

**ANALISIS RETENSI KARYAWAN DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA XII
KEBUN GLANTANGAN KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI



Oleh:

Siti Fadilah
NIM : 083144186

Dosen Pembimbing:

Ahmadiono, M.E.I
NIP. 19760401 200312 1 005

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
MEI 2019**

**ANALISIS RETENSI KARYAWAN DI PT PERKEBUNAN
NUSANTARA XII KEBUN GLANTANGAN KABUPATEN
JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Prodi Ekonomi Syariah

Oleh:

Siti Fadilah
NIM : 083144186

Disetujui Pembimbing



Ahmadiono, M.E.I
NIP. 19760401 200312 1 005

**ANALISIS RETENSI KARYAWAN DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA XII
KEBUN GLANTANGAN KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Ekonomi Syariah

Hari : Selasa

Tanggal : 28 Mei 2019

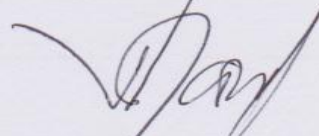
Tim Penguji

Ketua



Toton Fanshurna. M.E.I
NIP. 19811224 201101 1 008

Sekretaris



Daru Anondo. SE., M.Si
NIP. 19750303 200901 1 009

Anggota :

1. Dr. Moch.Chotib, S.Ag, MM
2. Ahmadiono, M.E.I



Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Khamdan Rifa'i, SE., M.Si
NIP. 19680807 200003 1 001

MOTTO

ءَامِنُوا بِاللّٰهِ وَرَسُوْلِهِ ۚ وَاَنْفِقُوْا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُّسْتَحْلِفِيْنَ فِيْهِ ۗ فَاَلَّذِيْنَ ءَامَنُوْا مِنْكُمْ
وَاَنْفَقُوْا لَهُمْ اَجْرٌ كَبِيْرٌ ﴿٧﴾

Artinya : “Berimanlah kamu kepada Allah dan Rasul-Nya dan infakkanlah (di jalan Allah) sebagian dari harta yang Dia telah menjadikan kamu sebagai penguasanya (amanah), Maka orang-orang yang beriman di antara kamu dan meinfakkannya (hartanya di jalan Allah) memperoleh pahala yang besar. (QS. Al-Hadid: 7) *”

IAIN JEMBER

* Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Hilal, 2010).

PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini, serta Syafaat Rasulullah Muhammad S.A.W. Skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Abah Moh. Shodiq dan Ibu Siti Wakhidah yang selama ini selalu mendukung dan mengajarku agar menjadi lebih baik, yang selalu memberikan do'a, semangat serta motivasinya yang tidak ternilai, terima kasih atas segala yang telah engkau berikan kepada anak bungsumu ini hingga bisa menjadi seperti ini, semoga ini menjadi awal bagiku untuk membuat abah dan ibu bangga.
2. Saudara sekandung saya Slamet Hadi Mustofa dan Layinah Miftahul Jannah yang turut andil dalam proses pendidikanku, yang telah memberi semangat untuk mendapatkan apa yang saya cita-citakan.
3. Ahmad Bashori terima kasih untuk doa, semangat dan motivasi yang telah kamu berikan, sehingga skripsi ini bisa selesai.
4. Sahabat terbaik Septi Mifta Utami, Solihati, Solehatun Nisak, Ma'rifatus Sholihah dan Rosi Firdausi dan yang tidak bisa disebutkan satu persatu terima kasih telah memberikan support saat suka dan duka dalam penulisan skripsi ini.
5. Teman-teman kelas K4 Ekonomi Syariah seperjuangan angkatan 2014 yang selalu memberikan semangat dan dorongan untuk selalu optimis dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Teman-teman KKN Posko 69 yang sudah member motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Dan kepada seluruh pihak yang turut andil dalam membantu dan member dukungan yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah puji syukur kami ucapkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya serta atas segala kuasa dan perlindungan-Nya kami dapat menyelesaikan tugas penulisan skripsi ini dengan baik walaupun tidak bisa semaksimal dan sesempurna seperti yang penuliskan harapkan.

Sholawat beserta salam senantiasa kita limpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kebodohan menuju zaman ilmu pengetahuan dan Teknologi.

Dengan upaya dan semangat yang besar, penulis berupaya menyajikan yang terbaik. Sehingga terwujud penyusunan Skripsi ini dengan judul “Analisis Retensi Karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan”. Adapun penyusunan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar sarjana Ekonomi (S.E) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) Jurusan Ekonomi Islam Program Studi Ekonomi Syariah.

Tidak lupa pula penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya atas semua kontribusi, bimbingan dan bantuan yang telah diberikan oleh:

1. Bapak Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM selaku Rektor IAIN Jember, yang telah memberikan fasilitas yang memadai kepada kami selama kami menuntut ilmu di IAIN Jember.
2. Bapak Dr. Khamdan Rifa'I, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, yang telah membimbing kami mahasiswa fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Ibu Nikmatul Masruroh, M.E.I selaku ketua Program Studi Ekonomi Syariah, yang telah memberikan arahan dalam program perkuliahan dan menyelesaikan program S1.
4. Bapak Ahmadiono, M.E.I selaku Dosen Pembimbing, yang telah memberikan bimbingan dan pengarahannya kepada penulis sehingga skripsi ini bisa terselesaikan.
5. Pimpinan PTPN XII dan Karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan, yang telah memberikan izin dan kesempatan bagi penulis untuk melakukan penelitian di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Kabupaten Jember.
6. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, yang telah memberikan ilmu-ilmunya yang begitu banyak dan tidak bisa ternilai harganya.
7. Semua pihak yang telah ikut berjasa dalam penyusunan skripsi ini semoga amal kebajikannya mendapat balasan yang lebih baik dan selalu mendapat rahmat dan ridho-Nya, Aamiin.

Penulis menyadari atas keterbatasan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis, sehingga tidak mustahil apabila terdapat kekurangan dan kesalahan dalam isi dan metode skripsi yang digunakan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat kami harapkan demi kesempurnaan skripsi ini, dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan para pembaca pada umumnya.

Penulis hanya mampu berdoa semoga amal kebaikan, bantuan serta partisipasi mereka mendapatkan balasan dari Allah SWT. Dengan ini penulis akhiri dengan rasa syukur kepada Allah SWT. Atas segala kelemahan dan kekurangan, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan Hidayah dari setiap langkah kita serta selalu mendapatkan ridhonya. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jember, 14 Maret 2019

Penulis

ABSTRAK

Siti Fadilah, Ahmadiono, M.E.I. 2019 : *Analisis Retensi Karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember.*

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan suatu organisasi. Retensi karyawan atau *Employee Retention* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Retensi karyawan ditujukan agar karyawan bertahan lebih lama untuk bekerja di perusahaannya. Perusahaan PTPN XII Kebun Glantangan memberikan retensi karyawan dalam bentuk bonus berupa uang yang diberikan kepada karyawan ketika perusahaan mendapatkan kelebihan target produksi.

Fokus penelitian dalam skripsi ini adalah: (1) Bagaimana perusahaan mengelola retensi karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan? (2) Apa saja faktor penentu retensi karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan?

Penelitian ini bertujuan: (1) Untuk mendeskripsikan bagaimana perusahaan mengelola retensi karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan. (2) Untuk mendeskripsikan faktor penentu retensi karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Penentuan subyek penelitian menggunakan teknik *purposive*, sedang metode pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif. Metode keabsahan data menggunakan triangulasi sumber.

Kesimpulan dari penelitian ini yaitu: (1) Cara mengelola retensi karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan dengan cara diadakannya pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh pihak internal dan eksternal. Karyawan sadap di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan bekerja sesuai dengan bidang yang difahami. Karyawan sadap keluar ada beberapa alasan yaitu dengan berpindahnya karyawan keluar kota, karyawan sadap meninggal dan pembongkaran wilayah yang sudah menjadi wilayahnya. (2) Faktor penentu retensi karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan dengan adanya tunjangan dan bonus spesial yang diberikan oleh perusahaan. Tunjangan yang didapat karyawan ialah tunjangan BPJS Kesehatan, dan tunjangan hari raya. Fasilitas rumah atau kongsi beserta air dan listrik bagi karyawan yang mau nempatin.

Kata Kunci : Retensi Karyawan

ABSTRAK

Siti Fadilah, Ahmadio, M.E.I. 2019 : *Retention Analysis of Employees at PT Perkebunan Nusantara XII Glantangan Gardens, Jember Regency.*

Human resource management is a process of utilizing humans as human labor, so that their physical and psychological potential functions optimally for achieving the goals of an organization. Employee Retention or Employee Retention is the company's ability to retain potential employees owned by the company to remain loyal to the company. Employee retention is intended so that employees last longer to work in their company. PTPN XII Kebun Glantangan company provides employee retention in the form of bonuses in the form of money given to employees when the company gets excess production targets

The focus of the research in this paper is: (1) How do companies manage employee retention at PT Perkebunan Nusantara XII Glantangan Garden? (2) What are the determinants of employee retention at PT Perkebunan Nusantara XII Glantangan Garden?

This study aims: (1) To describe how the company manages employee retention at PT Perkebunan Nusantara XII Glantangan Garden. (2) To describe the determinants of employee retention at PT Perkebunan Nusantara XII Glantangan Gardens.

The research method used is a qualitative approach. Determination of research subjects using purposive techniques, while the method of data collection uses the method of observation, interviews and documentation. Data analysis method uses descriptive analysis. The data validity method uses source triangulation.

The conclusions of this study are: (1) How to manage employee retention at PT Perkebunan Nusantara XII Glantangan Gardens by holding trainings held by internal and external parties. The tapping employees at PT Perkebunan Nusantara XII Glantangan Gardens work in accordance with the fields that are understood. There are several reasons for employees tapping out, namely by moving employees out of town, employees tapping away and demolition of areas that have become their territory. (2) Determinants of employee retention at PT Perkebunan Nusantara XII Glantangan Gardens with special allowances and bonuses provided by the company. Benefits obtained by employees are BPJS Health benefits, and holiday allowances. House facilities or joint venture with water and electricity for employees who want to occupy

Keywords : Employee Retention

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
E. Definisi Istilah.....	6
F. Sistematika Pembahasan	8
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	10
A. Penelitian Terdahulu	10
B. Kajian Teori	22
BAB III METODE PENELITIAN.....	36
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	36

B. Lokasi Penelitian	36
C. Subjek Penelitian	37
D. Teknik Pengumpulan Data.....	37
E. Analisis Data	39
F. Keabsahan Data	42
G. Tahap-Tahap Penelitian	42
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA	44
A. Gambaran Objek Penelitian	44
1. Sejarah PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan	44
2. Visi Perusahaan	45
3. Misi Perusahaan	46
4. Lokasi Perusahaan	47
5. Struktur Organisasi Afdeling Kalimayang	48
B. Penyajian Data dan Analisis Data	50
1. Cara Perusahaan Mengelola Retensi Karyawan	50
2. Faktor Penentu Retensi Karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan	57
C. Pembahasan Temuan	64
1. Cara Perusahaan Mengelola Retensi Karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan.....	64
2. Faktor Penentu Retensi Karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan	68

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan 72

B. Saran 73

DAFTAR PUSTAKA 74

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

No.	Keterangan	Hal
2.1	Tabel Penelitian Terdahulu	19
4.2	Data Jumlah Karyawan Sadap.....	52



DAFTAR GAMBAR

No.	Keterangan	Hal
4.1	Struktur Organisasi Afdeling Kalimayang.....	48
4.3	Grafik Fluktuatif Jumlah Karyawan Sadap.....	65



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.¹ Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan suatu organisasi. Sumber daya manusia ini juga memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan yang dapat dilakukan organisasi untuk mempertahankan karyawan yaitu retensi.

Retensi karyawan atau *Employee Retention* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Karyawan mengacu pada kebijakan perusahaan untuk mencegah karyawan keluar dari perusahaan. Bagi perusahaan mempertahankan orang-orang yang berkompeten sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik dari pada mencari karyawan baru. Kompensasi merupakan bagian penting yang dicari oleh setiap karyawan. Kompensasi yang diterima karyawan adalah bentuk gaji, insentif dan tunjangan. Melalui kompensasi, karyawan akan lebih semangat dalam

¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenamadia Group, 2009), 5.

bekerja. Dengan demikian perusahaan harus terbuka kepada karyawan mengenai kompensasi apa saja yang diterima karyawan bila bekerja di perusahaan tersebut, tentunya sesuai dengan kinerja karyawan masing-masing.

Retensi karyawan ditujukan agar karyawan bertahan lebih lama untuk bekerja di perusahaannya. Ini disebabkan karena perusahaan sudah melakukan investasi uang maupun waktu dalam proses perekrutan karyawan. Oleh karena itu perusahaan menginginkan karyawannya bertahan lebih lama dalam bekerja. Sebuah perusahaan dikatakan rugi karena telah kehilangan karyawannya, kehilangan itu mencakup modal, baik berupa uang, tenaga, keahlian, pengetahuan maupun hal yang penting lainnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa merupakan hal yang sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk mempertahankan karyawannya dan mencegah hilangnya karyawan. Kelayaitasan perusahaan juga mengukur seberapa besar karyawan memberikan jasanya di perusahaan. Karyawan yang lebih berkompeten harus dilindungi oleh perusahaan agar perusahaan tidak mengalami *turnover*. *Turnover* adalah keinginan pekerja untuk berhenti dari perusahaan karena pindah ke lain perusahaan, menciptakan tantangan bagi pengembangan SDM.² Berbagai upaya sumber daya manusia dapat dilakukan untuk mengelola retensi karyawan.

PTPN XII Glantangan Jember merupakan salah satu kebun dari PT Perkebunan Nusantara Wilayah 2 yang bergerak dalam pengolahan kayu dan karet. Untuk mendapatkan hasil produksi karet yang baik, perusahaan

²Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2009), 182.

membutuhkan karyawan yang potensial untuk mengerjakannya. Sesuai fenomena yang terjadi di PTPN XII Glantangan Jember, pembahasan dalam penelitian ini hanya dalam lingkup mempertahankan karyawan yang berkompeten dalam perusahaan. Karyawan merupakan salah satu komponen yang mempunyai andil besar dalam menciptakan terwujudnya kemajuan perusahaan. Upaya yang dilakukan perusahaan untuk mengelola retensi karyawan atau menghindari adanya perputaran karyawan.³ Perputaran dapat di kendalikan atau dikurangi dengan beberapa cara, yaitu: pengembangan sistem perekrutan dan seleksi, orientasi dan pelatihan, kompensasi dan tunjangan, perencanaan dan pengembangan karier, dan hubungan karyawan juga menjadi pertimbangan upaya meminimalisir adanya retensi karyawan. Selain itu motivasi dari setiap atasan juga menjadi hal yang penting untuk menghindari adanya retensi karyawan.

Perusahaan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan memberikan retensi karyawan dalam bentuk bonus berupa uang yang diberikan kepada karyawan ketika perusahaan mendapatkan kelebihan target produksi. Seperti kasus yang terjadi di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan karyawan menerima bonus dari perusahaan karena telah menghasilkan mutu karet yang melebihi target, yaitu target mutu 96% dan mutu yang dihasilkan perusahaan mencapai 99%. Selain itu perusahaan juga memberikan kompensasi financial tidak langsung berupa tabungan pensiun, tunjangan-tunjangan dan perumahan bagi karyawan.

³ Ibid., 183.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai retensi karyawan atau mempertahankan karyawan yang potensial di perusahaan. Oleh karena itu peneliti memilih Judul **“Analisis Retensi Karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan Jember Kabupaten Jember”**

B. Fokus Penelitian

Untuk penelitian kualitatif, perumusan masalah disebut dengan istilah fokus penelitian. Bagian ini mencantumkan semua fokus permasalahan yang akan dicari jawabannya melalui proses penelitian. Fokus penelitian harus disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik, operasional yang dituangkan dalam bentuk kalimat tanya.⁴

Bagian ini mencantumkan semua rumusan masalah yang hendak dicari jawabannya melalui penelitian. Perumusan masalah disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik, operasional yang dituangkan dalam bentuk kalimat tanya.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perusahaan mengelola retensi karyawan di PTPN XII Kebun Glantangan?
2. Apa saja faktor penentu retensi karyawan di PTPN XII Kebun Glantangan?

⁴ Babun Suharto, dkk, *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah* (Jember: IAIN Jember, 2017), 44.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan arah dan sasaran yang harus dicapai oleh setiap tindakan. Dengan demikian tujuan memegang peranan yang sangat penting dan harus dirumuskan dengan jelas dan mendetail, karena tujuan merupakan jawaban tentang masalah yang akan diteliti.⁵ Maka untuk keberhasilan maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan bagaimana perusahaan mengelola retensi karyawan di PTPN XII Kebun Glantangan
2. Untuk mendeskripsikan faktor penentu retensi karyawan di PTPN XII Kebun Glantangan

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari hasil penelitian merupakan dampak dari tercapainya tujuan. Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Kegunaan dapat berupa kegunaan yang bersifat teoritis dan kegunaan praktis.

Adapun manfaat yang ingin dicapai dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberi manfaat berupa terkonfirmasi teori retensi karyawan di PTPN XII Kebun Glantangan.

⁵Moh. Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif* (Malang: UIN Maliki Press, 2008),51-52.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi penulis

Penelitian ini memberikan manfaat kepada pribadi penulis, dan dijadikan media untuk meningkatkan ilmu pengetahuan yang sudah dapat dari yang pernah dipelajari, sebagai penambah pengetahuan dan wawasan serta juga evaluasi tersendiri yang selanjutnya melakukan perbaikan kualitas diri di bidang akademis.

b. Bagi Lembaga IAIN JEMBER

Hasil penelitian ini semoga dapat bermanfaat sebagai referensi bagi pihak kampus IAIN Jember dan memberikan kontribusi dalam menambah wawasan pengetahuan tentang analisis retensi karyawan di PTPN XII Kebun Glantangan.

c. Bagi Perusahaan

Sebagai salah satu informasi yang dapat dijadikan referensi bagi PTPN XII Kebun Glantangan.

E. Definisi Istilah

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti didalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak terjadi kesalahpahaman terhadap makna istilah sebagaimana dimaksud peneliti.

1. Retensi Karyawan

Retensi karyawan didefinisikan oleh Mathis dan Jackson sebagai suatu bentuk upaya untuk mempertahankan karyawan, dimana hal tersebut

telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi karena beberapa alasan.⁶ Menurut Mathis dan Jackson istilah retensi terkait dengan istilah perputaran karyawan yang berarti proses karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan.⁷ Setiap organisasi menginvestasikan waktu dan uang untuk mengembangkan rekrutmen baru agar ia siap bekerja dan dapat menyamai karyawan yang sudah ada.

Kehilangan karyawan selalu berarti kehilangan pengetahuan, modal, keahlian, dan pengalaman. Maka, menjadi kehilangan yang sangat besar bagi organisasi apabila organisasi kehilangan orang yang sangat terlatih. Bila organisasi kehilangan seseorang dengan banyak pengetahuan, pada dasarnya organisasi telah kehilangan pendapatan yang seharusnya dihasilkan karyawan tersebut.

Jadi, sangat penting bagi organisasi agar tidak kehilangan karyawan, yang dapat mengakibatkan kerugian dalam pekerjaan organisasi. Sehingga perlu dikembangkan langkah-langkah yang diperlukan agar perusahaan dapat mempertahankan aset sumber daya manusianya.⁸

Dalam penelitian ini, menganalisis retensi karyawan yang menjelaskan tentang cara mengelola retensi karyawan, bentuk retensi karyawan dan faktor penentu retensi karyawan.

⁶ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 126.

⁷ Ibid., 125.

⁸ <https://library.binus.ac.id>

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan berisi penjelasan bagian-bagian skripsi yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Skripsi ini terdiri dari beberapa bab dan dilengkapi dengan beberapa sub bab. Untuk memberikan gambaran mengenai penelitian yang dilakukan, penelitian ini ditulis dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan tentang gambaran singkat mengenai keseluruhan pembahasan. Bab ini dimulai dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian definisi istilah dan sistematika pembahasan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini diuraikan tentang kajian terdahulu dan beberapa teori yang memiliki keterkaitan dan mendukung penelitian ini khususnya tentang Retensi Karyawan.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dijelaskan mengenai pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi gambaran objek penelitian dan analisi data, serta membahas temuan penelitian dan penyajian data yang diperoleh.

BAB V KESIMPULAN

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran-saran. Kesimpulan ini berisi tentang berbagai temuan hasil analisa dari bab sebelumnya, sedangkan saran merupakan tindak lanjut dan bersifat konstruktif.

Selanjutnya skripsi ini diakhiri dengan daftar pustaka dan beberapa lampiran-lampiran sebagai data pelengkap.



BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kajian Terdahulu

Beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, yang mempunyai relevansi dengan judul ini diantaranya:

- a. Diah Puji Astuti, (2014) Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Universitas Trisakti, “Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif Pada Beberapa Rumah Sakit di DKI Jakarta”.

Penelitian ini tentang “Efek Kompensasi pada retensi karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen afektif di beberapa rumah sakit di Indonesia Jakarta”. Latar belakang penelitian ini adalah menganalisis Retensi Karyawan mengacu pada kebijakan rumah sakit untuk mencegah karyawan keluar dari rumah sakit. Tujuan dari penelitian ini untuk memeriksa pengaruh Kompensasi untuk Retensi Karyawan Melalui Sikap Kerja. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif melalui Kompensasi Retensi Karyawan untuk Sikap Kerja.⁹

Persamaan antara penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan peneliti Diah Puji Astuti, yaitu membahas tentang retensi karyawan. Sedangkan yang menjadi perbedaan penelitian yang dilakukan oleh

⁹Diah Puji Astuti, (Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif Pada Beberapa Rumah Sakit di DKI Jakarta, Universitas Trisakti, Jakarta, 2014) *Manajemen dan Pemasaran Jasa*, Vol.7, No.1.

peneliti dengan Diah Puji Astuti, yaitu Diah Puji Astuti meneliti tentang efek atau dampak dari pengaruh penelitian itu, sedangkan peneliti meneliti tentang menganalisa dari retensi karyawan, objek penelitian, tujuan penelitian.

- b. Wibawa Prasetya, Yoseph Stepanus Suryono, (2014), Jurnal Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi Unika Atmajaya Jakarta, “Kajian Empiris Faktor-Faktor yang mempengaruhi Retensi Karyawan (Studi Kasus : PT. KMK Global Sport)”.

Studi ini digunakan tiga variabel independen adalah sistem penghargaan, motivasi karyawan, dan komitmen organisasi dengan satu variabel dependen adalah retensi karyawan. Pelajaran ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem penghargaan, motivasi karyawan, dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan di PT Primayudha Mandirijaya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan menggunakan metode acak pengambilan sampel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel reward sistem, motivasi karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan PT Primayudha Mandirijaya.¹⁰

Persamaan dari penelitian ini sama-sama membahas tentang faktor dari mempertahankan retensi karyawan, sedangkan yang menjadi perbedaan yaitu metode penelitian yang digunakan. Peneliti menggunakan

¹⁰Wibawa Prasetya dan Yoseph Stepanus Suryono, (Kajian Empiris Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan (Studi Kasus : PT. KMK Global Sport), Unika Atmajaya Jakarta, Jakarta, 2014), *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi*.

metode deskriptif kualitatif, sedangkan Wibawa Prasetya, Yoseph Stepanus Suryono menggunakan metode deskriptif kuantitatif dan tujuan penelitian.

- c. Jaza Robbani, (2012) Skripsi Fisip Universitas Indonesia Jakarta, “Hubungan Reward dengan Retensi Karyawan pada Divisi Multimedia PT Telekomunikasi Indonesia Tbk”.

Penelitian ini, reward dipilih sebagai variable yang memiliki hubungan dengan retensi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan reward dengan retensi karyawan pada Divisi Multimedia PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, Jakarta. Pendekatan yang digunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reward memiliki hubungan yang signifikan dan sangat kuat dengan retensi karyawan.¹¹

Persamaan disini yaitu membahas tentang retensi karyawan. Sedangkan yang menjadi perbedaan dengan penelitian Jaza Robbani yaitu metode penelitian yang digunakan, peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif sedangkan Jaza Robbani menggunakan metode kuantitatif. Selain itu yang menjadi perbedaan yaitu Jaza Robbani membahas tentang hubungan *reward* dengan retensi karyawan sedangkan peneliti hanya menganalisis dari retensi karyawannya.

¹¹Jaza Robbani, (Hubungan Reward dengan Retensi Karyawan pada Divisi Multimedia PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Jakarta, Universitas Indonesia Jakarta, Jakarta, 2012).

- d. Ahmad Husairi, (2017) Skripsi Institut Agama Islam Negeri Jember, “Analisis Reward dan Punishment di Koperasi Tarutama Nusantara Jember”.

Reward dan *Punishment* dapat memengaruhi kinerja karyawan, karena melalui *reward* dan *punishment* karyawan akan menjadi lebih kualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana penerapan *reward* dan *punishment* di Koperasi Tarutama Nusantara Jember. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil dari penelitian ini yaitu system *reward* bertujuan sebagai bentuk motivasi serta meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian *reward* dimulai dari kinerja karyawan yang di nilai oleh atasannya kemudian blanko penilaian diberikan kepada bagian SDM.¹²

Persamaan dari penelitian ini yaitu membahas tentang karyawan dan motivasi kerja karyawan, dan teori Sumber Daya Manusia. Selain itu metode yang digunakan kualitatif deskriptif. Perbedaan dari penelitian ini yaitu Ahmad Husairi membahas analisis *reward* dan *punishment*, sedangkan peneliti membahas tentang analisis retensi karyawan. Selain itu objek dan tujuan dari penelitian.

¹²Ahmad Husairi, (Analisis Reward dan Punishment di Koperasi Tarutama Nusantara Jember, Institut Agama Islam Negeri Jember, Jember, 2017).

- e. Afung, dkk, (2014) Jurnal Manajemen Bisnis dan Organisasi Universitas Bina Nusantara, “Pengaruh Praktek MSDM Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi pada Sentra Prima Sarana”.

Sentra Prima Sarana adalah salah satu perusahaan perseroan terbuka yang bergerak dibidang percetakan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Praktek SDM terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja karyawan sebagai variabel mediasi serta memberikan saran yang sebaiknya dilakukan oleh pihak manajemen Sentra Prima Sarana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Praktek SDM berpengaruh secara signifikan terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai mediasi.¹³

Persamaan dari penelitian ini yaitu membahas tentang retensi karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu Afung,dkk membahas tentang hasil dari praktek SDM terhadap retensi, sedangkan peneliti hanya membahas tentang retensi karyawan saja. Selain itu metode yang digunakan Afung,dkk menggunakan metode kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif.

¹³ Afung, dkk, (Pengaruh Praktek MSDM Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi pada Sentra Prima Sarana, Universitas Bina Nusantara, Jakarta, 2014), *Manajemen Bisnis dan Organisasi*.

- f. Andita Wahyu Utami, (2015) Skripsi Universitas Jember, “Analisis Pengaruh Penempatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember”.

Penempatan karyawan merupakan aspek penting yang harus diperhatikan setiap perusahaan, karena sangat berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penempatan karyawan dan kompensasi terhadap kinerja melalui loyalitas karyawan perusahaan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini data kualitatif dan data kuantitatif. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, penempatan karyawan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PTPN XII (Persero) Kebun Glantangan Jember, penempatan karyawan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui loyalitas karyawan.¹⁴

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang karyawan dan teori sumber daya manusia yang sama. Selain itu objek penelitian sama. Sedangkan perbedaan penelitian ini yaitu Andita menggunakan jenis penelitian yang campuran, sedangkan peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Selain itu, Andita

¹⁴Andita Wahyu Utami, (Analisis Pengaruh Penempatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember, Universitas Jember, Jember, 2015).

membahas tentang kelayaitasan karyawan ke perusahaan, sedangkan peneliti membahas kelayaitasan perusahaan terhadap karyawan atau retensi karyawan.

- g. Tirsa Ruby, (2017 Universitas Katolik Widya Mandala, “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan Pabrik PT Pradha Karya Perkasa di Mojokerto”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan pabrik PT Pradha Karya Perkasa di Mojokerto. Penelitian ini merupakan penelitian kausal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan secara positif dan signifikan. Sedangkan, lingkungan kerja berpengaruh secara positif tapi tidak signifikan terhadap retensi karyawan.¹⁵

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang retensi karyawan. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini yaitu Tirsa Ruby menganalisis dampak dari kompensasi dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan, sedangkan peneliti hanya membahas tentang analisis retensi karyawan. Selain itu Tirsa Ruby penelitiannya menggunakan metode kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif.

¹⁵ Tirsa Ruby, (Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan Pabrik PT Pradha Karya Perkasa di Mojokerto, Universitas Katolik Widya Mandala, Surabaya, 2017).

- h. Deby Septiani, (2014) Skripsi Universitas Bina Nusantara, “Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Retensi Karyawan pada PT. Panca Rasa Kreasi”.

Retensi karyawan merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam perusahaan. Retensi karyawan yang terkontrol dengan baik akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap retensi karyawan.¹⁶

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama menekankan bahwa retensi karyawan merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu dalam penelitian Deby Septia membahas lebih luas yaitu dampak dari gaya kepemimpinan terhadap retensi karyawan, sedangkan peneliti membahas lebih mikronya yaitu analisis dari retensi karyawan.

- i. Safaat Aufahasan Adzka, (2017) Skripsi Universitas Diponegoro, “Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi Retensi Karyawan (PT. Bank X Cabang Y)”.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa imbalan, kompensasi, kepemimpinan, pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan serta

¹⁶Deby Septiani, (Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Retensi Karyawan pada PT. Panca Rasa Kreasi, Universitas Bina Nusantara, Jakarta, 2014).

kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan pada PT.Bank X Cabang Y Variabel-variabel tersebut diketahui menjelaskan retensi karyawan sebesar 89,8%.¹⁷

Persamaan dari penelitian ini yaitu membahas bahwa retensi karyawan memiliki peran terpenting pada sebuah perusahaan. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu Safaat menggunakan metode kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penelitian Safaat tentang menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi retensi sedangkan peneliti tentang menganalisa retensi karyawannya. Dan objek penelitian juga berbeda.

- j. Evan Krisetya, (2013) Skripsi Universitas Kristen Satya Wacana, “Rekrutmen, Seleksi dan Retensi Sumber Daya Manusia pada Usaha Kecil Menengah (Studi kasus pada Wafi Jati Jepara)”.

Tujuan penelitian ini untuk memahami rekrutmen, seleksi dan juga retensi karyawan yang dilakukan di Wafi Jati Jepara. Penelitian ini merupakan jenis penelitian yang menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen terdiri atas dua tahap. Proses seleksi yang dilakukan adalah menghubungi pelamar yang telah lulus pada tahap rekrutmen. Kebijakan retensi karyawan yang dilakukan oleh Wafi Jati Jepara diantaranya memberikan

¹⁷Safaat AUFAHAN ADZKA, (Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi Retensi Karyawan (PT. Bank X Cabang Y), Universitas Diponegoro, Semarang, 2017).

upah/gaji tepat waktu serta peka terhadap kebutuhan-kebutuhan karyawan.¹⁸

Persamaan dari penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang retensi, dan metode yang digunakan sama yaitu metode kualitatif deskriptif. Sedangkan perbedaan dari penelitian ini yaitu Evan Krisetya menyinggung tentang retensi lebih mikro, sedangkan peneliti membahas retensi lebih luas. Selain itu tujuan dan objek penelitian juga berbeda.

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan. Dengan melakukan langkah ini, maka akan dapat dilihat sampai sejauh mana orisinalitas dan posisi penelitian yang hendak dilakukan.

Tabel 2.1

Mapping penelitian terdahulu

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Diah Puji Astuti	Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif Pada Beberapa Rumah Sakit di DKI Jakarta	Sama-sama membahas tentang retensi karyawan.	Diah Puji Astuti meneliti tentang efek/dampak dari pengaruh penelitian itu, sedangkan peneliti meneliti tentang menganalisa dari retensi karyawan, objek penelitian, tujuan penelitian.
2	Wibawa Prasetya, Yoseph Stepanus Suryono	Kajian Empiris Faktor-Faktor yang mempengaruhi Retensi Karyawan (Studi Kasus : PT.	sama-sama membahas tentang faktor dari mempertahankan retensi	Metode penelitian yang digunakan. Peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif, sedangkan

¹⁸ Evan Krisetya, (Rekrutmen, Seleksi dan Retensi Sumber Daya Manusia pada Usaha Kecil Menengah (Studi kasus pada Wafi Jati Jepara), Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, 2013).

		KMK Global Sport)	karyawan,	Wibawa Prasetya, Yoseph Stepanus Suryono menggunakan metode deskriptif kauntitatif dan tujuan penelitian
3	Jaza Robbani	Hubungan Reward dengan Retensi Karyawan pada Divisi Multimedia PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, Jakarta.	Sama-sama membahas tentang retensi karyawan	Jaza Robbani membahas tentang hubungan <i>reward</i> dengan retensi karyawan sedangkan peneliti hanya menganalisis dari retensi karyawannya. Selain itu Metode penelitian yang digunakan.
4	Ahmad Husairi	Analisis <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> di Koperasi Tarutama Nusantara Jember.	Sama-sama membahas tentang karyawan dan motivasi kerja karyawan, dan teori Sumber Daya Manusia.	Ahmad Husairi membahas analisis <i>reward</i> dan <i>punishment</i> , sedangkan peneliti membahas tentang analisis retensi karyawan. Selain itu objek dan tujuan dari penelitian
5	Afung, dkk	Pengaruh Praktek MSDM Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi pada Sentra Prima Sarana	Sama-sama membahas tentang retensi karyawan	Afung,dkk membahas tentang hasil dari praktek SDM terhadap retensi, sedangkan peneliti hanya membahas tentang retensi karyawan saja. Selain itu metode penelitian yang digunakan.
6	Andita Wahyu Utami	Analisis Pengaruh Penempatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan	sama-sama membahas tentang karyawan dan teori Sumber	Andita membahas tentang keloalitan karyawan ke perusahaan, sedangkan peneliti

		Loyalitas Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember	Daya Manusia yang sama. Selain itu objek penelitian sama	membahas keloyalitasan perusahaan terhadap karyawan/retensi karyawan. Selain itu, Metode penelitian yang digunakan.
7	Tirsa Ruby	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan Pabrik PT Pradha Karya Perkasa di Mojokerto	sama-sama membahas tentang retensi karyawan	Tirsa Ruby menganalisis dampak dari kompensasi dan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan, sedangkan peneliti hanya membahas tentang analisis retensi karyawan. Selain itu Metode penelitian yang digunakan, Objek penelitian.
8	Deby Septiani	Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Retensi Karyawan pada PT. Panca Rasa Kreasi,	sama-sama menekankan bahwa retensi karyawan merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan	penelitian Deby Septia membahas lebih luas yaitu dampak dari gaya kepemimpinan terhadap retensi karyawan, sedangkan peneliti membahas lebih mikronya yaitu analisis dari retensi karyawan
9	Safaat Aufahasan Adza	Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi Retensi Karyawan (PT. Bank X Cabang Y)	Sama-sama membahas bahwa retensi karyawan memiliki peran terpenting pada sebuah perusahaan	Penelitian Safaat tentang menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi retensi sedangkan peneliti tentang menganalisa retensi karyawannya. Selain itu, objek penelitian,

				dan metode penelitian yang digunakan.
10	Evan Krisetya	Rekrutmen, Seleksi dan Retensi Sumber Daya Manusia pada Usaha Kecil Menengah (Studi kasus pada Wafi Jati Jepara)	Sama-sama membahas tentang retensi, dan metode yang digunakan sama yaitu metode kualitatif deskriptif.	Evan Krisetya menyinggung tentang retensi lebih mikro, sedangkan peneliti membahas retensi lebih luas. Selain itu tujuan dan objek penelitian juga berbeda.

B. Kajian Teori

1. Retensi Karyawan

a. Retensi Sumber Daya Manusia

Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi karena beberapa alasan. Mudah-mudahan, dengan perputaran yang lebih rendah, setiap individu yang dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang harus direkrut, diseleksi dan dilatih. Selain itu, kinerja organisasional dan individual ditingkatkan dengan kontinuitas karyawan yang mengetahui pekerjaan, rekan kerja layanan dan produk organisasional mereka, serta pelanggan perusahaan tersebut. Survei terhadap para supervisor dan pekerja menemukan bahwa kehilangan “pemain tinggi” menjadikannya lebih sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan bisnisnya. Selain

itu, kontinuitas karyawan memberikan “kesan karyawan” yang lebih baik untuk menarik dan memelihara individu yang lain.¹⁹

1) Pentingnya Mempertahankan Karyawan

Retensi karyawan merupakan persoalan bagi manajemen, perubahan dalam kondisi ekonomi, bersamaan dengan jatuhnya gagasan pekerjaan dan melambatnya pertumbuhan perusahaan teknologi, telah membuat beberapa orang berspekulasi bahwa penekanan pada retensi karyawan merupakan persoalan temporer. Akan tetapi, survey Mc.Kinsey & Company yang diperbarui menemukan bahwa 90% perusahaan yang disurvei mengatakan bahwa lebih sulit untuk memelihara individual yang berbakat sekarang ini dibandingkan beberapa tahun yang lalu. Oleh karena itu, sangatlah penting organisasi dan manajer mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan yang signifikan bagi semua supervisor dan manajer.²⁰

Staf yang bertanggung jawab untuk retensi karyawan beberapa pemberi kerja telah menempatkan prioritas utama pada retensi karyawan sehingga manajer menunjuk satu orang sebagai penanggung jawab atas upaya tersebut. Sering kali, satu orang dalam bidang SDM disertai tugas utama untuk melakukannya guna memastikan bahwa hal tersebut menempati prioritas tinggi

¹⁹ Mathis dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 129.

²⁰ Ibid., 127.

dan memerlukan berbagai cara untuk meningkatkan retensi karyawan.

2) Mengapa Karyawan Bertahan atau Keluar

Karyawan bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasi mereka karena berbagai alasan, tentu saja, karyawan yang dipecah keluar atas keinginan perusahaan. Tetapi, persoalan yang lebih besar dalam banyak organisasi adalah mengapa karyawan berhenti secara sukarela. Retensi karyawan di suatu perusahaan sangat penting, karena dengan adanya retensi karyawan bisa mempertahankan karyawan-karyawan yang sudah mahir di bidangnya di perusahaan tersebut.

b. Cara Mengelola Retensi Karyawan

1) Strategi Retensi untuk Mengurangi Perputaran Sukarela (*Turnover*).²¹

Untuk menghindari adanya faktor yang mendorong karyawan untuk keluar secara sukarela di perusahaan, maka manajer harus memahami bahwa mempertahankan retensi karyawan adalah masalah manajemen bakat, dan bahwa strategi retensi yang terbaik dengan demikian bersifat multi-fungsi. Karyawan yang tidak tertarik pada pekerjaan mereka merasa bahwa mereka tidak cocok dengan pekerjaan mereka, atau yang merasa mendapatkan kompensasi kurang lebih berkemungkinan

²¹ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 373.

untuk meninggalkan perusahaan. Pemberi kerja hanya dapat menangani masalah-masalah seperti ini dengan menerapkan praktik manajemen bakat (perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian, dan kompensasi) yang efektif dan terkoordinasi. Dengan kata lain, perputaran (baik sukarela maupun paksa) acap kali berawal dari keputusan seleksi yang buruk, pelatihan yang tidak memadai, penilaian yang tidak sensitive, dan bayaran tidak layak. Berusaha merumuskan “strategi retensi” tanpa mempertimbangkan semua praktik SDM ini adalah sia-sia.²²

2) Pendekatan Komprehensif untuk Mempertahankan Karyawan

a) Mengidentifikasi Masalahnya

Mengidentifikasi masalah merupakan langkah pertama yang penting. Wawancara keluar yang dilakukan secara efektif dapat memberikan wawasan yang berguna mengenai area-area perputaran yang bermasalah. Kebijakan pintu terbuka dan “hotline” anonim membantu manajemen identifikasi dan memperbaiki permasalahan moral. Wawancara tinggal, yang biasanya dilakukan oleh manajer karyawan, bertujuan untuk mengatasi permasalahan retensi dengan mencari tahu “bagaimana keadaan karyawan”. Terkadang dengan menganalisis situasinya dapat memberikan solusi yang sederhana. Kemudian, setelah mengidentifikasi potensi

²² Ibid., 373.

masalahnya, pemberi kerja dapat mengambil langkah-langkah untuk mendongkrak retensi karyawan.²³

b) Kompensasi

Penjelasan yang paling nyata mengenai mengapa karyawan berhenti acap kali juga merupakan jawaban yang benar: bayaran yang rendah. Terutama bagi karyawan yang berkinerja tinggi dan karyawan kunci, bayaran tinggi belakangan ini telah menjadi alat retensi pilihan bagi banyak pemberi kerja.²⁴

c) Kerja yang Berarti dan Kepemilikan sasaran

Orang tidak dapat melakukan pekerjaan mereka jika mereka tidak mengetahui apa yang harus dilakukan atau apakah sasaran mereka. Oleh karena itu, untuk mempertahankan karyawan, kita perlu memperjelas mengenai ekspektasi manajer terhadap kinerja mereka dan apa saja tanggung jawab mereka.²⁵ Bila perlu, adakan sesi khusus antar karyawan untuk mendapatkan pengalaman-pengalaman positif dari karyawan lain. Dengan demikian, perusahaan sudah menghemat biaya pelatihan karyawan. Mereka dapat saling belajar melalui pengalamannya masing-masing.²⁶

²³ Ibid., 374.

²⁴ Ibid., 374.

²⁵ Ibid., 375.

²⁶ AH. Pohan, *Be A Smart Leader* (Yogyakarta: Galangpress, 2010), 20.

3) Intervensi Retensi Karyawan

Perputaran dapat dikendalikan dan dikurangi dengan beberapa cara. Selama proses perekrutan, pekerjaan tersebut harus diuraikan dan tinjauan pekerjaan yang realistis diberikan, sehingga kenyataan pekerjaan sesuai dengan harapan-harapan karyawan baru. Dengan memastikan bahwa harapan para karyawan potensial sesuai dengan apa yang kemungkinan besar diberikan oleh organisasi, perputaran secara sukarela dapat dikurangi.²⁷

Faktor-faktor SDM yang lain juga penting. Kompensasi juga penting karena sistem gaji yang kompetitif, adil, dan pantas dapat membantu mengurangi perputaran. Imbalan kerja yang tidak mencukupi juga dapat menyebabkan perputaran secara sukarela, terutama apabila para pemberi kerja yang lain menawarkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi secara signifikan untuk pekerjaan-pekerjaan serupa.

4) Evaluasi dan Tindak Lanjut

Setelah usaha intervensi retensi karyawan diimplementasikan, adalah penting untuk melakukan evaluasi atas usaha tersebut serta tindak lanjut dan penyesuaian yang tepat. Tinjauan data perputaran yang umum dapat menyebutkan kapan perputaran meningkat atau menurun diantara karyawan yang berbeda yang diklasifikasikan oleh lamanya jasa, pendidikan,

²⁷ Mathis dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 141.

departemen, jenis kelamin, atau faktor-faktor lain. Menelusuri hasil intervensi juga harus menjadi bagian dari usaha evaluasi. Beberapa perusahaan mungkin menggunakan program uji coba untuk melihat bagaimana perputaran dipengaruhi sebelum memperluas perubahan ke seluruh organisasi.²⁸

c. Faktor Penentu Retensi Karyawan

Baik para pekerja maupun para karyawan telah mengetahui bahwa beberapa bidang umum mempengaruhi retensi karyawan. Apabila komponen organisasi tertentu diberikan, faktor-faktor yang lain mungkin memengaruhi retensi karyawan. Survei terhadap para karyawan terus-menerus menunjukkan bahwa peluang karir dan penghargaan merupakan dua faktor penentu retensi karyawan yang paling penting. Terakhir, rancangan tugas atau faktor kerja serta hubungan karyawan yang adil dan suportif dengan orang lain dalam organisasi tersebut memberi kontribusi untuk retensi karyawan.

1) Komponen Organisasional

Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Budaya dan nilai organisasi adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan bagi anggota organisasional. Ada banyak contoh yang dapat diberikan mengenai karyawan teknis utama, profesional, administratif yang

²⁸Ibid., 143.

meninggalkan perusahaan karena budaya perusahaan yang tampaknya tidak menghargai orang dan menciptakan rintangan terhadap penggunaan kapabilitas individual. Sebaliknya menciptakan budaya yang menghargai orang memungkinkan beberapa perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan dengan baik. Nilai organisasional utama yang memengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan adalah kepercayaan.²⁹

Komponen organisasional terdiri dari : Budaya dan nilai organisasional, strategi, peluang dan manajemen organisasional, kontinuitas dan keamanan kerja. Faktor mendasar yang memengaruhi retensi karyawan adalah sifat tugas atau pekerjaan yang dilakukan. Setelah individu ditempatkan ke dalam pekerjaan, beberapa faktor tugas atau pekerjaan memengaruhi retensi karyawan. Karena individu menghabiskan waktu yang signifikan ditempat kerja, mereka berharap untuk kerja dengan peralatan dan teknologi modern serta memiliki kondisi kerja yang baikm mengingat sifat pekerjaan tersebut. Faktor-faktor seperti ruang, pencahayaan, suhu, keaduhan, tata ruang serta faktor fisik dan lingkungan kerja yang aman dari risiko kecelakaan dapat memengaruhi retensi karyawan.³⁰

²⁹ Ibid., 128.

³⁰ Nurhidayati, (Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Retensi Karyawan di Rumah Sakit Prikasih Jakarta, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta, 2016).

2) Peluang Karier Organisasional

Survei terhadap karyawan di semua jenis pekerjaan tetap menunjukkan bahwa usaha pengembangan karier organisasional dapat memengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. Organisasi menyampaikan peluang dan pengembangan karir dalam berbagai cara. Program bantuan biaya kuliah yang biasanya diberikan sebagai tunjangan oleh banyaak pemberi kerja memungkinkan para karyawan untuk mengejar peluang pendidikan dan pelatihan tambahan yang mungkin memperbesar angka retensi karyawan. Akan tetapi, memberikan program seperti itu tidaklah cukup. Organisasi juga harus mengetahui cara-cara untuk menggunakan pengetahuan dan kapabilitas baru para karyawan di dalam organisasi tersebut. Jika tidak, para karyawan cenderung memberikan kapabilitas barunya kepada pemberi kerja lain karena merasa “nilai” mereka yang mengalami peningkatan tidak diakui.³¹

Organisasi juga meningkatkan retensi karyawan dengan mengupayakan perencanaan karir formal. Para karyawan dan manajer mereka saling mendiskusikan peluang karier dalam organisasi dan aktiviitas pengembangan karir apa saja yang akan meningkatkan perkembangan masa depan para karyawan.

³¹ Mathis dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 131.

3) Penghargaan dan Retensi Karyawan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja datang dalam bentuk gaji, intensif, dan tunjangan. Banyak survei dan pengalaman para profesional SDM menunjukkan bahwa satu hal yang penting terhadap retensi karyawan adalah mempunyai *praktik kompensasi kompetitif*. Banyak manajer yakin bahwa uang merupakan faktor retensi karyawan yang utama. Sekitar 89% responden dalam sebuah survey dan sebagian besar karyawan menyebutkan gaji yang lebih baik atau kompensasi yang lebih tinggi sebagai alasan untuk berpindah kerja, akan tetapi, kenyataannya sedikit lebih rumit.³²

a) Tunjangan Kompetitif

Persoalan kompensasi lain yang memengaruhi retensi karyawan adalah program tunjangan kompetitif. Para pemberi kerja juga mempelajari bahwa memiliki sedikit *fleksibilitas tunjangan* membantu retensi karyawan. Ketika karyawan memilih berapa banyak dan tunjangan apa saja yang akan peroleh dari “kafeteria” pilihan, sejumlah uang yang ada di dapat dari pemberi kerja, para karyawan dapat menyesuaikan tunjangan dengan kebutuhan mereka. Dengan memberikan lebih banyak pilihan kepada para karyawan, mereka merasa

³² Ibid., 132.

lebih “individual” dan “memegang kendali”, sehingga mengurangi keinginan untuk pindah ke pemberi kerja lain.

b) Tunjangan dan Bonus Spesial

Beberapa pemberi kerja menggunakan banyak tunjangan dan bonus spesial untuk menarik dan memelihara karyawan. Perusahaan besar memiliki klub rekreasi di tempat, program perjalanan dengan potongan harga pusat rekreasi siang hari, dan tunjangan sumber penghasilan lain untuk karyawan.

4) Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Faktor mendasar yang memengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Pertama, retensi karyawan dipengaruhi oleh proses seleksi. Beberapa organisasi menemukan bahwa angka perputaran karyawan yang tinggi dalam beberapa bulan lamanya pekerjaan sering kali dihubungkan dengan usaha penyaringan seleksi yang kurang memadai.³³

a) Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas dalam jadwal kerja dan bagaimana pekerjaan dilakukan menjadi lebih penting. Kebijakan SDM yang fleksibel seperti pakaian kasual juga mendukung retensi karyawan. Studi menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja membantu retensi karyawan. Sebagai gambaran, studi terhadap

³³ Ibid., 133.

fleksibilitas tempat kerja yang berlangsung selama 2 tahun melaporkan bahwa hubungan kerja yang fleksibel memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Studi tersebut juga menemukan bahwa fleksibilitas kerja menghasilkan kualitas produktivitas kerja yang lebih tinggi.

Dengan berkembangnya teknologi yang semakin canggih maka bisa menambah fleksibilitas kerja dengan memungkinkan beberapa pekerjaan dilakukan dari manapun. Satu cara yang digunakan oleh para pemberi kerja dalam fleksibilitas kerja adalah *alternative penjadwalan kerja*. Alternative ini meliputi *telecommuting*, dimana para karyawan dapat bekerja dari rumah atau lokasi-lokasi lain.

b) Keseimbangan Kerja/Kehidupan

Salah satu manfaat terbesar dari fleksibilitas kerja adalah ia sangat berkaitan dengan usaha pekerjaan atau keluarga oleh pemberi kerja. Program kerja atau kehidupan yang diberikan oleh para pemberi kerja dapat mencakup banyak hal. Beberapa diantaranya meliputi opsi pekerjaan atau tugas, seperti penjadwalan kerja yang fleksibel, pembagian kerja atau *telecommuting*. Komponen lain meliputi tunjangan yang fleksibel, pusat kebugaran di tempat, pertolongan pengasuh anak dan orang tua, serta kebijakan cuti sakit.³⁴

³⁴ Ibid., 133-134.

Tujuan dari semua penawaran ini adalah untuk menyampaikan bahwa para pemberi kerja mengakui tantangan yang dihadapi para karyawan ketika menyeimbangkan tuntutan kerja kehidupan.³⁵

5) Hubungan Karyawan

Hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi juga mempengaruhi retensi karyawan, hal-hal seperti kelayakan dari kebijakan SDM, keadilan dalam tindakan disipliner, serta metode yang digunakan dalam memutuskan pemberian dan peluang kerja diketahui memberikan pengaruh terhadap retensi karyawan.³⁶

Faktor terakhir yang diketahui memengaruhi retensi karyawan di dasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan SDM, keadilan dari tindakan disipliner, dan cara yang digunakan untuk memutuskan pemberian kerja dan peluang kerja, semuanya memengaruhi retensi karyawan. Persoalan lain yang memengaruhi retensi karyawan adalah dukungan supervisor atau manajemen dan hubungan dengan rekan kerja. Banyak individu membangun hubungan yang akrab dengan rekan kerja. Dalam survei terhadap individu dengan berbagai usia dan yang bekerja di berbagai industri, faktor yang disebut dengan sangat positif tentang bekerja

³⁵ Ibid., 129.

³⁶ Annisa Herawaty, (Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Retensi Karyawan di Rumah Sakit Khusus Bedah di Rawangmangun, Universitas Indonesia, Jakarta, 2012).

adalah hubungan dengan para rekan kerja. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu retensi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan kerja atau kehidupan memberi karyawan umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawan, dan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk para karyawan.³⁷



³⁷ Mathis dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 135.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat produktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.³⁸

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian lapangan (*field reasearch*) karena dalam penelitian ini peneliti langsung terjun ke lapangan atau pada responden.³⁹

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Desa Pondokrejo Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember. Alasan diadakan penelitian di sini karena perusahaan sering memberi bonus kepada karyawan ketika hasil produksi meningkat. Sehingga karyawan semakin semangat bekerja di perusahaan tersebut dan perumahan dinas yang disediakan oleh perusahaan.

³⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 9.

³⁹ Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian dengan Statistik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), 5.

C. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian kualitatif adalah suatu cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

Adapun teknik yang digunakan dalam menentukan subjek pada penelitian ini menggunakan *purposive*. Teknik *purposive* ini merupakan teknik yang berdasarkan pada pertimbangan dan sesuai dengan tujuan penelitian.⁴⁰

Subyek penelitian ini dilakukan dengan *Purposive*, dimana seorang peneliti mengambil sampel dipilih berdasarkan pertimbangan sebagian informan yang bisa dijadikan sebagai partisipan. Berdasarkan uraian di atas maka yang bisa dijadikan sebagai subyek dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ibu Siami selaku karyawan sumber daya manusia (SDM) di PTPN XII Kebun Glantangan.
2. Bapak Jaelani selaku karyawan Asisten Tanaman (ASTAN) wilayah afdeling Kalimayang di PTPN XII Kebun Glantangan.
3. Bapak Agung selaku karyawan Akuntan di PTPN XII Kebun Glantangan
4. Ibu Rus selaku buruh sadap wilayah afdeling Kalimayang di PTPN XII Kebun Glantangan.

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

⁴⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif dan R & D* (Bandung: ALFABETA, 2012), 216.

1. Observasi

Teknik ini menuntut adanya pengamatan dari si peneliti baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap objek penelitiannya. Instrumen yang digunakan dapat berupa lembar pengamatan, panduan pengamatan dan lainnya.⁴¹ Observasi adalah suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.⁴²

Adapun data yang diperoleh dalam metode observasi adalah sebagai berikut:

- a. Cara perusahaan mengelola retensi karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan Jember
- b. Faktor penentu retensi karyawan yang ada di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan Jember.

2. Metode Interview (Wawancara)

Wawancara merupakan komunikasi atau pembicaraan dua arah yang dilakukan oleh pewawancara dan responden untuk menggali informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.⁴³

Peneliti ini menggunakan wawancara terstruktur, karena peneliti sudah mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan tertulis yang sesuai dengan rumusan masalah sehingga apa yang ditanyakan sesuai dengan rumusan masalah yang sudah peneliti buat:

⁴¹ Husein Umar, *Metode Penelitian Untuk skripsi dan Tesis Bisnis* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2008), 51

⁴² Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: UGM, 1980), 137

⁴³ Murti Sumarni dan Salamah Wahyuni, *Metodologi Penelitian Bisnis* (Yogyakarta: ANDI OFFSET, 2006), 85.

Beberapa pertanyaan yang digunakan antara lain sebagai berikut:

- a. Bentuk retensi karyawan di perusahaan
- b. Manajemen retensi karyawan di perusahaan
- c. Faktor penentu retensi karyawan di perusahaan

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian lapangan (*field research*). Adapun dipilihnya jenis penelitian *field research* adalah karena penelitian ini dilakukan dengan cara meneliti langsung ke lapangan untuk mendapatkan data yang valid.

3. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan peristiwa yang akan berlalu. Dokumen biasanya berbentuk lisan, gambar, karya-karya monumental dari seseorang.⁴⁴ Pengumpulan dokumen ini mungkin dilakukan untuk mengecek kebenaran atau ketepatan informasi yang diperoleh dengan melakukan wawancara mendalam.

Dokumen yang dijadikan bahan kajian penelitian antara lain dokumen tentang profil PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan Kabupaten Jember. Metode dokumentasi ini merupakan kegiatan yang berupa foto-foto dan lainnya yang diperoleh saat wawancara.

E. Analisis Data

1. Reduksi data

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan serta kedalaman wawasan yang tinggi. Data yang

⁴⁴ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2014), 124.

diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek aspek tertentu.⁴⁵

2. Penyajian data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Kalau dalam penelitian kuantitatif penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, pie chart, pictogram dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami.

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya.

Dalam hal ini Miles and Huberman (1984) menyatakan “ Yang paling

⁴⁵ Ibid., 92.

sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.⁴⁶

3. Kesimpulan dan verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila 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. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada dilapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih samar-samar atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif hipotesis atau teori.⁴⁷

⁴⁶ Ibid., 95.

⁴⁷ Ibid., 99.

F. Keabsahan Data

Pengujian keabsahan data perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kepercayaan yang dicapai dan menunjukkan kepercayaan hasil temuan dengan jalan membuktikan oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti. Adapun dalam penelitian ini, teknik keabsahan data yang digunakan adalah teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

G. Tahap-Tahap Penelitian

Menurut Bogdan dalam bukunya Basrowi dan Suwandi, tahap-tahap penelitian terbagi menjadi tiga tahap yaitu:

a. Tahap pra lapangan

- 1) Menyusun rancangan penelitian
- 2) Memilih objek penelitian
- 3) Mengurus perizinan
- 4) Menjajaki dan menilai keadaan lapangan
- 5) Memilih dan memanfaatkan informan
- 6) Menyiapkan perlengkapan penelitian, instrumen pengumpulan data.

b. Tahap pekerjaan lapangan

Pada tahap ini peneliti mulai mengadakan kunjungan langsung ke lokasi penelitian.

c. Tahap analisis data

Tahap ini merupakan tahap akhir dari proses penelitian. Pada tahap ini pula peneliti mulai menyusun laporan dan mempertahankan hasil penelitian.



BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Sejarah PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan

Tahun 1919 - 1957 pengusaha NV. Mij Tor Exploitate Der Veneriqde Mayanglanden, menggolongkan dua kebun yaitu kebun Winojati dan kebun Glantangan. Kebun Winojati meliputi kebun Winojati, Sumber Waringin dan pabrik karet serta pabrik kopi. Sedangkan kebun Glantangan meliputi afdeling Kalimayang, Bajing Onjur, Kalibajeng, Curah Jambe, pabrik karet dan pabrik kopi.⁴⁸

Tahun 1957-1960, kedua kebun tersebut dikelola oleh PPN Baru Prae Unit Budidaya B. Tahun 1960-1963, dikelola oleh PPN Kesatuan Jatim VII. Tahun 1963-1968, dilanjutkan dengan pengelolaan oleh PPN Karet XVI. Tahun 1968-1971, PPN Karet XVI berubah menjadi PNP XXVI dengan tetap menguasai kebun Wonojati dan kebun Glantangan. Tahun 1971-1972, PNP XXVI menggabungkan kedua kebun tersebut menjadi satu kebun yaitu kebun Glantangan. Tahun 1972-1996, PNP XXVI berubah status menjadi PTP XXVI (persero).⁴⁹

PT. Perkebunan Nusantara XII (persero) yang selanjutnya disebut PTPN XII, merupakan badan usaha milik negara dengan status Perseroan Terbatas yang seluruh sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik

⁴⁸ Herry Purwanto, *Pedoman Penulisan Kedinasan PTPN XII Kebun Glantangan Jember* (Jember: PTPN XII, 2013), 4.

⁴⁹ Suhadi, *Wawancara*, Jember, 5 Februari 2019.

Indonesia. PTPN XII didirikan sebagai penggabungan dari eks PT Perkebunan XXIX (persero), berdasarkan PP Nomor 17 tahun 1996, yang dituangkan dalam akte Notaris Harun Kamil, SH dengan nomor 45 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan SK nomor C. 22-8340 HT. 01.01. Tahun 1996 tanggal 8 Agustus 1996. Selanjutnya dilakukan Anggaran Dasar dengan akte perubahan Anggaran Dasar Perusahaan nomor 62 tanggal 24 Mei 2000 yang dibuat oleh Nitaris Justisia Soetandio, SH dan disahkan oleh Menteri Kehakiman dan perundang-undangan Republik Indonesia dengan SK nomor C. 22950 HT. 01.04. Tahun 2000 tanggal 23 Oktober 2000. Selanjutnya, Akte Notaris nomor 62 diubah menjadi akte nomor 30 Notaris.⁵⁰

2. Visi

"Menjadi perusahaan agribisnis yang berdaya saing tinggi dan mampu tumbuh kembang berkelanjutan".

Menjadi perusahaan agribisnis perkebunan yang terintegrasi dan memiliki keunggulan daya saing (*competitive advantage*) melalui inovasi sehingga mampu tumbuh dan berkembang dengan menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan memiliki kepedulian terhadap lingkungan untuk meningkatkan nilai bagi *shareholder* dan *stakeholder* lain.

⁵⁰ <https://www.ptpn12.com>tentang-kamiHasilwebProfil-PTPNXII>, diakses pada tanggal 1 Maret 2019, pukul 13.35.

3. Misi

- a. Melaksanakan reformasi bisnis, strategis, struktur, dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance*.
- b. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktifitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi.
- c. Menghasilkan profit yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi *shareholder* dan *stakeholders* lainnya.
- d. Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada kelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha (*community development*).⁵¹

Visi dan Misi tersebut dicapai melalui langkah-langkah strategis sebagai berikut:

- 1) Penyederhanaan proses bisnis, pengurangan birokrasi untuk mempercepat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tindakan dilapangan antara lain dalam pengadaan sarana produksi
- 2) Peningkatan produktifitas sumber daya yang ada dan mencari potensi sumber daya baru dan sumber daya alternatif.

⁵¹ Suhadi, *Wawancara*, Jember, 5 Februari 2019.

- 3) Peningkatan kualitas karyawan sebagai aset melalui sistem manajemen sumber daya manusia yang terpadu dan berbasis pada kompetensi
- 4) Penciptaan sistem penghargaan yang memuaskan serta iklim kerja yang mendorong inovasi seluruh karyawan.
- 5) Pengembangan kerjasama dengan mitra strategis untuk meningkatkan kapabilitas bisnis perusahaan.
- 6) Pengelolaan dampak bisnis terhadap kelestarian dan lingkungan
- 7) Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan melalui program kemitraan yang selektif dan efektif, serta bina lingkungan yang dikelola secara tepat dan profesional.
- 8) Penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*good Corporate Governance*).⁵²

4. Lokasi PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan

PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan terletak di Desa Pondokrejo Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember, jarak dari Ibu Kota Kabupaten sekitar 24 km lokasi kebun Glantangan berbatasan langsung dengan wilayah:

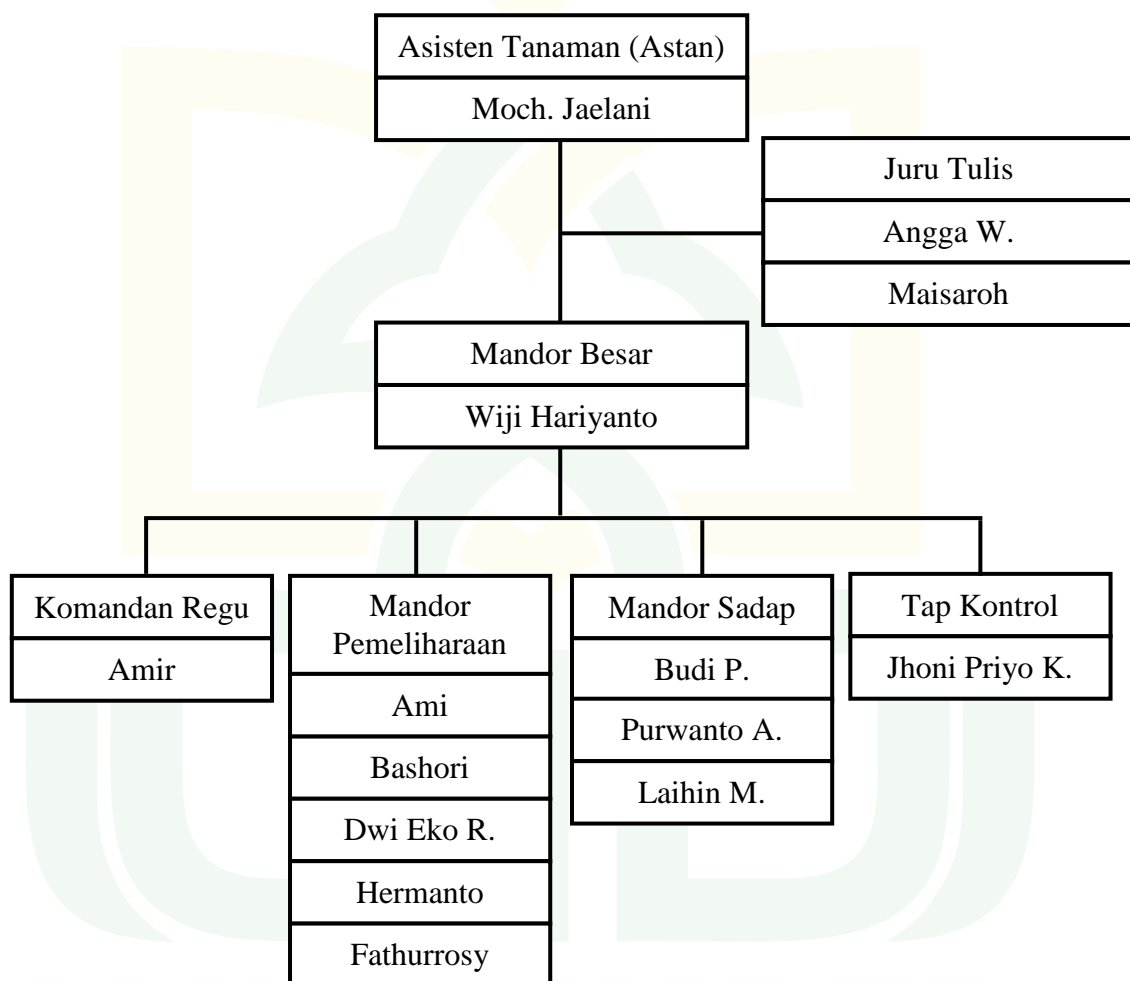
- a. Batas sebelah barat : Desa Jatisari
- b. Batas sebelah timur : Desa Kalisanen
- c. Batas Sebelah selatan : Desa Pondokrejo
- d. Batas sebelah utara : Desa Tempurejo

⁵² Siami, *Wawancara*, Jember, 6 Februari 2019.

5. Struktur Organisasi Kantor Afdeling Kalimayang-Kebun Glantangan

Adapun Struktur Organisasi Afdeling Kalimayang di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan, adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1
STRUKTUR ORGANISASI AFDELING KALIMAYANG⁵³



Sumber : Dokumen Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan

a. Astan (Asisten Tanaman)

1) Mengawasi dan memeriksa pelaksanaanrol karyawan.

⁵³ Dokumen Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan, Jember, 7 Februari 2019.

- 2) Mengelola tanaman budidaya sesuai dengan prosedur, mengelola keamanan dan sumber daya kebun guna tercapainya kuantitas dan kualitas produksi.
- 3) Melakukan pembinaan dan pengembangan SDM yang menjadi tanggung jawab Astan

b. Juru Tulis

- 1) Melaksanakan tugas
- 2) Melaporkan pelaksanaan tugas
- 3) Memperbarui buku induk karyawan

c. Mandor Besar

- 1) Membantu Astan dengan disiplin pekerjaan sehari-hari dalam segala hal yang menjadi wewenangnya.
- 2) Menggantikan Astan dalam pekerjaan sehari-hari apabila dalam keadaan darurat.
- 3) Mengawasi jalannya proses produksi dan ikut mengamankan hasil produksi.⁵⁴

d. Komandan Regu

- 1) Menjaga keamanan kebun dan hasil produksi.
- 2) Menjaga keamanan lingkungan masyarakat kebun.

e. Mandor Pemeliharaan dan Sadap

- 1) Mengerol atau mengabsen penyadap-penyadap setiap hari.

⁵⁴ Suhadi, *Wawancara*, Jember, 5 Februari 2019.

- 2) Memeriksa dan mengawasi para penyadap dan pohon yang di sadap.
- 3) Mengawasi dan mengawati apabila ada penyakit pada pohon karet.

f. Tap Kontrol

- 1) Mengawasi karyawan yang sedang menyadap
- 2) Mengawasi hasil latek di kebun
- 3) Membuat laporan hasil latek atau hasil produksi di kebun.

B. Penyajian Data dan Analisis Data

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui Observasi, Wawancara dan Dokumentasi untuk mendukung penelitian ini. Secara berurutan akan disajikan data-data hasil penelitian yang mengacu pada fokus masalah adalah :

1. Cara Perusahaan Mengelola Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah suatu bentuk upaya untuk mempertahankan karyawan, dimana hal tersebut telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi karena beberapa alasan.⁵⁵ Berdasarkan penggalan data di lapangan ditemukan cara perusahaan mengelola retensi karyawan.

a. Pentingnya Mempertahankan Karyawan

Sebagaimana perusahaan pada umumnya PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan merencanakan dan melaksanakan retensi karyawan atau mempertahankan karyawan. Penanggung jawab

⁵⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6.

Sumber Daya Manusia di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan juga menganggap bahwa mempertahankan karyawan itu bagian penting dalam perusahaan.

Hal tersebut di atas disampaikan oleh Ibu Siami selaku bagian

Sumber Daya Manusia dalam wawancara menyatakan bahwa:

“Karyawan merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan. Maka dari itu untuk mempertahankan karyawan di sini dengan diadakannya pelatihan kerja, terutama bagian buruh sadap. Karena untuk menyadap pohon karet butuh keterampilan sehingga dapat menghasilkan getah karet yang maksimal. Pelatihan tersebut bisa dari intern maupun ekstern, maksud dari intern itu pelatihan dari pihak penanggung jawab bagian perkebunan dan ekstern itu pelatihan yang diadakan oleh Direksi, nah nanti itu dilihat siapa yang terbaik nanti kita kasih bonus, sehingga penyadap tersebut lebih semangat lagi dan yang diharapkan bisa memotivasi karyawan lainnya agar lebih semangat.”⁵⁶

Pernyataan ibu Siami bahwa cara mempertahankan karyawan dengan adanya pelatihan juga diperkuat oleh bapak selaku bagian Asisten Tanaman menyatakan bahwa:

“Cara mempertahankan karyawan di perusahaan ini dengan adanya pelatihan-pelatihan untuk buruh sadap, butuh diadakan pelatihan karna menyadap butuh keahlian yang matang, luka pohon bisa mempengaruhi kualitas latek yang didapat dari pohon karet. Kemudian ketebalan kulit pohon yang diiris juga perlu diperhatikan, 1,7 cm ini dibuat untuk 1 bulan, 130 cm untuk 1 tahun dan untuk 5 tahun itu 650 cm, ketika sudah mencapai 5 tahun maka sadapan di pohon pindah ke bagian belakang pohon, mangkanya di pohon karet ada mall atau tanda batasan karena semakin tipis kulit pohon yang di sadap maka semakin baik. Pohon karet menghasilkan diumur ke 6 tahun, produksi latek maksimal itu pada musim kemarau. Karena, ketika latek terkena air hujan maka berpengaruh dengan kualitas lateknya dan akan berpengaruh juga pada kuantitas latek bagus yang disadap, mengakibatkan penurunan

⁵⁶ Siami, *Wawancara*, Jember, 6 Februari 2019

jumlah produksi. Di sini juga ada penilaiannya untuk penyadap, kriteria penilaian ya dinilai dari ketebalan pohon yang diiris, terus kedalaman pohon yang diiris, nah kalau nanti terjadi luka pada pohon maka ada penilaiannya juga itu luka pohon termasuk luka ringan, sedang atau luka parah. Dari penilaian-penilaian ini maka yang nilainya tinggi di hitungan akhir tahun maka penyadap tersebut mendapatkan bonus. Bonus tersebut bisa berupa uang ataupun barang, semua tergantung dari kebijakan Direksi. Dan untuk karyawan sadap di sini jumlahnya 93 tenaga tenaga setiap harinya sengan luas kebun karet 233,58 Ha. Tenaga penyadap ini dalam 5 tahun terakhir jumlahnya terus meningkat, karena luas area pohon karet yang di sadap juga lebih luas. Setiap tahunnya orang yang berkeja bisa tetap sama dan bisa enggak, karena ketika karyawan sadap tersebut meninggal maka dicarikan pengganti lainnya.”⁵⁷

Tabel 4.2

Tahun	2014	2015	2016	2017	2018
Jumlah TK	22	49	53	67	83

Pemaparan ibu Siami dan Bapak Jaelani diperkuat oleh bapak

Agung dalam wawancaranya:

“Di sini itu ada pelatihan untuk karyawan PTP itu mungkin satu bulan sekali ada pelatihan seperti karyawan sadap. Jadi untuk yang dari kantor induk ngasih pengarahan yang dari afdeling. Jadi pelatihan yang dari Surabaya itu nanti disampaikan ke kantor nah dari kantor nanti menyampaikan ke juru tulis tiap-tiap afdeling. Untuk hari-hari pelatihan itu nanti kita nunggu undangan dari Surabaya tentang pelatihannya itu, dan biasanya pelatihannya itu di kantor wilayah yang ada di depan Lippo Plaza jadi semua perwakilan kebun disana, pokok yang PTPN XII semua kumpul disana dari yang Banyuwangi, Jember dan Malang.”⁵⁸

Pernyataan yang telah disampaikan di atas juga selaras dengan pernyataan ibu Rus selaku karyawan sadap :

“Kalau untuk pelatihan-pelatihan di sini memang ada mbak, tapi harinya tidak tentu soalnya kan nunggu perintah dari Direksi. Nanti yang melatih penyadap seperti saya ini ya bagian

⁵⁷ Jaelani, *Wawancara*, Jember, 1 Maret 2019

⁵⁸ Agung, *Wawancara*, Jember, 14 Februari 2019

mandornya atau tap kontrol. Untuk menyadap pohon yang sama ini tidak bisa berturut-turut setiap hari mbak, soalnya kalo setiap hari ya mati. Jadi besok ganti wilayah B dan hari ke tiga di wilayah C nanti hari keempat balik lagi kesini wilayah A. Di sini ada penilaian juga mbak kayak sekolah itu, ketika diakhir tahun nanti nilainya yang paling tinggi maka dapet bonus dari perusahaan.”⁵⁹

Jadi berdasarkan hasil wawancara yang dipaparkan diatas bahwa cara mempertahankan karyawan yaitu dengan diadakannya latihan. Karena dengan adanya latihan dapat memperkuat skill karyawan sadap dan membangun kinerja karyawan yang bagus, ketika skill dan kinerja sudah bagus maka karyawan akan mendapatkan bonus dari perusahaan. Karyawan penyadap merasa senang ketika ada pelatihan, dengan itu mereka lebih mengetahui bagaimana cara menyadap yang baik, karena kesalahan saat menyadap bisa berpengaruh dengan tingkat produksi perusahaan. Selain pelatihan ada bonus yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan yang berprestasi atau pekerjaan yang dilakukan hasilnya melebihi target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Sehingga dengan adanya bonus ini maka karyawan akan lebih semangat lagi untuk bekerja di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan.

Wilayah afdeling Kalimayang memiliki karyawan sadapnya sebanyak 93 orang di tahun 2019 dengan luas 233,58 Ha pohon karet. Jumlah karyawan sadap untuk 5 tahun terakhir mengalami peningkatan yaitu dari 22 orang di tahun 2014 sampai 83 di tahun 2018 dan 93 di

⁵⁹ Rus, *Wawancara*, Jember, 2 Maret 2019.

awal tahun 2019. Peningkatan jumlah karyawan sadap karena luas wilayah pohon karet juga semakin bertambah, tahun tanam 2011 dan 2012 sudah bisa menghasilkan latek.

b. Kerja yang Berarti atau Kepemilikan Sasaran

Kerja yang berarti atau kepemilikan sasaran ini juga penting untuk melangsungkan sistem operasional suatu perusahaan. Di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan tidak ada karyawan yang berkerja yang tidak sesuai dengan bidangnya.

Seperti yang disampaikan oleh Ibu Siami selaku bagian sumber daya manusia dalam wawancara menyatakan bahwa:

“Disini juga karyawan bekerja sesuai dengan keahliannya. Kalau disini kita itu yang dibutuhkan bukan hanya keahliannya tapi keterampilannya juga, misalnya kalau penyadap kan kita membutuhkan karyawan yang bisa nyadap, kalau kebun ada yang khusus, misalkan kita kalau yang khusus itu menyambung batang pohon, karna tidak sembarang orang bisa menyambung batang pohon karet. Kalau penyadap itu mulai nyadap getah karet sekitar jam 2 dan jam 3.”⁶⁰

Dalam hal ini Bapak Jaelani selaku bagian Asisten Tanaman menyatakan bahwa:

“Ya karyawan disini bekerja sesuai dengan bidangnya masing-masing. Terutama bagian penyadap disini harus bisa menyadap, supaya bisa menghasilkan lateks dengan kualitas dan kuantitas yang baik. Karena apabila menyadap pohon karet terlalu tebal maka latek yang dihasilkan akan kurang maksimal, menyadap pohon karet itu lebih tipis maka lebih baik. Kalau untuk menyambung batang pohon karet itu dilakukan oleh Asisten tanamannya, tetapi di afdeling Kalimayang disini tidak ada pembibitan jadi gak ada penyambung batang pohon karet.”⁶¹

⁶⁰ Siami, *Wawancara*, Jember, 6 Februari 2019

⁶¹ Jaelani, *Wawancara*, Jember, 1 Maret 2019.

Dari pernyataan ibu Siami dan Bapak Jaelani diperkuat oleh bapak Agung sebagai Akuntan di kantor induk :

“Di sini semua karyawan juga bekerja sesuai dengan bidangnya. Dari kantor induk, kantor pabrik dan kantor afdeling.”

Pernyataan yang telah disampaikan di atas diperjelas oleh ibu Rus selaku karyawan sadap :

“Setaunya saya ya sudah sesuai mbak, soalnya pendidikan minimal untuk mandor itu lulusan SMK. Kalau di pedesaan kan pendidikannya masih rendah mbak.”⁶²

Jadi hasil wawancara yang dipaparkan di atas bahwa kerja yang berarti atau kepemilikan sasaran berpengaruh dalam operasional suatu perusahaan. Di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan karyawan bekerja sesuai dengan bidang yang difahami. Untuk karyawan sadap di sini bukan hanya tenaganya saja yang dibutuhkan tetapi keahlian dan keterampilan juga digunakan. Karena proses menyadap pohon proses utama di dalam pengolahan latek atau getah dari pohon karet. Karyawan yang tidak bisa menyadap pohon karet maka yang dihasilkan getah dari pohon itu akan tidak maksimal, sehingga kuantitas akan menurun. Di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan juga ada karyawan khusus untuk menyambung pohon karet, karena tidak semua karyawan bisa menyambung pohon karet. Tetapi di Afdeling Kalimantan tidak ada menyambung pohon karet.

⁶² Rus, *Wawancara*, Jember, 2 Maret 2019.

c. Pengaruh Tidaknya Karyawan Berkompeten Keluar

Karyawan merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan. Tanpa adanya karyawan maka keinginan yang ingin dicapai dalam sesuatu perusahaan tidak terpenuhi. Maka ada pengaruh jika karyawan yang memiliki skill di bidang tertentu tiba-tiba keluar.

Maka dari itu Retensi karyawan dalam setiap perusahaan harus ada.

Dalam hal ini Ibu Siami sebagai penanggung jawab sumber daya manusia mengatakan :

“Kalau untuk karyawan sadap ini keluar ada tetapi dengan adanya beberapa alasan yaitu ketika mereka pindah keluar kota atau meninggal. Dari situ pihak asisten manajer mencari lagi pengganti karyawan penyadap.”⁶³

Pendapat tersebut juga disampaikan oleh bapak Jaelani selaku

Asisten Tanaman menyatakan bahwa:

“Sepengetahuan saya di sini itu tidak ada karyawan yang tiba-tiba keluar kecuali meninggal mbak. Kalau di karyawan sadap ini keluar tidaknya karyawan tergantung dengan area lahan perkebunan karet yang disadap. Ketika usia pohon karet itu uda tua dan perlu dibongkar dan di tanam lagi otomatis tenaga kerja juga berkurang. Karyawan sadap di sini sistemnya kerja harian lepas, jadi ketika karyawan sadap tidak masuk maka tidak dapat gaji pada saat itu.”⁶⁴

Pernyataan bapak Jaelani senada dengan pernyataan yang di berikan bapak Agung bahwa:

“Ya pengaruh tidaknya sebenarnya berpengaruh mbak untuk karyawan sadap. Karna apabila luas pohon karet yang di pegang atau bagiannya ibu A ini gak disadap maka akan mempengaruhi kuantitas latek tersebut.”⁶⁵

⁶³ Siami, *Wawancara*, Jember, 6 Februari 2019.

⁶⁴ Jaelani, *Wawancara*, Jember, 1 Maret 2019.

⁶⁵ Agung, *Wawancara*, Jember, 14 Februari 2019.

Dalam hal ini ibu Rus selaku karyawan sadap memperkuat pernyataan beberapa narasumber di atas :

“Kalau menurut saya berpengaruh mbak, misal kalau 1 wilayah A sehari tidak disadap maka akan berpengaruh dengan jumlah latek. Kalau karyawan sadap itu keluar biasanya wilayah yang di pegang waktunya masa pembongkaran, karyawan sadap pindah keluar kota dan ada yang meninggal.”⁶⁶

Jadi berdasarkan hasil beberapa wawancara yang dipaparkan di atas dapat dijelaskan bahwa di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan karyawan yang tiba-tiba keluar itu berpengaruh, karena apabila tiba-tiba karyawan penyadap tidak masuk atau keluar tanpa ijin maka bagian yang seharusnya disadap tidak disadap, maka akan berpengaruh terhadap jumlah getah karet (Latek) yang didapat. Pohon karet berproduksi sekitar 25-30 tahun, pohon karet mulai menghasilkan latek pada tahun ke 6.

2. Faktor Penentu Retensi Karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan

Baik para pekerja maupun para karyawan telah mengetahui bahwa beberapa bidang umum mempengaruhi retensi karyawan. Apabila komponen organisasi tertentu diberikan, faktor-faktor yang lain mungkin memengaruhi retensi karyawan.

PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan disini menerapkan retensi karyawan untuk mengikat karyawan atau membuat

⁶⁶ Rus, *Wawancara*, Jember, 2 Maret 2019.

karyawan supaya lebih semangat lagi dalam bekerja dan tidak meninggalkan perusahaan.

a. Penghargaan dan Retensi Karyawan

1) Bonus

Bonus yaitu upah tambahan di luar gaji atau upah sebagai hadiah yang diberikan kepada karyawan.

Seperti yang dipaparkan oleh Ibu Siami selaku bagian sumber daya manusia dalam wawancara menyatakan bahwa:

“Di sini juga ada bonus untuk karyawan yang telah menghasilkan mutu karet yang melebihi target yang sudah diberikan perusahaan. Tujuan dari bonus di sini supaya karyawan lebih semangat lagi untuk bekerja yang bisa membuat unit Kebun Glantangan semakin bagus dari unit-unit lainnya. Ada juga bonus untuk penyadap, Karena penyadap merupakan proses utama untuk pengolahan karet.”⁶⁷

Pernyataan ibu Siami selaras dengan pernyataan yang di nyatakan oleh bapak Jaelani bahwa:

“Iya memang ada, di PTPN sini ada target yang harus dicapai apabila produksi tiap tahunnya itu melebihi target yang sudah ditentukan maka akan dapat reward atau bonus tetapi ketika produksinya dibawah target yang ditentukan maka tidak dapat apa-apa, nah bonus di sini bisa berbentuk uang bisa berbentuk barang juga, semua tergantung dengan kebijakan Direksi.”⁶⁸

Pernyataan ibu Siami dan bapak Jaelani senada dengan Pernyataan yang di paparkan oleh bapak Agung, bahwa:

“Kalo bonus itu semua yang menentukan dari Surabaya, jadi kalau ada karyawan yang berprestasi maka yang

⁶⁷ Siami, *Wawancara*, Jember , 6 Februari 2019

⁶⁸ Jaelani, *Wawancara*, Jember, 1 Maret 2019

memberikan bonus itu dari pusatnya. Nanti ada penilaian tersendiri setiap karyawan, dan yang menilai karyawan sadap disini itu mandor, nanti mandor menyampaikan pada Asisten manajer, nah dari pihak manajer menyampaikan ke Surabaya. Yang menilai karyawan di kantor itu namanya kepala kantor atau manajer itu, tapi kalau yang di afdeling itu ya Astan atau Sindernya.”⁶⁹

Pernyataan dari beberapa narasumber di atas diperkuat oleh

ibu Rus selaku karyawan sadap :

“Bonus itu ada mbak, tapi tidak untuk semua karyawan sadap, cuman karyawan yang nilainya paling tinggi saja.”⁷⁰

2) Tunjangan

Tunjangan merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket *benefit* dan program-program pelayanan karyawan, dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota perusahaan dalam jangka panjang.

Dalam hal ini Ibu Siami memaparkan pernyataannya bahwa:

“Kalau tunjangan kita itu ada tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap, yang bisa berubah sewaktu-waktu. Tunjangan tersebut bisa berupa tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan.”⁷¹

Dari pernyataan ibu Siami diperkuat oleh pernyataan bapak Jaelani bahwa:

“Kalau tunjangan seperti BPJS Kesehatan itu ada, dan biasanya tunjangan hari raya juga ada.”⁷²

⁶⁹ Agung, *Wawancara*, Jember, 14 Februari 2019

⁷⁰ Rus, *Wawancara*, Jember, 2 Maret 2019.

⁷¹ Siami, *Wawancara*, Jember, 6 Februari 2019.

⁷² Jaelani, *Wawancara*, Jember, 1 Maret 2019.

Pernyataan ibu Siami dan bapak Jaelani selaras dengan pernyataan yang dipaparkan oleh bapak Agung, bahwa:

“kalo tunjangan itu ada untuk karyawan sadap yaitu tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya. Kalo tunjangan hari raya itu tidak mesti, terkadang berupa uang terkadang juga berupa barang seperti sembako.”⁷³

Pernyataan dari beberapa narasumber di atas diperkuat oleh ibu Rus selaku karyawan sadap, bahwa :

“Selain bonus ada juga tunjangan kesehatan mbak, kalo hari raya itu juga dikasih sembako, terkadang juga uang.”⁷⁴

3) Fasilitas

Fasilitas yang didapat di PT Perkebunan Nusantara XII ini berupa rumah dinas atau biasa disebut kongsi, yang terletak di area wilayah perkebunan.

Dalam hal ini ibu Siami juga memaparkan pernyataannya bahwa:

“Fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan sadap ini berupa perumahan beserta listrik dan airnya. Fasilitas ini berlaku pada karyawan yang mau nempatin perumahan yang sudah disediakan oleh perusahaan. Listrik dan air ini diisi oleh perusahaan tetapi ketika sebelum satu bulan tetapi listrik sudah habis maka karyawan membayar sendiri.”⁷⁵

Pernyataan ibu Siami senada dengan pernyataan yang dipaparkan oleh bapak Jaelani bahwa :

“Kalau karyawan ada yang mau nempatin rumah-rumah atau kongsi yang sudah disediakan oleh PTPN ya gakpapa

⁷³ Agung, *Wawancara*, Jember, 14 Februari 2019.

⁷⁴ Rus, *Wawancara*, Jember, 2 Maret 2019.

⁷⁵ Siami, *Wawancara*, Jember, 6 Februari 2019.

karna itu fasilitas yang disediakan oleh perusahaan, jadi nanti ada fasilitas air dan listrik yang dikasih oleh perusahaan.”⁷⁶

Dalam hal ini bapak Agung memperkuat pernyataan ibu

Siami dan bapak Jaelani bahwa :

“Fasilitas yang didapat oleh karyawan itu berupa rumah dinas yang lokasinya berada didalam wilayah perkebunan itu mbak, ada air dan listrik juga yang diberi perusahaan.”⁷⁷

Pernyataan dari beberapa narasumber di atas selaras dengan pernyataan yang dipaparkan ibu Rus bahwa :

“Untuk fasilitas yang diberikan kepada karyawan sadap itu seperti rumah atau kongsi. Air dan listrik juga dari perusahaan tapi kalo dipertengahan bulan listriknnya uda mati, ya nanti beli sendiri mbak.”⁷⁸

Jadi menurut hasil wawancara mengatakan bonus dan tunjangan di setiap perusahaan ada, karena itu sebagai salah satu bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan. Bonus diberikan kepada karyawan yang hasil kerjanya telah memenuhi target perusahaan, dan yang berprestasi. Bonus bisa berupa uang atau barang, dan semua itu tergantung dengan kebijakan Direksi. Dengan tujuan supaya karyawan lebih semangat dan bisa memotivasi karyawan lain. Selain itu adapula tunjangan-tunjangan yang diberikan untuk karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan yaitu tunjangan BPJS Kesehatan dan Tunjangan hari raya.

⁷⁶ Jaelani, *Wawancara*, Jember, 1 Maret 2019.

⁷⁷ Agung, *Wawancara*, Jember, 14 Februari 2019.

⁷⁸ Rus, *Wawancara*, Jember, 2 Maret 2019.

Adapun fasilitas yang telah disediakan oleh PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan untuk karyawan yang mau memakainya, yaitu fasilitas rumah atau kungsi yang berada di wilayah perkebunan. Karyawan yang memakai fasilitas rumah tersebut juga diberikan pengganti air dan listrik oleh perusahaan, ini hanya berlaku untuk karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan.

b. Keseimbangan Kerja atau Kehidupan

Keseimbangan Kerja atau Kehidupan ini meliputi tunjangan yang fleksibel, pusat kebugaran di tempat, pertolongan pengasuh anak dan orang tua, serta kebijakan cuti sakit. Tujuan dari semua penawaran ini adalah untuk memulihkan kembali semangat karyawan yang sudah dituntut untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang kadang bisa membuat karyawan jenuh.

Hal ini juga di jelaskan oleh ibu Siami dalam wawancara, bahwa:

“Disini ada agenda liburan misalkan mau deket-deket aja ya di wisatanya PTPN ada. Jadi biar gak stress biar fress lagi, semangatnya pulih kembali, selain itu disini setiap seminggu sekali juga ada senamnya.”⁷⁹

Bapak Jaelani juga menambahkan dari pernyataan ibu Siami,

bahwa:

“Untuk agenda liburan ini ada, tetapi untuk karyawan sadap agenda liburan itu setelah selesai menyadap pohon karet. Menyadap itu ada yang jam 8 malam, ada yang jam 12, jam 1

⁷⁹ Siami, *Wawancara*, Jember, 6 Februari 2019.

dan jam 2, nah nanti itu mungut lateknya mulai jam 5 sampai jam 6.”⁸⁰

Bapak Agung menguatkan pernyataan dari ibu Siami dan bapak Jaelani, bahwa:

“Di PTPN ini ada senam setiap hari jumat, jadi satu minggu sekali ada kegiatan kesehatan jasmani yang diikuti oleh semua karyawan termasuk dari tiap-tiap karyawan Afdeling ikut olahraga disini, biasanya dilakukan di depan gedung atau aula depan kantor pabrik, biasanya di halaman Wisata Warung Air Glantang, dan kalau hujan senamnya dilakukan di dalam aula. Di sini juga ada pengajian setiap malam jumat manis diadakan pengajian rutin dirumah bapak manajer.”⁸¹

Pernyataan dari beberapa narasumber di atas ditambahkan oleh pernyataan ibu Rus selaku karyawan sadap bahwa :

“Untuk liburan itu diagendakan sendiri, tapi kalau karyawan sadap di sini kan terkadang 1 afdeling tidak 1 wilayah rumahnya, dan bahkan untuk ketemu ditempat kerja saja cuman sebentar. Belum nanti sampai rumah masih ngurus anak, masak, bersih-bersih. Tapi ya sesekali liburan tetapi yang mau saja.”⁸²

Jadi berdasarkan hasil wawancara yang dipaparkan diatas keseimbangan kerja dan kehidupan juga diadakan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan. Seperti agenda liburan bersama semua anggota keluarga karyawan. Selain liburan ada juga pusat kebugaran di tempat dan senam di sini biasanya diadakan setiap seminggu sekali yaitu pada hari jumat. Semua itu ditujukan agar karyawan selalu semangat, sehat jasmani dan rohani. Keseimbangan

⁸⁰ Jaelani, *Wawancara*, Jember, 1 Maret 2019.

⁸¹ Agung, *wawancara*, Jember, 14 Februari 2019.

⁸² Rus, *Wawancara*, Jember, 2 Maret 2019.

kehidupan kerja juga akan memberikan pengaruh positif secara langsung terhadap loyalitas karyawan.

C. Pembahasan Temuan

Berdasarkan hasil penyajian data penelitian skripsi melalui metode wawancara, observasi dan dokumentasi serta analisis yang dilakukan berdasarkan fokus masalah yang telah dirumuskan, maka kemudian dikemukakan berbagai temuan di lapangan tersebut yang akan di komunikasikan dengan teori-teori yang disajikan sebagai landasan oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian.

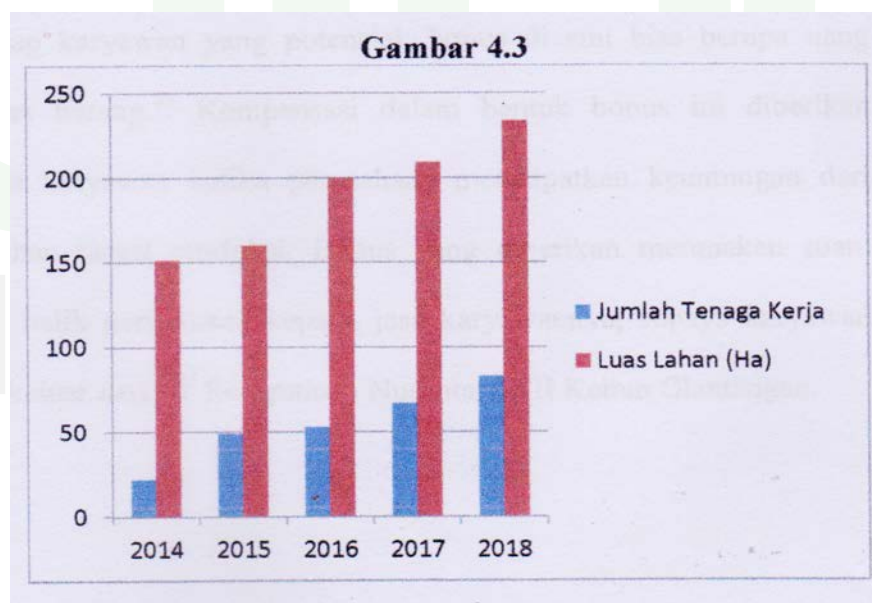
1. Cara Mengelola Retensi Karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan

a. Pentingnya Mempertahankan Karyawan

Upaya mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam setiap perusahaan karena beberapa alasan. Dengan perputaran yang lebih rendah, setiap individu yang dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang harus direkrut, diseleksi dan dilatih.⁸³ Kerugian perputaran, termasuk produktivitas organisasional yang berkurang, telah membuat para pemberi kerja mengeluarkan usaha yang sungguh-sungguh untuk memelihara karyawan. Oleh karena itu, sangatlah penting organisasi dan manajer mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan tanggung jawab yang signifikan bagi semua supervisor dan manajer.

⁸³ Mathis dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 126.

Dari hasil peneliti wawancara kepada beberapa narasumber PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan mengelola retensi karyawan yaitu dengan diadakannya pelatihan-pelatihan dari pihak eksternal maupun internal. Diadakannya pelatihan ini untuk memperkuat skill karyawan dan membangun kinerja karyawan yang bagus, sehingga karyawan sadap mendapatkan bonus. Pelatihan yang khusus di sini itu menyadap pohon karet, karena karyawan yang sudah kerja 1 tahun pun nyadap pohon karetinya belum bisa mahir, sehingga mengakibatkan luka pohon. Luka terhadap pohon bisa mempengaruhi kualitas latek tersebut, ketika mengiris kulit karet itu terlalu tebal maka akan mempengaruhi kuantitas latek atau getah karet. Sehingga semakin tipis irisan sadapan maka lebih baik. Jumlah karyawan sadap untuk 5 tahun terakhir di afdeling Kalimayang mengalami kenaikan setiap tahunnya.⁸⁴ Seperti Grafik di bawah ini :



⁸⁴ Jaelani, Wawancara, Jember, 1 Maret 2019.

Pada tahun 2014 jumlahnya 22 pekerja dengan luas 151,36 Ha, tahun 2015 jumlahnya 49 pekerja dengan luas 160,06 Ha, tahun 2016 jumlahnya 53 pekerja dengan luas 200,06 Ha, tahun 2017 jumlahnya 67 pekerja dengan luas 209,18 Ha, dan tahun 2018 jumlahnya 83 pekerja dengan luas 233,56 Ha. Setiap tahunnya karyawannya bisa tetap dan bisa berubah, apabila di wilayah A bagian timur karyawan yang bisa menyadap tiba-tiba keluar atau meninggal maka karyawannya diganti. Tanaman karet menghasilkan pertama kali di tahun ke 6, pada musim kemarau latek yang didapat akan maksimal. Karena, ketika latek terkena air hujan dengan intensitas tinggi maka akan mempengaruhi kualitas latek, dan berpengaruh pula pada kuantitas latek bagus yang didapat, sehingga akan mengalami penurunan jumlah produksi.

Selain dengan diadakannya latihan ada pula pemberian bonus terhadap karyawan yang potensial, bonus di sini bisa berupa uang ataupun barang.⁸⁵ Kompensasi dalam bentuk bonus ini diberikan kepada karyawan ketika perusahaan mendapatkan keuntungan dari kelebihan target produksi. Bonus yang diberikan merupakan suatu imbal balik perusahaan kepada jasa karyawannya, supaya karyawan tidak keluar dari PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan.

⁸⁵ Agung, *Wawancara*, Jember, 14 Februari 2019.

b. Kerja yang Berarti atau Kepemilikan Sasaran

Karyawan dapat melakukan pekerjaannya mereka jika mereka mengetahui apa yang harus dilakukan atau apakah sasaran mereka. Itu salah satu alasan karyawan bisa bertahan di perusahaan, karena mereka melakukan pekerjaan dengan minatnya dan keahliannya mereka. Bekerja dengan kepemilikan sasaran merupakan hal yang didambakan oleh semua karyawan. Untuk menghindari adanya karyawan yang kerjanya tidak tepat sasaran maka perlu adakan sesi khusus antar karyawan untuk mendapatkan pengalaman-pengalaman positif dari karyawan lain. Mereka dapat saling belajar melalui pengalamannya masing-masing.⁸⁶

Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dilapangan dapat diketahui bahwa karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan bekerjanya sesuai dengan apa yang difahami, sehingga tidak ada kendala dalam pekerjaannya. Terutama dibagian penyadap pohon karet, yang bekerja sebagai penyadap harus bisa nyadap bahkan kata bisa saja tidak mampu untuk menyadap tetapi harus ahli, sehingga tidak ada luka pohon yang dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas latek.

c. Pengaruh Tidaknya Karyawan yang Berprestasi Keluar

Karyawan bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasi mereka karena berbagai alasan, tentu saja, karyawan yang

⁸⁶ Pohan, *Be A Smart Leader*, 20.

dipecat keluar atas keinginan perusahaan. Tetapi, persoalan yang lebih besar dalam banyak organisasi adalah mengapa karyawan berhenti secara sukarela. Retensi karyawan di suatu perusahaan sangat penting, karena dengan adanya retensi karyawan bisa mempertahankan karyawan-karyawan yang sudah mahir di bidangnya di perusahaan tersebut.⁸⁷

Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dilapangan dapat diketahui bahwa kalau karyawan sadap keluar tidaknya bukan hanya karna meninggal tetapi juga area atau wilayah yang menjadi pegangan si penyadap tersebut sudah tua dan waktunya dibongkar. Ketika luas area pohon karet semakin sedikit maka karyawan sadap juga berkurang, apabila sudah mulai bertambah lagi pohon karet yang menghasilkan maka jumlah karyawan sadap juga bertambah. Karyawan sadap di kebun Glantangan sistemnya harian lepas, jadi gaji ditentukan dengan volume yang didapat oleh pekerja. Semakin banyak volume kerja yang didapat maka semakin banyak pula gaji yang di dapat, begitu pula sebaliknya.

2. Faktor Penentu Retensi Karyawan

a. Penghargaan dan Retensi Karyawan

Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja dalam bentuk gaji, intensif, dan tunjangan. Gaji dan tunjangan harus kompetitif, artinya harus “dekat” dengan apa yang diberikan oleh

⁸⁷ Mathis dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 141.

perusahaan lain dengan apa yang diyakini oleh karyawan sesuai dengan kapabilitas, pengalaman, dan kinerjanya.⁸⁸ Penghargaan yang kompetitif tersebut dapat dilakukan dalam bentuk gaji dan tunjangan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap karyawan serta tunjangan dan bonus spesial.

Dari hasil wawancara peneliti kepada beberapa narasumber peneliti menemukan informasi yang sesuai dengan teori. PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan memberikan bonus kepada karyawan yang mampu memenuhi target produksi yang ditentukan perusahaan. Keuntungan yang didapat oleh perusahaan karena jerih payah kinerja karyawan pula. Sehingga karyawan berhak mendapatkan bonus tersebut. Bonus yang didapat juga berdasarkan kinerja karyawan, bonus tersebut bisa berupa barang atau uang, semua kebijakan tergantung dari Direksi Surabaya.

Tunjangan yang didapat oleh karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan berupa tunjangan BPJS Kesehatan dan tunjangan hari raya. Adapula fasilitas rumah atau kongsi yang disediakan oleh PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan untuk karyawan yang mau menempatin, selain itu dilengkapi dengan air dan listrik yang sudah disediakan oleh perusahaan. Rumah yang disediakan oleh perusahaan letaknya berada di kawasan perkebunan

⁸⁸ Ibid.,141.

milik PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan sehingga karyawan tidak merasa kejauhan dengan lokasi kerjanya.

b. Keseimbangan Kerja atau Kehidupan

Keseimbangan kehidupan kerja sendiri adalah bagaimana seseorang mampu untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Oleh karena itu, setiap orang harus bisa menyeimbangkan antara pekerjaannya dan juga pribadinya. Semakin pekerja mampu mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan menghasilkan suatu kesuksesan untuk perusahaan, maka perusahaan juga akan memberikan keuntungan untuk pekerjaannya sesuai dengan sumbangsuhnya untuk perusahaan tersebut baik itu liburan maupun gaji yang sesuai.⁸⁹ Komponen lain yang meliputi tunjangan yang fleksibel, pusat kebugaran ditempat, pertolongan pengasuh anak dan orang tua, serta kebijakan cuti sakit.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dilapangan dapat diketahui bahwa di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan mengadakan agenda liburan bersama keluarga antar karyawan. Selain itu, ada tempat untuk pusat kebugaran atau senam yang dijadwalkan setiap satu minggu sekali pada hari jumat. PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan juga memiliki tempat wisata yang berada di lokasi perkebunan yaitu Wisata Warung Air Glantangan (WWAG) dan tempat bermain golf. Dengan diadakannya

⁸⁹ Putrie Dwi Purwati, "Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*) terhadap Beban Kerja (*Work Load*) Divisi Penjualan di PT.Ulam Tiba Halim (MARIMAS)Cabang Sidoarjo", (Skripsi Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2016), 3-4.

liburan disini perusahaan berharap karyawan semangatnya semakin bertambah, dan tetap bekerja di perusahaan dengan jangka panjang.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian mengenai “Analisis Retensi Karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan”, kesimpulannya adalah sebagai berikut :

1. Cara mengelola retensi karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan dengan cara diadakannya pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh pihak internal dan eksternal. Adanya pelatihan dapat memperkuat skill karyawan sadap dan membangun kinerja karyawan sadap yang bagus. Ketika skill dan kinerja sudah bagus maka karyawan akan mendapat bonus dari perusahaan. Karyawan sadap merasa senang ketika ada pelatihan karena dengan itu mereka akan mendapat kesempatan untuk mendapat bonus. Karyawan sadap di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan bekerja sesuai dengan bidang yang difahami. Karena menyadap pohon karet merupakan proses utama didalam pengolahan. Karyawan sadap keluar ada beberapa alasan yaitu dengan berpindahnya karyawan keluar kota, karyawan sadap meninggal dan pembongkaran wilayah yang sudah menjadi wilayahnya. Pohon karet bisa menghasilkan diumur 6 tahun, usia produktif pohon karet menghasilkan getah atau latek bisa sampai 25 tahun.
2. Faktor penentu retensi karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan dengan adanya tunjangan dan bonus spesial yang diberikan

oleh perusahaan. Perusahaan memberikan bonus kepada karyawan sadap apabila nilai yang didapat oleh karyawan tinggi. Kriteria penilaian tersebut dari cara menyadap, terdapat luka apa tidak dan alat yang digunakan bersih apa tidak. Luka yang terdapat pada pohon karet dibagi menjadi 3, luka ringan, luka sedang dan luka parah. Luka pohon diakibatkan ketika mengiris atau menyadap terlalu dalam. Tunjangan yang didapat karyawan ialah tunjangan BPJS Kesehatan, dan tunjangan hari raya. Fasilitas rumah atau kongsi beserta air dan listrik bagi karyawan yang mau nempatin. Perumahan yang disediakan oleh perusahaan tidak jauh dari lokasi kerja, masih dalam wilayah perkebunan. Agenda liburan, senam setiap seminggu sekali pada hari jumat, pengajian pada malam jumat manis dilakukan oleh semua karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan.

B. Saran

Adapun saran yang dikemukakan oleh peneliti mengenai “Analisis Retensi Karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan” adalah sebagai berikut :

1. PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan lebih memperkuat lagi membangun skill dan kinerja karyawan sadap.
2. PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan dihimbau lebih meningkatkan dan mendorong karyawannya dengan memberikan kompensasi yang layak dan memadai agar karyawan dapat bekerja lebih baik di dalam menyelesaikan produksinya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hadi, Sutrisno. 1980. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Hasan, Iqbal. 2004. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kasiram, Moh. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Malang: UIN Maliki Press.
- Mathis , Robert L. dan John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pohan, AH. 2010. *Be A Smart Leader*. Yogyakarta: Galangpress.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Babun, dkk. 2017. *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah*. Jember: IAIN Jember.
- Summarni, Murti dan Salamah Wahyuni. 2006. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI OFFSET
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenamadia Group.
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian Untuk skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Zainal, Veithzal Rivai, dkk. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Skripsi :

- Adzka, Safaat Aufahasan. 2017. *Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi Retensi Karyawan (PT. Bank X Cabang Y)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Herawaty, Annisa. 2012. *Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Retensi Karyawan di Rumah Sakit Khusus Bedah di Rawangmangun*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Husairi, Ahmad. 2017. *Analisis Reward dan Punishment di Koperasi Tarutama Nusantara Jember*. Jember: Institut Agama Islam Negeri Jember.
- Krisetya, Evan. 2013. *Rekrutmen, Seleksi dan Retensi Sumber Daya Manusia pada Usaha Kecil Menengah (Studi kasus pada Wafi Jati Jepara)*. Salatiga: Universitas Kristen Satya Wacana.
- Nurhidayati. 2016. *Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Retensi Karyawan di Rumah Sakit Prikasih Jakarta*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Purwanto, Herry. 2013. *Pedoman Penulisan Kedinasan PTPN XII Kebun Glantangan Jember*. Jember: PTPN XII.
- Purwati, Putrie Dwi. 2016. *Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work-Life Balance) terhadap Beban Kerja (Work Load) Divisi Penjualan di PT. Ulam Tiba Halim (MARIMAS) Cabang Sidoarjo*. Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Robbani, Jaza. 2012. *Reward dengan Retensi Karyawan pada Divisi Multimedia PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, Jakarta*. Jakarta: Universitas Indonesia Jakarta.
- Ruby, Tirsa. 2017. *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan Pabrik PT Pradha Karya Perkasa di Mojokerto*. Surabaya: Universitas Katolik Widya Mandala.
- Septiani, Deby. 2014. *Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Retensi Karyawan pada PT. Panca Rasa Kreasi*. Jakarta: Universitas Bina Nusantara.
- Utami, Andita Wahyu. 2015. *Analisis Pengaruh Penempatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember*. Jember: Universitas Jember,

Jurnal :

Afung, dkk. 2014. *Pengaruh Praktek MSDM Terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi pada Sentra Prima Sarana*. Manajemen Bisnis dan Organisasi. Universitas Bina Nusantara.

Astuti, Diah Puji. 2014. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif Pada Beberapa Rumah Sakit di DKI Jakarta*. 2014. Manajemen dan Pemasaran Jasa. Universitas Trisakti.

Prasetya, Wibawa dan Yoseph Stepanus Suryono. 2014. *Kajian Empiris Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan (Studi Kasus : PT. KMK Global Sport)*. Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi. Unika Atmajaya Jakarta.

Internet :

<https://library.binus.ac.id>.

<https://www.ptpn12.com>>tentang-kamiHasilwebProfil-PTPNXII, diakses pada tanggal 1 Maret 2019, pukul 13.35.



PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang betanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Fadilah
Nim : 083144186
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Ekonomi Islam
Prodi : Ekonomi Syariah
Institut : IAIN Jember

Dengan ini menyatakan bahwa karya ilmiah yang berjudul “**ANALISIS RETENSI KARYAWAN DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA XII KEBUN GLANTANGAN KABUPATEN JEMBER**” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali pengutipan yang sudah disebutkan sumbernya. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa tekanan dan paksaan dari pihak manapun.

Jember, 10 April 2019
Saya yang menyatakan


SITI FADILAH
NIM. 083144186

Matrik Penelitian

JUDUL	VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
Analisis Retensi Karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan Jember	1. Retensi Karyawan	1. Retensi Sumber Daya Manusia 2. Cara mengelola Retensi Karyawan 3. Faktor penentu Retensi karyawan	1. Pentingnya Mempertahankan Karyawan 2. Mengapa Karyawan Bertahan atau Keluar 1. Strategi Retensi untuk mengurangi perputaran sukarela (<i>turnover</i>) 2. Pendekatan komprehensif untuk mempertahankan karyawan 3. Intervensi retensi karyawan 4. Evaluasi dan tindak lanjut 1. Komponen Organisasional 2. Peluang Karier Organisasional 3. Penghargaan dan Retensi Karyawan 4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan	Informan : a. Karyawan (HRD) b. Karyawan bagian Akuntansi c. Karyawan Asisten Tanaman d. Karyawan Sadap Dokumentasi: a. Profil PTPN XII Glantangan Kepustakaan: a. Jurnal b. Skripsi c. Ensiklopedia d. internet	1. Pendekatan penelitian: Kualitatif deskriptif 2. Metode pengumpulan data: a. Observasi b. Wawancara c. Dokumentasi 3. Teknik analisis data: a. Reduksi data b. Penyajian data c. Penyimpulan dan verifikasi 4. Keabsahan data: Triangulasi sumber	Fokus Permasalahan 1. Bagaimana perusahaan mengelola retensi karyawan di PTPN XII Kebun Glantangan? 2. Apa saja faktor penentu retensi karyawan di PTPN XII Kebun Glantangan?

PEDOMAN WAWANCARA

Analisis Retensi Karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)

Kebun Glantangan Jember Kabupaten Jember








1. Bagaimana cara perusahaan mempertahankan karyawan sadap?
2. Apakah karyawan di perusahaan ini bekerja sesuai dengan bidangnya?
3. Berapa jumlah karyawan sadap dalam 5 tahun terakhir? Jumlahnya tetap apa bertambah apa justru berkurang?
4. Apakah berpengaruh apabila karyawan sadap tiba-tiba keluar?
5. Apakah ada bonus, tunjangan dan fasilitas untuk karyawan sadap?

Yang harus diminta yaitu:

- Sejarah berdirinya perusahaan
- Data jumlah karyawan sadap dalam 5 tahun terakhir

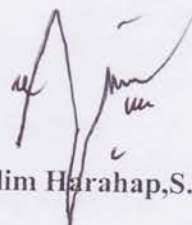
IAIN JEMBER

**JURNAL KEGIATAN PENELITIAN DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA
XII KEBUN GLANTANGAN**

No	Tanggal	Uraian Kegiatan	Tanda Tangan
1	28 November 2018	Menyerahkan surat penelitian	
2	4 Februari 2019	Persetujuan surat penelitian sekaligus wawancara	
3	6 Februari 2019	Wawancara kepada ibu Siami bagian sumber daya manusia	
4	14 Februari 2019	Wawancara kepada bapak Agung bagian akuntansi	
5	1 Maret 2019	Wawancara kepada bapak Jaelani bagian Asisten Tanaman	
6	2 Maret 2019	Wawancara kepada ibu Rus karyawan sadap	
7	16 Maret 2019	Silaturahmi sekaligus minta surat selesai penelitian	

Jember, 16 Maret 2019

Manajer


Marahalim Harahap, S.P.M.M.



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 1 mangli, Telp. : (0331) 487550, 427005, Fax. (0331) 427005, Kode Pos : 68136
Website : WWW.in-jember.ac.id – e-mail : info@iain-jember.ac.id

J E M B E R

Nomor : B-1552/In.20/7.a/PP.00.9/1/2018

Lampiran : -

Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth.

Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Kabupaten Jember

di-

TEMPAT

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa untuk menyelesaikan Program Sarjana S-1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember. Mohon berkenan kepada Bapak/Ibu pimpinan untuk memberikan izin penelitian dengan identitas sebagai berikut:

Nama Mahasiswa : Siti Fadilah
NIM : 083144186
Semester : IX (Sembilan)
Jurusan : Ekonomi Islam
Prodi : Ekonomi Syariah
No Telpon : 082301267934
Dosen Pembimbing : Ahmadio, M.E.I

NIP : 19760401 200312 1 005

Judul Penelitian : Analisis Retensi Karyawan di PT Perkebunan Nusantara Persero (XII) Kebun Glantangan Kabupaten Jember

Demikian Surat Permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh.



Jember, 23 November 2018

an Dekan,

Wakil Dekan Bidang Akademik

Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I
NIP. 19730830 199903 1 002



PT PERKEBUNAN NUSANTARA XII
KEBUN GLANTANGAN

Alamat Kantor : Jl. Padang Golf Desa Pondokrejo
: Tempurejo - Jember E-mail : glantangan@ptpn12.com
Telepon : [68113800412](tel:68113800412)
Kotak Pos : [68173](tel:68173)

SURAT KETERANGAN
No. GLT/X/02/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Marahalim Harahap, S.P. M.M.
Jabatan : Manajer Kebun Glantangan –
PTPN XII.

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

No.	Nama	NIM
1	Siti Fadilah	083144186

Telah menyelesaikan penelitian di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Glantangan mulai tanggal 04 s/d 07 Februari 2019.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Glantangan, 30 Maret 2019



Manajer,
Marahalim Harahap, S.P.M.M.

DOKUMENTASI



Saat wawancara dengan Ibu Siami bagian sumber daya manusia



Saat wawancara dengan Bapak Agung bagian akuntansi

IAIN JEMBER



Saat wawancara dengan bapak Jaelani bagian Asisten Tanaman



Saat wawancara dengan ibu Rus Karyawan sadap

IAIN JEMBER

BIODATA PENULIS

Nama : Siti Fadilah
Nim : 083 144 186
Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 31 Oktober 1997
Alamat : Tirtoasri, Andongsari, Ambulu, Jember



RIWAYAT PENDIDIKAN

1. TK Dharmawanita Negeri Pembina 1 : Th. 2000 - 2002
2. SDN Andongsari IV : Th. 2002 - 2008
3. MTs. Ma'arif Ambulu : Th. 2008 - 2009
4. SMP Plus Al-Amien Sabrang Ambulu : Th. 2009 - 2011
5. MAN 1 JEMBER : Th. 2011 - 2014
6. IAIN JEMBER : Th. 2014 - 2019

IAIN JEMBER