

**OPTIMALISASI PROSES REKRUTMEN KOMITMEN
ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI UPAYA
MENGURANGI TINGKAT *TURNOVER* KARYAWAN
BAGIAN PELAKSANA PRODUKSI
DI PT. DUA KELINCI PATI**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1 Manajemen**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

RIFKA ANNISA

Nim: 30401900271

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

2023

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**OPTIMALISASI PROSES REKRUTMEN KOMITMEN ORGANISASI
DAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI UPAYA MENGURANGI
TINGKAT TURNOVER KARYAWAN
BAGIAN PELAKSANA PRODUKSI
DI PT DUA KELINCI PATI**

Disusun oleh :

RIFKA ANNISA

Nim : 30401900271


Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Skripsi

Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 26 Agustus 2022

Dosen Pembimbing Lapangan



Dr. Asyhari, SE, MM

NIDN. 0624116601

Dosen Supervisor



Isti Dewi Wijayani

NIP. 00109204

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN PRA SKRIPSI

**OPTIMALISASI PROSES REKRUTMEN KOMITMEN ORGANISASI
DAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI UPAYA MENGURANGI
TINGKAT TURNOVER KARYAWAN
BAGIAN PELAKSANA PRODUKSI
DI PT DUA KELINCI PATI**

Disusun oleh :

Rifka Annisa

30401900271

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 02 September 2022

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing Lapangan



Dr. Asyhari, SE, MM

NIDN. 0624116601

Dosen Penguji I



Dr. Triwikaningrum, SE, M.Si

NIDN. 0618107203

Dosen Penguji II



Arizqi, SE, MM

NIDN. 0627109002

Pra Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana manajemen

Semarang, 02 November 2022

Ketua Program Studi S1 Manajemen




Dr. Lutfi Nurcholis, S.T, S.E, M.M

NIK. 210416055

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

**OPTIMALISASI PROSES REKRUTMEN KOMITMEN ORGANISASI
DAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI UPAYA MENGURANGI
TINGKAT TURNOVER KARYAWAN
BAGIAN PELAKSANA PRODUKSI
DI PT DUA KELINCI PATI**

Disusun oleh :

Rifka Annisa

30401900271

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 08 Februari 2023

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing Lapangan

Dosen Penguji I


Dr. Asyhari, SE, MM

NIDN. 0624116601


Dr. Triwikaningrum, SE, M.Si

NIDN. 0618107203

Dosen Penguji II


Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM

NIDN. 0602015601

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana manajemen

Semarang, 08 Februari 2023


Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Suthi Nurcholish S.T.,S.E.,M.M

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Rifka Annisa
NIM : 30401900271
Program Studi : S1 Manajemen
Jurusan : Pemasaran

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“Optimalisasi Proses Rekrutmen Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Sebagai Upaya Mengurangi Tingkat Turnover karyawan Bagian Produksi Di PT Dua Kelinci Pati”** Ini memang karya saya dan bukan hasil plagiarisme atau duplikasi karya orang lain, pendapat orang lain yang dimuat dalam laporan skripsi ini berdasarkan etika ilmiah. Kedepannya, jika laporan magang ini diketahui merupakan plagiarisme atas karya cipta orang lain, saya bersedia menerima sanksi sesuai hukum yang berlaku.

Semarang, 26 Agustus 2022

Yang menyatakan,



30401900271

ABSTRACT

The study aims to optimize the process of management of organization and work commitments in an effort to reduce the produce-part turnover of employees at pt the two starch rabbits, and to find new solutions to the challenges/incentives related to future managing workers' turnover when the market rate of employees is consistently unstable. Research on employee turnover problems starts with identification of the process of recruiting the commitments of the environment organization and production production turnover of employees, identifying the factor issues, and then summarizing and determining solutions from multiple sources. The study USES a qualitative descriptive method in which the data collection is carried out with interviews, observations, documenting and amplifying the additional photosynthesis so that it is expected to be able to learn more about optimizing the process of the organizational and occupational commitment management process in an effort to reduce the productive-part employee turnover rate at pt two rabbits. The results of this study prove that the turnover of employees at pt the two starch will require optimizing the process of recruiting, organizational commitment, and work environment.

Key words: recruiting processes, organization commitments, work environment, turnover

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan guna memahami optimalisasi proses rekrutmen komitmen organisasi dan lingkungan kerja sebagai upaya mengurangi tingkat turnover karyawan bagian pelaksana produksi di PT Dua Kelinci Pati, serta menemukan solusi baru dari permasalahan/urgensi terkait tingkat turnover karyawan pelaksana produksi dimasa mendatang apabila tingkat turnover karyawan terus menerus tidak stabil. Penelusuran terhadap permasalahan tingkat turnover karyawan dimulai dari identifikasi proses rekrutmen komitmen organisasi lingkungan kerja dan tingkat turnover karyawan bagian pelaksana produksi, mengidentifikasi factor – factor permasalahan, dan kemudian menyimpulkan serta menentukan solusi dari berbagai sumber. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dimana pengumpulan datanya dilaksanakan dengan wawancara, observasi, dokumentasi dan sebagai penguat dngan tambahan kuesioner sehingga diharap mampu menggali informasi lebih dalam mengenai optimalisasi proses rekrutmen komitmen organisas dan lingkungan kerja sebagai upaya mengurangi tingkat turnover karyawan bagian pelaksana produksi di PT Dua Kelinci Pati. Hasil penelitian ini membuktikan bahwasannya tingkat turnover karyawan bagian pelaksana produksi di PT Dua Kelinci Pati memerlukan optimalisasi proses rekrutmen, komitmen organisas, dan lingkungan kerja.

Kata Kunci: *Proses Rekrutmen, Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, Turnover*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji bagi Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan laporan magang MBKM yang berjudul "Optimalisasi Proses Rekrutmen Komitmen Organisasi dan Lingkungan kerja Sebagai Upaya Mengurangi Tingkat Turnover karyawan Bagian Produksi Di PT Dua Kelinci Pati".

Kemudian tidak lupa pula penulis haturkan shalawat salam kepada junjungan kita Nabi Agung Muhammad SAW., yang telah memberi kita petunjuk dari alam kebodohan menuju alam yang terang benderang seperti yang kita rasakan pada sekarang ini.

Laporan Magang MBKM ini disusun untuk memenuhi persyaratan khusus untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S1) di Fakultas Ekonomi dari Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Laporan Praktek MBKM sepenuhnya dikelola, dibimbing dan didorong oleh berbagai pemangku kepentingan. Penulis harus sangat berterima kasih untuk itu:

1. Allah SWT yang telah mengabulkan do'a dan memudahkan segala urusan penulis dalam menyelesaikan laporan magang MBKM.
2. Orang tua dan keluarga penulis, Bapak Sriyono, Ibu Zunesti dan Adik saya Salwa Rana Rooifa, do'a dan motivasi yang tidak ternilai harganya.

3. Bapak Dr. Asyhari SE, MM selaku Dosen Pembimbing Lapangan dan Ibu Isti Dewi Wijani selaku Dosen Supervisor yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan dalam penulisan laporan magang MBKM ini.
4. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M. Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, ST., S.E., M.M, selaku Kepala Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
7. Seluruh Staf Karyawan dan Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
8. Teman terdekat *Julid Reborn* (Shania, Sarayya, Sindi, Sintiya, Rara Ririz, Saffa) terimakasih sudah menjadi teman kuliah dari awal mahasiswa baru sampai sekarang yang selalu memberikan dukungan dan motivasi dalam penyelesaian laporan magang MBKM. Tidak lupa untuk teman Sekolah Menengah Atas saya (Fatiya, Febri, Ressa, Dian, Farah, Syafa) yang selalu menjadi tempat untuk saya berkeluh kesah maupun kebahagiaan. Walaupun terhalang jarak, selalu menyempatkan komunikasi.
9. Terimakasih seluruh karyawan *Human Capital* di PT Dua Kelinci terhususnya Mas Andre selaku pembimbing lapangan yang banyak memberi pengalaman dan kesempatan belajar. Tidak lupa rekan – rekan

seperjuangan magang (Aulia, Sitta, Sofi) yang selalu menghibur, memberikan pengalaman terbaik dan membantu kegiatan selama magang.

10. Teman – teman KKN kelompok 96 (Rara, Endah, Vivi) yang sudah berbagi pengalaman dan mendukung proses pembuatan laporan serta menghibur di tengah kesibukan semester akhir perkuliahan.

11. Kepada seluruh pihak dan teman-teman penulis lainnya.

Semoga semua pihak yang telah membantu penulis dalam pembuatan Laporan Magang MBKM ini mendapatkan imbalan dan pahala dari Allah SWT. Penulis berharap Laporan Magang MBKM dapat bermanfaat bagi pembaca yang melakukan penelitian serupa di masa mendatang. Selain itu, laporan ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, diharapkan semua pihak yang berkepentingan dapat memberikan masukan untuk penyempurnaan laporan ini. Kami memohon ampunan dari Allah SWT dan memohon ampunan-Nya bagi manusia. Semoga amal baik kita dihargai oleh Allah SWT. Armin Arahma Amin. Wassalamualaikum warah matullahi barokah.

Semarang, 26 Agustus 2022
Penulis,



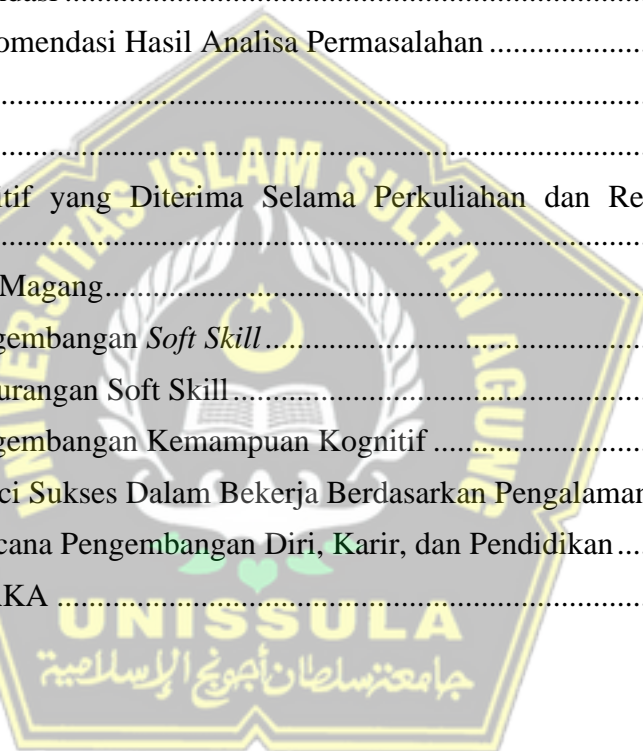
Rifka Annisa

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN PRA SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN LAPORAN MAGANG	vi
ABSTRACT	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Tujuan Laporan Magang	6
1.3 Sistematika Laporan	6
1.3.1 BAB I Pendahuluan	6
1.3.2 BAB II Profil Organisasi dan Aktivitas Magang	6
1.3.3 BAB III Identifikasi Masalah.....	7
1.3.4 BAB IV Kajian Pustaka	7
1.3.5 BAB V Metoda Pengumpulan dan Analisa Data.....	7
1.3.6 BAB VI Analisa dan Pembahasan	8
1.3.7 BAB VII Kesimpulan dan Rekomendasi	8
1.3.8 BAB VIII Refleksi Diri.....	8
BAB II.....	9
PROFIL ORGANISASI DAN AKTIVITAS MAGANG	9
2.1 Profil Organisasi.....	9
2.1.1 Sejarah PT Dua Kelinci.....	9
2.1.2 Gambaran Umum	12
2.1.3 Logo PT Dua Kelinci	14
2.1.4 Struktur Organisas PT Dua Kelinci	14
2.1.5 Produk PT Dua Kelinci	18

2.1.6	Sumber Daya Perusahaan.....	20
2.2	Aktivitas Magang	22
BAB III.....		24
IDENTIFIKASI MASALAH.....		24
BAB IV		29
KAJIAN PUSTAKA		29
4.1	Rekrutmen	29
4.1.1	Proses Rekrutmen	31
4.1.2	Sumber – Sumber rekrutmen	34
4.1.3	Metode – Metode Rekrutmen.....	39
4.1.4	Dasar Rekrutmen.....	40
4.2	Turnover	42
4.2.1	Faktor Yang Mempengaruhi Turnover	43
4.2.2	Penyebab Turnover Karyawan.....	45
4.2.3	Dampak Turnover	47
4.3	Komitmen Organisasi.....	48
4.4	Lingkungan Kerja.....	50
4.5	Hubungan Proses, Rekrutmen Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Turnover karyawan	52
BAB V.....		56
METODE PENGUMPULAN DAN ANALISIS DATA		56
5.1.	Jenis Penelitian.....	56
5.2.	Pengumpulan Data	56
5.1.1.	Interview (Wawancara).....	56
5.1.2.	Observasi (Pengalaman).....	58
5.1.3.	Dokumentasi	58
5.3.	Metoda Analisis Data	59
5.2.1.	Sumber Data.....	59
5.2.2.	Data Primer	60
5.2.3.	Data Sekunder	60
BAB VI		61
ANALISA DAN PEMBAHASAN		61
6.1	Analisis Permasalahan.....	61

6.2	Pembahasan	69
6.2.1.	Proses Rekrutmen	69
6.2.2.	Komitmen Organisasi.....	76
6.2.3.	Lingkungan Kerja.....	81
6.2.4.	Turnover.....	88
BAB VII	93
KESIMPULAN DAN REKOMENDASI		93
7.1.	Kesimpulan.....	93
7.2.	Rekomendasi	93
7.2.1.	Rekomendasi Hasil Analisa Permasalahan	93
BAB VIII	95
REFLEKSI DIRI.....		95
8.1.	Hal Positif yang Diterima Selama Perkuliahan dan Relevan Selama Magang.....	95
8.2.	Manfaat Magang.....	96
8.2.1	Pengembangan <i>Soft Skill</i>	96
8.2.2	Kekurangan Soft Skill.....	96
8.2.3	Pengembangan Kemampuan Kognitif	97
8.2.5	Kunci Sukses Dalam Bekerja Berdasarkan Pengalaman Magang ...	98
8.2.6	Rencana Pengembangan Diri, Karir, dan Pendidikan.....	99
DAFTAR PUSTAKA		100



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Logo PT.Dua Kelinci	14
Gambar 2. 2 Logo PT Dua Kelinci lama dan baru	14
Gambar 2. 3 Struktur Organisasi Department Human Capital.....	16
Gambar 2. 4 Produk PT Dua Kelinci	20
Gambar 4. 1 Kerangka Model	55
Gambar 6. 1 informasi lowongan pekerjaan	70



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Jam Operasional Kerja PT.Dua Kelinci	20
Tabel 3. 1 Data Hasil Survei	25
Tabel 3. 2 Data Karyawan Masuk dan Keluar Tahun 2020-2022.....	30
Tabel 6. 1 Data Hasil Kuisisioner	64



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) dianggap sangat penting bagi organisasi dan perusahaan, karena menjadi sumber daya dinamis yang selalu dibutuhkan untuk produksi barang dan jasa. Menurut Cascio (1987) dalam (Hasmin dan Nurung, 2015) bahwa manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam industri dan organisasi. Oleh karena itu, sebuah organisasi, apapun bentuk atau tujuannya, didirikan atas visi yang dikendalikan oleh manusia untuk memenuhi misinya. Oleh karena itu, manajemen sumber daya adalah tentang menyediakan tenaga kerja yang bermutu, menjaga kualitas, dan mengendalikan biaya tenaga kerja. Sumber daya manusia bukanlah beban bagi perusahaan, tetapi merupakan aset terpenting perusahaan. Karena suatu tujuan perusahaan tercapai jika memiliki sumber daya manusia (SDM) yang memadai yang dapat bekerja secara efektif (Robbins, 2010).

Tantangan yang sering dihadapi perusahaan perekrutan adalah mempertahankan sumber daya potensial sehingga mereka tidak meninggalkan organisasi untuk mengurangi biaya perekrutan. (Handoko, 2001). Oleh karena itu, penting untuk memilih orang yang tepat untuk pekerjaan itu, karena kesuksesan dan profitabilitas organisasi bergantung pada seberapa baik karyawannya menyelesaikan pekerjaan mereka. Mengikuti prinsip “*the right man in the right place*”, yang menjadi kunci

utama pengelolaan sumber daya manusia yang baik, yaitu proses rekrutmen yang baik harus menciptakan karyawan yang berkinerja tinggi dan akan tepat bersama perusahaan sampai jangka waktu yang wajar (Simamora, 2004).

Rekrutmen sendiri juga menekan perusahaan untuk menempatkan karyawan pada departemen yang tepat sehingga mereka dapat mencapai hasil yang unggul dan tetap berkomitmen pada perusahaan, bukan sekadar menambah atau menggantinya. Komitmen disini berarti karyawan tidak akan meninggalkan perusahaan dan rela berkorban sekalipun diperlukan untuk kemajuan perusahaan.

Menurut Rehman et al. (2013) Komitmen organisasi adalah keadaan di mana karyawan memandang organisasi dan ingin melanjutkan pekerjaannya di dalam organisasi. Komitmen organisasi penting bagi perusahaan, komitmen organisasi tingkat tinggi perusahaan mendorong lingkungan kerja yang positif. Tetapi jika karyawan merasa tidak berkomitmen, menganggap diri mereka karyawan yang tidak efektif, atau berpikir mereka tidak memiliki keterampilan atau pengetahuan yang diperlukan, karyawan tersebut akan mempertimbangkan untuk berhenti. Komitmen organisasi itu penting, perusahaan perlu meyakinkan karyawan mereka untuk bertahan dan tetap di perusahaan pekerjaan.

Lingkungan kerja di suatu perusahaan merupakan faktor yang harus diperhatikan perusahaan karena saling berhubungan dan memberi pengaruh terhadap komitmen organisasi. Lingkungan kerja yang positif mendorong karyawan untuk bekerja sama menyelesaikan tugas yang diberikan. Oleh

karena itu, lingkungan kerja yang positif pada akhirnya menghasilkan karyawan yang lebih bahagia dan hasil yang lebih baik bagi perusahaan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja baik secara fisik atau non fisik yang mempengaruhi tugas-tugas yang di bebaskan dan lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong dan meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga kepuasan kerja yang dapat di peroleh (Nabawi, 2019).

Karakteristik lingkungan kerja dikatakan baik atau bermanfaat jika memungkinkan karyawan bekerja secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Integrasi karyawan serta lingkungan kerja fisik dan non-fisik, seperti cahaya, suhu dan kebisingan, harus dipertimbangkan. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi psikologi karyawan. Karyawan merasa bahwa lingkungan kerja lemah dan tidak nyaman bagi mereka, tampaknya menjadi alasan utama pergantian karyawan yang tinggi, karena perilaku karyawan tersebut dapat menyebabkan *turnover* karyawan.

Turnover adalah keluar masuknya tenaga kerja dalam suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu (Flippo, 1994) yang sangat berdampak pada perusahaan seperti dari segi biaya yang cukup besar seperti biaya perekrutan karyawan, pelatihan sampai pada penempatannya. Bila dengan perputaran karyawan yang lebih tinggi dari sebelumnya menunjukkan penurunan motivasi dan moral. Selanjutnya, ketika satu karyawan keluar, itu dapat mempengaruhi motivasi dan profitabilitas karyawan lainnya. Tingkat turnover yang tinggi dapat menyebarkan kesan negatif terhadap perusahaan

di mata karyawan lainnya. Lingkungan kerja itu kompleks dan kompetitif, dan mempertahankan karyawan tampaknya merupakan tugas yang menakutkan bagi para manajer. Hal ini juga mempengaruhi berlanjutnya dominasi perusahaan dan penurunan produktivitas.

Terjadinya *turnover* merupakan perusahaan tidak menginginkannya. Masalah klasik turnover karyawan ini dialami oleh para pengusaha sejak zaman Revolusi Industri. Kondisi kerja yang buruk, upah yang sangat rendah, jam kerja yang berlebihan dan kurangnya jaminan sosial adalah ciri utama era ini (McKinnon, 1979).

PT Dua Kelinci Pati ialah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri makanan ringan dengan jumlah tenaga kerja lebih dari 6000 tenaga kerja. Namun PT Dua Kelinci Pati menghadapi masalah dengan karyawan yang ingin pergi (*Turnover*). Hal ini membuat perusahaan setiap bulannya harus merekrut karyawan baru terutama bagian pelaksana produksi yang memiliki karyawan dengan jumlah paling besar. Persentase perputaran karyawan yang tinggi memaksa perusahaan mengeluarkan lebih banyak biaya dan menghabiskan waktu untuk merekrut, memilih, dan melatih karyawan baru. Hal ini dapat menimbulkan masalah dalam proses operasional perusahaan dimana karyawan terus berubah dan beradaptasi sehingga menimbulkan perilaku yang tidak konsisten.

Proses rekrutmen dan seleksi PT. Dua Kelinci Pati menilai keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman kerja calon karyawannya. Penekanan ini menentukan posisi di mana mereka bekerja. Hal ini dilakukan

agar ketika mereka terpilih sebagai karyawan di masa mendatang akan merasa puas dengan pekerjaannya dan lebih produktif bagi perusahaan, serta masih sering ditemukan karyawan yang merasa kepentingannya tidak selaras. Hal ini menyebabkan karyawan merasa tidak puas, ketidakpuasan kerja, dan kinerja yang tidak dapat diprediksi. Kegagalan untuk mematuhi aturan, seperti terlambat dan tidak bertemu.

PT Dua Kelinci Pati memenuhi kebutuhan karyawannya dengan fasilitas yang nyaman. Keamanan dan kenyamanan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen karyawan. Namun, manfaat di tempat kerja tidak menghilangkan kemungkinan masalah di tempat kerja. Masalah yang terkait dengan lingkungan kerja karyawan, seperti konflik antara karyawan dan rekan kerja, masih ada. Dalam sebuah perusahaan, karyawan diharapkan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, namun tuntutan tersebut membuat karyawan tersebut merasa tertekan karena tidak akan melakukan pekerjaannya dengan baik, dan akhirnya berhenti. Dengan kata lain, itu dapat mempengaruhi tingkat putaran. Merekrut karyawan baru tidak memiliki keterampilan dan adaptasi yang sama dengan tenaga kerja yang selalu berubah yang kinerjanya tidak sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan.

Di bagian produksi PT Dua Kelinci banyak faktor yang mempengaruhi turnover sehingga Pati menjelaskan proses perekrutan, komitmen organisasi, dan upaya untuk memperbaiki lingkungan kerja. Itu juga tergantung pada sifat perusahaan.

1.2 Tujuan Laporan Magang

Tujuan penulisan laporan ini adalah untuk melihat lebih dalam efektivitas proses rekrutmen, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja dalam upaya menekan turnover PT. Dua Kelinci Pati. Informasi ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dan pertimbangan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan kepegawaian, khususnya yang berkaitan dengan praktik ketenagakerjaan, komitmen organisasi, kondisi kerja dan perputaran karyawan.

1.3 Sistematika Laporan

Penyusunan laporan magang yaitu terdiri dari beberapa bab dan sub-bab.

Adapun sistematika laporan sebagai berikut :

1.3.1 BAB I Pendahuluan

Mencakup latar belakang yang merumuskan dan menjabarkan argument dari topik Business Case report Magang MBKM yang ada di tempat magang berhubung dengan keunikan , permasalahan, dan tujuan magang.

1.3.2 BAB II Profil Organisasi dan Aktivitas Magang

Mencakup profil organisasi yang menguraikan tentang karakteristik organisasi terkait dengan topik yang dibahas, memberikan informasi yang diberikan perusahaan tempat magang dan penjabaran aktivitas

yang dilakukan serta cara mendapatkan persoalan selama di tempat magang.

1.3.3 BAB III Identifikasi Masalah

Memilih masalah penting dari masalah yang teridentifikasi serta menguraikan masalah yang ditemukan di tempat magang yang akan dibahas sebagai topik dalam pembuatan laporan magang yaitu mengenai optimalisasi proses rekrutmen komitmen organisasi dan lingkungan kerja sebagai upaya mengurangi tingkat turnover karyawan bagian pelaksana produksi di PT Dua Kelinci Pati .

1.3.4 BAB IV Kajian Pustaka

Menguraikan teori yang digunakan untuk membahas topik yang diangkat dan dijelaskan secara rapi sesuai urutan masalah Business Case Report Magang MBKIM yaitu mengenai optimalisasi proses rekrutmen komitmen organisasi dan lingkungan kerja sebagai upaya mengurangi tingkat turnover karyawan bagian pelaksana produksi di PT Dua Kelinci Pati .

1.3.5 BAB V Metoda Pengumpulan dan Analisa Data

Melakukan metoda ngumpulkan data dan informasi dari perusahaaa yang berguna untuk mendukung validitas dan analisis data.

1.3.6 BAB VI Analisa dan Pembahasan

Memaparkan permasalahan terkait indikator yang mempengaruhi tingkat turnover di bagian pelaksana produksi PT Dua Kelinci berdasarkan teori dan data yang diperoleh dari lapangan.

1.3.7 BAB VII Kesimpulan dan Rekomendasi

Membuat kesimpulan dari hasil analisa permasalahan kemudian memberikan rekomendasi terhadap hal – hal yang memerlukan perbaikan di tempat magang terkait masalah yang ada.

1.3.8 BAB VIII Refleksi Diri

Penjelasan mengenai hal – hal positif yang didapat mahasiswa selama berlangsungnya kegiatan magang. Selain itu, menjelaskan manfaat kegiatan magang terhadap pengembangan kemampuan soft-skill dan penerapan kegiatan masa perkuliahan di tempat magang.



BAB II

PROFIL ORGANISASI DAN AKTIVITAS MAGANG

2.1 Profil Organisasi

2.1.1 Sejarah PT Dua Kelinci

PT Dua Kelinci adalah salah satu perusahaan makanan ringan terkemuka di Indonesia. Produk perusahaan dikenal dengan nama merek Dua Kelinci. Perjalanan perusahaan Dua Kelinci dimulai pada tahun 1972 di Surabaya. Berawal dari bisnis kacang garing yang dikemas ulang bernama 'Sari Gurih' dengan logo bergambar dua ekor kelinci, Ho Sie memulai dengan visi sederhana: 'Hasilkan kacang garing berkualitas'. Didirikan oleh Bapak Ak dan Ibu Lauw Bie Giok. Kacang tanah yang dicukur ini kemudian dijual di sekitar Surabaya dan akhirnya menyebar ke seluruh Jawa Timur, sehingga pada tahun 1982 merek "Sari Gurih" berganti nama menjadi Dua Kelinci. Kemudian bisnis tersebut diambil alih oleh kedua anaknya dan pada tanggal 15 Juli 1985, berkat Hadi Sutiono dan Ali Arifin, dua bersaudara dari anak pendiri perusahaan ini, Pati dan PT Dua Kelinci sebuah pabrik dibangun di atas tanah seluas 6 Hektar. Kelinci secara resmi terdaftar sebagai perusahaan terdaftar. Kini PT Dua Kelinci telah menjadi produsen kacang tanah terkemuka di Indonesia dengan sistem manajemen mutu produk berstandar internasional.

Bisnis kacang tanah berkembang pesat. Sejak tahun 2000, perusahaan telah menggunakan mesin berteknologi tinggi untuk menghasilkan produk berkualitas. Hal ini seiring dengan terus berkembangnya inovasi produk dengan diluncurkannya produk-produk baru seperti sukro, tic tac, kacang koro dan kacang polong.

PT Dua Kelinci selalu melakukan standarisasi system produksi dalam rangka menghasilkan produk-produk berkualitas serta berstandar internasional. Dengan motto "*Challenge to Change*" sebagai penyemangat yang telah dibuktikan dengan melakukan penambahan sumber daya manusia untuk terus melakukan perubahan yang berkelanjutan guna meningkatkan kualitas produk serta memberikan pelayanan terbaik bagi konsumen.

Selain itu untuk memenuhi kebutuhan konsumen, PT Dua Kelinci melakukan inovasi dan pengembangan dengan meluncurkan beberapa produk. Perusahaan menerbitkan Deka Crepes sebagai bentuk inovasi terbaru produk dalam kategori wafer pada tahun 2013. Di tahun berikutnya PT Dua Kelinci meluncurkan kategori produk terbaru yaitu chips berbahan dasar jagung dengan brand Krip Krip Tortilla. Pengembangan inovasi produk terus berlangsung, tahun 2017 Sukro Oven menjadi salah satu produk inovatif dari PT Dua Kelinci yang hadir untuk memenuhi kebutuhan camilan generasi muda yang aktif dan kreatif. Kemudian Kuaci Fuzo, Usagi Puff, dan Deka Mini Wafer Bites hadir menjadi produk terbaru sebagai bagian

dari komitmen PT Dua Kelinci dalam memberikan produk camilan terbaik.

Semua produk Dua Kelinci diproduksi dengan standar yang tinggi. Produk diperiksa oleh Departemen Kontrol Kualitas dan Jaminan Kualitas kami, yang memberlakukan standar paling ketat di setiap tahap, mulai dari pembelian bahan baku hingga distribusi produk akhir. Dua ekor kelinci memegang Sertifikat HACCP dan Good Practice, Sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, dan Sertifikat Manajemen Keamanan Pangan ISO 22000:2005. PT Dua Kelinci memiliki fasilitas canggih mulai dari laboratorium mikrobiologi dan kimia makanan hingga pengujian sensori makanan hingga instalasi pengolahan air limbah. Laboratorium tersebut bersertifikasi internasional dan dikelola oleh para pakar teknologi makanan dan ahli mikrobiologi yang berpengalaman.

Dengan suksesnya pasar domestik, kedua kelinci kini memiliki akses ke pasar internasional seperti Australia, Filipina, Singapura, Thailand, Brunei Darussalam, Hong Kong, Cina, Arab Saudi, Malaysia, Amerika Serikat, Kanada, dan banyak negara Eropa. PT Dua Kelinci telah bermitra dengan Real Madrid, klub sepak bola top Spanyol, sebagai sponsor resmi sejak 2011 untuk memperluas jangkauan konsumennya di pasar internasional. Produk-produk sebelumnya telah menjadikan PT Dua Kelinci sebagai salah satu produsen makanan ringan terpercaya di Indonesia.

2.1.2 Gambaran Umum

I Visi

“Menjadi produsen makanan ringan paling populer di Indonesia, dan akan menjadi pelopor kesempurnaan dalam metode pengolahan makanan dan etika bisnis”

II Misi

1. Fokus pada peningkatan efisiensi, efektivitas, dan teknologi untuk meningkatkan daya saing
2. Kami akan terus meningkatkan operasi kami dan memperkuat merek kami dengan memanfaatkan jaringan kami dan memperluas distribusi global kami.
3. Persaingan yang berkualitas, memperkenalkan teknologi terbaik dan terkini serta senantiasa memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan Indonesia dan internasional.

III Slogan dan Komitmen Perusahaan

Untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan kepuasan pelanggan, PT Dua Kelinci memiliki motto dan komitmen tersebut:

i. Slogan Perusahaan :

“Menjadi yang terbaik di bidang Food and Beverage Industry”

ii. Komitmen Perusahaan :

- a. Mempertahankan produk dengan kualitas, keamanan dan kehalalan tertinggi untuk kepuasan pelanggan..Meningkatkan produktivitas dan daya saing melalui pengembangan produk dan teknologi.
- b. Mengembangkan manajemen dan sumber daya untuk mengantisipasi perubahan global
- c. Bertujuan untuk dan meningkatkan kelestarian dan kesejahteraan lingkungan.

PT Dua Kelinci berkomitmen untuk ‘melakukan yang terbaik’ dengan produk-produk berkualitas yang diproduksi dalam kondisi higienis dan halal. Dua Kelinci terus meningkatkan standar produksi dan daya saingnya dengan menerapkan teknologi inovatif, penelitian, dan sumber daya manusia yang berkualitas. Kami menjalankan bisnis yang menciptakan sinergi dengan masyarakat.

IV Motto PT Dua kelinci

Motto dari PT. Dua Kelinci yaitu “ DJITU”

D = Disiplin

J = Jujur

I = Inisiatif

T = Tanggung jawab

U = Ulet

2.1.3 Logo PT Dua Kelinci



Gambar 2. 1 Logo PT.Dua Kelinci

Sumber: <https://duakelinci.com/>

Bertahun-tahun kemudian, PT Dua Kelinci mengubah logonya dua kali. Selama beberapa dekade, logo tersebut berkembang menjadi Kacang Dua Kelinci. Saat ini, logo yang memiliki nilai sejarah sedang diubah. PT Dua Kelinci telah meluncurkan logo baru. Desain yang lebih sederhana dan modern dengan ikon dua kelinci apa adanya.



Gambar 2. 2 Logo PT Dua Kelinci lama dan baru

2.1.4 Struktur Organisasi PT Dua Kelinci

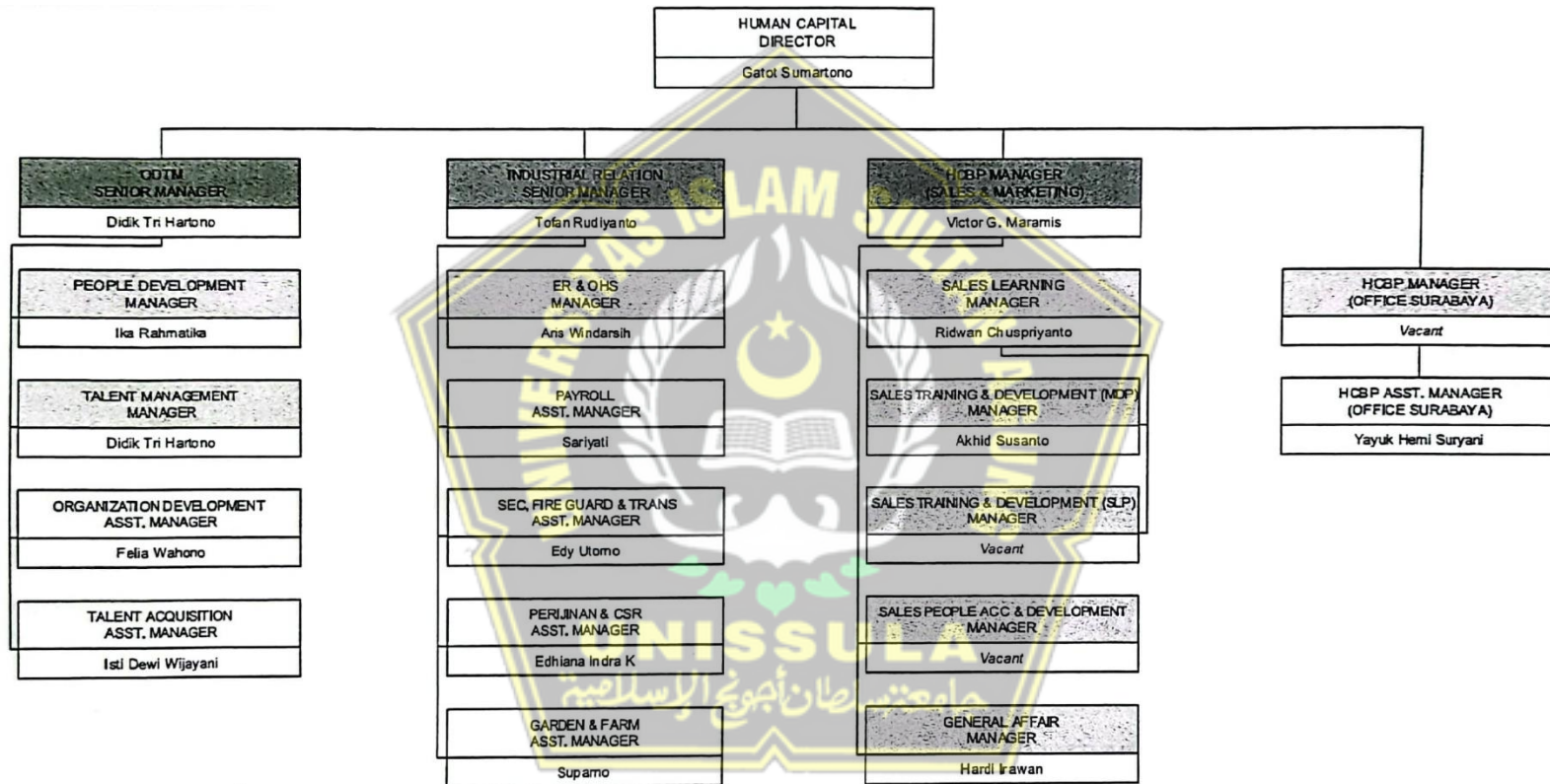
Bisnis membutuhkan wadah untuk mencapai tujuan mereka. Akibatnya, struktur organisasi dan pembagian tugas yang tepat telah

dirancang untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai.

Struktur organisasi PT Dua Kelinci meliputi bentuk organisasi yang linear dan personal. Organisasi garis memiliki garis kekuasaan yang lurus, dan setiap bawahan bertanggung jawab langsung kepada pemimpin mereka. Otoritas dalam organisasi lini biasanya melibatkan otoritas langsung dari pemimpin kepada eksekutif.



Department Human Capital



Gambar 2. 3 Struktur Organisasi Department Human Capital

Ruang Lingkup Tugas dan Tanggung Jawab

1. ODTM Senior Manager

- Kami memberikan pelatihan kepada staf yang bertanggung jawab atas semua aspek dari semua aktivitas dan menangani semua permintaan dan kebutuhan pelatihan.
- Mengambil keputusan berdasarkan kebijakan perusahaan, kebijakan pemberhentian, dan kebijakan penetapan jam kerja
- Mengkoordinasikan seluruh bagian perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Carilah pertanggungjawaban dari setiap pemimpin yang ditugaskan untuk memenuhi tanggung jawab mereka.

2. Industrial Relation Senior Manager

- Ketahui semua masalah yang terkait dengan semua karyawan.
- Anda memiliki hak untuk memutuskan untuk memperbaiki sesuatu.
- Membuat berbagai pengaturan standar dengan personel perusahaan.
- Menerima tanggung jawab atas tugas yang diberikan pada subbagian yang dipimpinnya.
- peran kepemimpinan.

3. HCBP Manager Sales & Marketing

- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi manajemen talent pool internal.

- Berpartisipasi dalam mengembangkan rencana strategis untuk mencapai tujuan perusahaan saat ini dan masa depan.
- Memastikan perekrutan, pelatihan, pengembangan dan penempatan kebutuhan staf saat ini dan masa depan.
- Pertahankan pengetahuan mendalam tentang persyaratan peraturan yang terkait dengan manajemen tenaga kerja sehari-hari, mitigasi risiko peraturan, dan pastikan kepatuhan peraturan.

2.1.5 Produk PT Dua Kelinci

PT Dua Kelinci telah mengembangkan dan menyempurnakan kacang dan makanan ringan olahan berkualitas tinggi lainnya selama hampir 40 tahun. PT Dua Kelinci terus unggul dalam inovasi, bersamaan dengan penambahan peralatan modern, teknologi baru, dan staf yang profesional dan berdedikasi.

Gambaran macam-macam produk PT Dua Kelinci :

a. Kacang Panggang

Kami membuat berbagai macam makanan ringan dari kacang tanah sangrai antara lain kacang garing, kacang sangria, dan kacang bawang putih.

b. Kacang Bersalut

Dari kacang bersalut produk ingin menghasilkan macam-macam makanan ringan seperti Sukro Kribo, Kacang Telur, Kacang Sukro BBQ, Kacang Sukro Original, Kacang Sukro Polong, Kacang Sukro

Oven Jagung Panggang, Hot Nut Oven Pedas, Kacang Sangrai, Kacang Koro semua rasa.

c. Kacang Polong

Dari kacang polong produk ini menghasilkan macam-macam makanan ringan seperti Mix Nut, Lofet, Polong Original, Polongmas Barbeque, Polongmas Ayam, Koro Original, Koro Pedas, Koro Rumput Laut, Koro Mix, Marning Pedas Manis, Marning Pizza, dan Marning Bawang Putih.

d. Makanan Ringan

Dari makanan ringan produk ini menghasilkan macam-macam makanan ringan seperti Krip-Krip Original, Krip-Krip Sweet Chili, Krip-Krip Spicy BBQ, Tic Tac Mix Max, Tix Tax Mix, Tic Tac Original, Tic Tac Pedas, Tic Tac Rumput Laut, Tic Tac Sapi Panggang, dan Tic Tac Ayam Bawang

e. Wafer

Dengan wafer, Anda bisa membuat berbagai makanan yang dipanggang seperti deca crepes dan deca wafer roll.



Gambar 2. 4 Produk PT Dua Kelinci

2.1.6 Sumber Daya Perusahaan

I Ketenagakerjaan

Tenaga kerja sangat penting untuk melakukan tugas-tugas di perusahaan. PT Dua Kelinci mempekerjakan sekitar 6000 orang secara total. Karyawan PT Dua Kelinci dibagi menjadi tiga jenis menurut pola gajinya: karyawan bulanan, karyawan tetap, karyawan tetap, dan karyawan kontrak.

Dalam kesehariannya, karyawan PT Dua Kelinci dibagi menjadi dua jam kerja: off-shift dan on-shift.

PEKERJA	JAM KERJA
Non Shift	07.00 – 15.00 / 08.00 – 16.00
Shift 1	07.00 – 15.00
Shift 2	15.00 – 23.00
Shift 3	23.00 – 07.00

Tabel 2. 1 Jam Operasional Kerja PT.Dua Kelinci

II Fasilitas Pada PT Dua Kelinci

Dalam menunjang kenyamanan dan keamanan pekerja, PT Dua Kelinci memberikan beberapa fasilitas, yaitu Kamar mandi, ruang

ganti, ruang makan, musholla, kantin, koperasi, perlengkapan kerja (Masker, Topi untuk pria, kerudung/jilbab untuk wanita, jas lab), poliklinik, ruang training, laboratorium (Lab. Mikrobiologi, Lab. Kimia Pangan, Lab. Limbah, Lab. Organoleptic).

III Lokasi PT Dua Kelinci

i. *Factory Office*

PT Dua Kelinci

Jl. Raya Pati – Kudus No.Km. 6,3, Lumpur, Bumirejo,
Kecamatan Margorejo, Kabupaten Pati, Jawa Tengah 59163
(0295) 381407

ii. *Jakarta Office*

Altira Business Park Office Blok A No. 11, 12 dan 15 Kel. Kec.
14350, Jl. Yos Sudarso Kav 85, RT.9/RW.11, Sunter Jaya, Tj.
Priok, Kota Jkt Utara. Daerah Khusus Ibukota Jakarta 14360
(021) 26690206

iii. *Surabaya Office*

New Land Office, Jl. Mayjen HR. Muhammad No.24, Putat
Gede, Kec. Sukomanunggal, Kota Surabaya, Jawa Timur
60189 (031) 7322206

2.2 Aktivitas Magang

Kegiatan magang program MBKM dilaksanakan Magang Industri yang dilakukan di PT Dua Kelinci Pati berlangsung selama kurang lebih 3 bulan, yaitu mulai tertanggal 14 Februari 2022 – 18 Juni 2022. Mahasiswa magang menempuh 8 jam kerja, dari pukul 07.00 – 15.00 setiap hari Senin s/d Jumat, sedangkan untuk hari Sabtu hanya 5 jam kerja, dari pukul 07.00 – 12.00. Setiap kedatangan dan lembar kegiatan selama magang di catat dalam kertas absensi dan kertas lembar kegiatan magang yang disiapkan sendiri dan disiapkan dari PT Dua Kelinci Pati dan ditanda tangani oleh Team Leader Magang selama mahasiswa di tempatkan pada bagian *Human Capital Industrial Relation*. Mengikuti rutin kegiatan Pelita Hati di hari senin dan jumat selama 15 menit dari jam 08.00 – 18.15 WIB.

Di hari pertama masuk, penulis melakukan perjanjian kontrak magang dan penyampaian nilai serta tata tertib organisasi dengan penanggung jawab. Kemudian di serahkan kepada supervisor masing - masing divisi dan dipersilahkan untuk memperkenalkan diri kepada seluruh staf dan karyawan di PT Dua Kelinci Pati. Selanjutnya penulis diperkenalkan dengan lingkungan kerja organisasi yaitu di kantor *Human Capital (HRD)*. Pengarahan dari supervisor dari bagian *Talent Acquisition* yang diberikan berupa pengenalan lingkungan kerja dan penjelasan mengenai jobdesc yang akan dikerjakan oleh mahasiswa selama magang. Penulis ditempatkan di bagian *Talent Acquisition* rekrutmen, yang mana memiliki 3 anggota tim karyawan tetap.

Perincian kegiatan yang diberikan kepada mahasiswa magang pada saat melaksanakan Magang di PT Dua Kelinci Pati adalah sebagai, yaitu:

1. Mengarsip dan Scan Data Pribadi Karyawan dan Surat Perjanjian Kerja karyawan PT Dua Kelinci. Sacn Data Pribadi Karyawan guna meminimalkan pengarsipan (*paperless*).
2. Menginput data karyawan berupa *Data Personla, Data Identity & Tax, Data Address & Phone, Data Family, Data Education* dalam system HRIS (*Human Resourse Information System*)
3. Scan form – form formulir pendayagunaan dan pengembangan karyawan 2019 – 2022 berupa mutasi, promosi dan demosi guna meminimalkan pengarsipan.
4. *Conditioning* penyimpanan arsip dan mengganti kode bookfile baru dengan *Numerical Filing System*.
5. Cek status biodata karyawan yang *active* dan *inactive* agar lebih akurat.
6. Membagikan inventaris untuk karyawan bagian produksi.
7. Melakukan serangkaian kegiatan rekrutmen dan seleksi. Seperti mengambil surat lamaran di pos satpam kemudian meyeleksi berkas pelamar, menghubungi calon karyawan untuk tes seleksi interview dan tes administrasi Kesehatan, menjelaskan dan mengarahkan calon karyawan dalam mengisi formulir Data Pribadi Calon Karyawan dan formulir Data Test Calon Karyawan.

BAB III

IDENTIFIKASI MASALAH

Dalam pengelolaan suatu lembaga maupun organisasi pasti memiliki urgensi yang berkaitan dengan SDM, dan dari berbagai aspek lain-lain yang tidak bisa dihindari. Tetapi hal itu bisa menjadi evaluasi yang berguna bagi pengelolaan lebih baik di kemudian hari. Setelah melakukan observasi di PT Dua Kelinci penulis menemukan permasalahan, berikut identifikasi masalah yang ditemukan.

Salah satu aspek penting dari suatu instansi/organisasi adalah mempertahankan keberadaan karyawan dan menekan turnover. Menurut Abelson (1986) ada dua hal yang menjadi faktor – faktor turnover yang perlu diperhatikan, yaitu internal organisasi dan internal karyawan. Organisasi internal yang kuat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Ketika karyawan diperlakukan dan diperlakukan seperti keluarga, ini memperkuat komitmen organisasi. Berbagai perilaku dan perilaku positif, seperti perilaku menghindar, perilaku dan sikap yang mendiskreditkan organisasi, dan loyalitas terhadap kepemimpinan, perilaku dan sikap positif. Kepuasan kerja karyawan menjadi prioritas penanganan dari faktor internal karyawan. Karyawan yang senang dengan apa yang mereka dapatkan cenderung bertahan dan bekerja secara produktif. Karyawan yang melakukan turnover umumnya tidak puas dengan manajemen perusahaan mereka dalam hal kualitas dan sifat pekerjaan

mereka, upah, merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan, dan pengawasan yang buruk.

Dari beragam urgensi, rekrutmen adalah salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan di antara banyak masalah lainnya, sehingga manajer perlu memperhatikan hal ini.

**Data Hasil Survei Proses Rekrutmen, Komitmen Organisasi,
Lingkungan Kerja Karyawan Pelaksana Produksi Di PT Dua Kelinci**

No.	Permasalahan	Hasil		
		SS	S	TS
1.	Proses rekrutmen di PT Dua Kelinci yang objektif dan sesuai dengan dasar, sumber, metode rekrutmen.	5	7	4
2.	Merasa bangga dan bersedia berkorban terhadap perusahaan.	3	8	5
3.	Ada keinginan untuk meninggalkan perusahaan untuk mencari alternatif pekerjaan lain.	6	7	3
4.	Suasana kerja dan hubungan antar karyawan bagian pelaksana produksi yang baik.	6	6	4

Sumber : Data survei diolah, 2022

Tabel 3. 1 Data Hasil Kuisisioner

Data tabel diatas merupakan pra-survei melalui wawancara terhadap 16 orang dengan 11 responden masih berstatus karyawan aktif di bagian pelaksana produksi PT Dua Kelinci dan 5 responden karyawan yang sudah keluar dengan riwayat pernah bekerja sebagai karyawan bagian produksi di PT Dua Kelinci. Perbedaan status aktif dan tidak aktifnya

responden di perusahaan untuk melihat perbedaan sudut pandang dalam menilai perusahaan. Selain itu karyawan dengan status pernah bekerja digunakan untuk mengetahui secara dalam mengenai alasan mereka meninggalkan perusahaan dan kemungkinan terjadi *boomerang employee* . Responden dipilih secara acak dan rentang tanggapan mengenai proses rekrutmen, komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan niat keluar ditentukan dengan mengisi kuesioner yang mengacu pada variabel indikator.

Berikut penulis cantumkan data pendukung dari pihak rekrutmen berupa rekap keluar dan masuk karyawan di bagian pelaksana produksi tahun 2021 - 2022 PT Dua Kelinci Pati sebagai salah satu indikator permasalahan tingkat turnover yang terjadi di perusahaan.

Tahun	Total Karyawan Akhir Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar
2020	3.742	2.748	3.751
2021	4.712	1.400	2474
2022	3.826	554	730

Tabel 3. 2 Data Karyawan Masuk dan Keluar Tahun 2020-2022

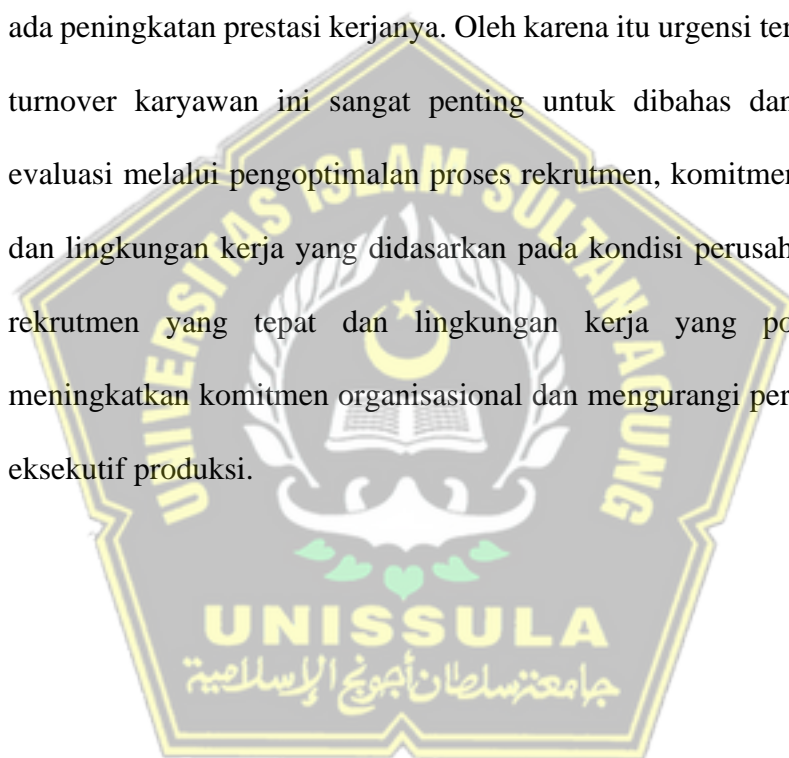
Data terbaru tahun 2022 batas toleransi turnover perusahaan berdasarkan rata – rata target adalah 4% , tapi *baseline* yang ditentukan perusahaan adalah sebesar 5% dari jumlah karyawan pelaksana produksi. Jadi untuk dianggap normal tingkat perputaran karyawan harus dibawah angka *baseline* yang ditentukan.

Adapun permasalahan yang memicu tingkat *turnover* di dapatkan dalam survei mengenai proses rekrutmen, komitmen organisasi dan lingkungan kerja adalah kurang ketatnya di proses rekrutmen dan seleksi sehingga terjadi ketidak sesuaian spesifikasi pekerjaan calon karyawan dengan kriteria karyawan yang dibutuhkan. Yang mana spesifikasi pekerjaan menjadi panduan untuk melihat kualifikasi kandidat. Apalagi selama masa percobaan, merasa tidak nyaman dengan pekerjaan yang diberikan. Di sisi lain, masalah yang terlibat terkait dengan pekerjaan karyawan, seperti masalah antara karyawan dan rekan kerja. Perusahaan mengharapkan karyawan mereka cukup kompeten untuk melakukan pekerjaan mereka, tetapi mandat memberi tekanan pada mereka, berpikir mereka tidak dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik, yang pada akhirnya menyebabkan karyawan pensiun.

Tahap selanjutnya adalah stres, penyakit fisik, malas bekerja, kualitas rendah, kurangnya komunikasi pribadi, dan ketidakpedulian terhadap tugas kerja yang mempengaruhi motivasi. Pada akhirnya mereka akan berpikir dan memutuskan untuk keluar mencari pekerjaan baru. Karyawan membandingkan posisi mereka saat ini dengan posisi lain untuk memutuskan apakah akan tetap tinggal atau keluar dari perusahaan.

Karyawan bagian pelaksana produksi di PT Dua Kelinci berstatus tidak tetap/kontrak (PKWT). Karyawan akan di kontrak kerja selama 3 bulan. Dan tiap 3 bulan dalam status kontrak ini nantinya akan menjadi penilaian untuk menentukan tetap lanjut atau tidaknya kontrak kerja

dengan perusahaan. Kontrak kerja merupakan sebuah aspek yang bisa meningkatkan motivasi kerja. Dimana dengan kontrak kerja nantinya akan menjanjikan dan menjadikan para pegawai termotivasi sehingga mengakibatkan terangkatnya kualitas kinerja para karyawan. Untuk mendorong karyawan kontrak melakukan tindakan disipliner, maka karyawan kontrak tersebut akan dipertahankan oleh perusahaan kecuali ada peningkatan prestasi kerjanya. Oleh karena itu urgensi terkait dengan turnover karyawan ini sangat penting untuk dibahas dan dilakukan evaluasi melalui pengoptimalan proses rekrutmen, komitmen organisasi dan lingkungan kerja yang didasarkan pada kondisi perusahaan. Proses rekrutmen yang tepat dan lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan komitmen organisasional dan mengurangi pergantian staf eksekutif produksi.



BAB IV

KAJIAN PUSTAKA

4.1 Rekrutmen

Rekrutmen merupakan kegiatan mengidentifikasi dan menarik pelamar potensial untuk mengisi suatu jabatan atau pekerjaan yang kosong di suatu organisasi. Pada dasarnya rekrutmen juga adalah serangkaian perencanaan tentang jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, dan apa saja kriteria yang diperlukan organisasi. Menurut Simamora (1997) Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Berikut beberapa definisi rekrutmen yang dikutip dari para ahli:

- a. (Hasibuan, 2010; Kusumaningrum, dkk., 2018) Rekrutmen merupakan proses mencari, menarik, menyeleksi, mengorientasi, dan menginduksi untuk mendapatkan pegawai baru guna membantu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien
- b. Menurut pendapat Kasmir (2016), rekrutmen adalah suatu kesibukan yang dilakukan untuk memikat setiap calon karyawan agar mau melamar ke perusahaan dengan persyaratan yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

- c. (Noe et al., 2014) bahwa Rekrutmen Sumber Daya Manusia adalah Praktik atau aktivitas apapun yang dijalankan oleh Organisasi dengan tujuan utamanya untuk mengidentifikasi dan menarik para karyawan potensial.

Jadi rekrutmen merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan atau organisasi untuk menarik pelamar yang berkemampuan untuk bekerja mengisi jabatan yang kosong. Tujuan dari rekrutmen Rivai (2010) adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya berdasarkan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dan terbaik. Menyediakan organisasi sekelompok pelamar yang memenuhi kalifikasi adalah tujuan utama yang ingin dicapai rekrutmen (Arif, 2018). Menurut Henry Simamora (1997:214), tujuan rekrutmen antara lain:

1. Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon - calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan (*post-hiring goals*) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.

3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

4.1.1 Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen yang baik harus menghasilkan karyawan yang merupakan pelaksana yang baik dan akan tetap bersama perusahaan sampai jangka waktu yang wajar (Simamora, 2004). Proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai kandidat tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan, setelah diadakan perencanaan SDM, dan analisis serta klasifikasi pekerjaan. Beberapa langkah atau tahapan dalam proses pelaksanaan rekrutmen (Setiani, 2013)antara lain:

1. Identifikasi jabatan yang kosong dan jumlah tenaga kerja yang diperlukan.

Identifikasi terlebih dahulu posisi baru atau pergantian karyawan di perusahaan. Hal ini bisa dilihat dari beban karyawan sehingga

membuthkan bantuan. Keputusan merekrut karyawan baru harus seimbang dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan yang sudah ada. Hasil dari perekrutan ini harus sesuai pula dengan rencana bisnis perusahaan. Diskusikan dengan karyawan lama terlebih dahulu jika tim HRD akan melakukan prekrutan.

2. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan

Untuk memudahkan pihak HRD mencari tenaga kerja yang tepat maka lakukan job description dan job spesification pekerjaan dan posisi apa yang kosong sebagai landasan membuat persyaratan jabatan nantinya.

3. Menentukan sumber kandidat yang tepat

Untuk mencari kandidat ada dua alternatif yang bisa digunakan yakni dari dalam perusahaan dan dari luar perusahaan. Jika diambil dari dalam perusahaan maka bisa dilakukan pemindahan atau promosi. Sedangkan jika kandidat berasal dari luar perusahaan pertimbangkan dengan baik metode rekrutmen yang tepat untuk memperoleh kandidat tersebut.

4. Menentukan metode – metode rekrutmen yang paling tepat untuk jabatan.

Metode yang dipilih perusahaan di sesuaikan dengan g situasi dan kondisi yang terjadi saat itu. Metode perekrutan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan, yaitu metode terbuka dan metode tertutup.

Contohnya adalah iklan, *employee referrals*, *walk-ins* dan *writes-ins*, *Depnakertrans*, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh, dan lain sebagainya.

5. Memanggil kandidat-kandidat yang memenuhi persyaratan jabatan

Mengumpulkan berkas-berkas lamaran mereka, dan meminta mereka mengisi formulir lamaran pekerjaan yang telah disediakan untuk selanjutnya diproses dalam tahap seleksi

6. Menyaring dan menyeleksi kandidat

Beberapa teknik seleksi yang sering digunakan adalah formulir lamaran, data biografi, referensi dan rekomendasi, wawancara, test kemampuan dan kepribadian.

7. Membuat penawaran kerja

Kegiatan pada tahap ini adalah mempersiapkan perjanjian kerja (KKB), memperkenalkan secara lebih mendalam tentang peraturan dan kondisi kerja di perusahaan, dan memastikan kapan kandidat akan mulai bekerja. Siapkan kandidat cadangan sebagai antisipasi jika kandidat pertama menolak atau terjadi kemungkinan lain.

8. Mulai bekerja

Setelah kandidat menerima penawaran kerja maka masih perlu dibantu dan dimonitor agar bekerja optimal dan bertahan lama.

Indikator Rekrutmen merupakan aspek aspek yang yang dijadikan ukuran dalam suatu penilaian rekrutmen. Menurut (Hasibuan, 2011) rekrutmen antara lain :

1. Dasar Perekrutan

Dasar perekrutan sendiri harus sesuai dengan pedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan.

2. Sumber Sumber Perekrutan

- a. Sumber Internal
- b. Sumber eksternal

3. Metode Perekrutan

- a. Metode tertutup
- b. Metode terbuka

4.1.2 Sumber – Sumber rekrutmen

Sumber sumber rekrutmen adalah tempat atau lokasi dimana terjadi suatu proses rekrutmen dan terdapat karyawan yang diinginkan ada (Anisa et al., 2022). Purnaya (2016) menyebutkan bahwa terdapat dua cara yang dapat dikerjakan untuk melakukan rekrutmen, yaitu dengan cara internal dan eksternal. Mencari para calon pelamar dimulai dari proses perekrutan dengan memahami uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Berikut adalah penjelasan sumber rekrutmen (Niki Kosasih & Muhammad Kohar, 2021) :

1. Internal Rekrutmen

Sumber rekrutmen melalui internal posisi yang kosong dapat diisi oleh para karyawan dengan mencari atau menyeleksi karyawan yang berasal dari dalam perusahaan. Keuntungan dari cara ini adalah tenaga kerja yang direkrut sudah memahami organisasi dengan baik sehingga memudahkan dalam proses penyesuaian dan kemungkinan berhasil akan semakin tinggi. Selain itu menjadi pendorong semangat kerja, loyalitas, dan komitmen kerja yang semakin tinggi. Keuntungan lain dengan rekrutmen internal adalah menekan biaya perekrutan. Rekrutmen internal juga memicu pada promosi berantai, karena apabila satu orang dipromosikan maka akan terjadi promosi untuk jabatan - jabatan di bawahnya.

Rekrutmen dengan cara internal juga memiliki kelemahan, yaitu terbatasnya kemungkinan calon tenaga kerja yang potensial di dalam organisasi, kurangnya ide baru yang segar yang mana biasanya datang dari tenaga kerja baru. Kelemahan lainnya adalah munculnya rasa puas pada tenaga kerja sehingga tidak ada peningkatan prestasi kerja.

1) Jobposting

Organisasi mengumumkan bahwa terdapat posisi kosong sehingga memberikan kesempatan yang sama untuk semua pegawai bersaing secara sehat dengan mengajukan surat lamaran secara formal. Kelebihan cara ini adalah karyawan

yang memenuhi kualifikasi diberikan kesempatan yang sama dan perusahaanpun memiliki banyak kandidat untuk dipilih. Namun kelemahannya adalah akan membutuhkan waktu yang lama.

2) Referensi manajemen

Dengan cara ini karyawan lain dalam organisasi akan memberi referensinya karena telah mengetahui potensi dan keahlian karyawan yang akan direkomendasikan. Kelebihan dari cara ini adalah lebih cepat dan murah disegi biaya yang akan digunakan, selain itu pastinya karyawan sudah mengenal karakter dan ketrampilan yang dimiliki kandidat. Kelemahannya manajemen mengenal orang-orang selain pegawai dalam organisasi yang mungkin mempunyai keahlian yang lebih bervariasi dibandingkan dengan hanya merekrut berdasarreferensi karyawan sendiri. Memungkinkan adanya diskriminasi karena karyawan kan mrekomendasikan teman – teman yang memiliki kesamaan di sikap, sifat dan latar belakang mereka.

2. External Rekrutmen

Perekrutan tenaga kerja eksternal berusaha menarik calon tenaga kerja dari luar organisasi. Proses rekrutmen dapat menghabiskan biaya yang besar utamanya dikarenakan banyaknya

tenaga kerja baru yang memilih meninggalkan organisasi setelah kerja hanya satu atau dua tahun. Organisasi akan rugi investasi pelatihan pada tenaga kerja tersebut. Sumber rekrutmen external menurut Purnaya (2016) :

1.) Pelamar Langsung dan Referensi

Pelamar datang langsung pada organisasi meskipun organisasi tidak mempublikasi adanya lowongan pekerjaan.

2.) Iklan Surat dan Kabar Majalah

Dalam mencari calon pelamar untuk direkrut media ini sangatlah efektif. 2 publikasi dalam penggunaan media ini yaitu dengan sarana media serta konstruksi iklan. Iklan merupakan media yang sangat berpotensi untuk mendapatkan para calon pelamar yang potensial dengan mudah.

3.) Agen Tenaga Kerja Milik Pemerintah

Pemerintah biasanya mengelola agen – agen tenaga kerja yang dapat memberikan informasi mengenai lowongan pekerjaan kepada para rakyat sedang memerlukan pekerjaan meskipun kurang memiliki keahlian.

4.) Agen Tenaga Kerja Swasta

Selain belum banyak berfungsi, dikota – kota besar keberadaannya terbatas. Mereka mencari para tenaga kerja yang sudah terlatih dan akan diletakkan pada posisi jabatan seperti manajer.

5.) Sewa (leasing)

Cara ini digunakan oleh perusahaan untuk menghemat anggaran, contohnya menghemat uang pensiun karyawan, asuransi, insentif serta subsidi lainnya.

6.) Open house

Pada kegiatan open house, peluang untuk orang luar berkunjung dapat membuat orang yang berkunjung akan tertarik untuk bekerja di perusahaan tersebut.

7.) Nepotisme

Membuka kesempatan pada suatu jabatan kepada seseorang yang memiliki ikatan keluarga dan sering dijumpai. Karena adanya ikatan keluarga yang masih kuat maka biasanya lebih bisa dipercaya dalam pengerjaan tugas.

8.) Lembaga Pendidikan dan Universitas

Rekrutmen melalui lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan menjalin kerja sama dengan sekolah - sekolah dan universitas tertentu. Rekrutmen ini dilakukan dengan menyaring para lulusan terbaik untuk melakukan magang pada organisasi tersebut.

9.) Perekrutan Elektronik

Metode ini dinilai sangat efektif untuk suatu perusahaan. Selain itu, media elektronik ini juga dapat membantu sebuah perusahaan untuk mempromosikan perusahaan mereka agar

mendapatkan calon karyawan yang dapat memenuhi standar yang dibutuhkan.

Kelebihan dan kekurangan dari sumber rekrutmen external Batjo dan Shaleh (2018) menyebutkan di antaranya yaitu :

1. Kelebihan

- 1) Akan mendapatkan ide dan teori yang lebih segar dan baru.
- 2) Pekerja memulai pekerjaan dengan lembaran yang bersih.
- 3) Karyawan baru yang memiliki pengetahuan serta keahlian yang tidak dimiliki perusahaan.

2. Kelemahan

- 1) Integrasi antara karyawan dengan perusahaan.
- 2) Komitmen serta loyalitas yang dimiliki karyawan sangat rendah.
- 3) Penyesuaian membutuhkan waktu lama.

4.1.3 Metode – Metode Rekrutmen

Metode adalah suatu cara organisasi yang digunakan untuk mencari dan menarik calon pegawai baru yang sesuai dengan standar kualifikasinya. Metode perekrutan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Menurut Dewi

(2017) metode rekrutmen terdapat dua jenis, yakni metode terbuka dan metode tertutup. Metode perekrutan calon karyawan menurut (Falabiba, 2019) :

1. Metode Tertutup; yaitu perekrutan itu hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk menjadi relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan semakin sulit.
2. Metode Terbuka; adalah perekrutan tersebut diinformasikan secara luas melalui metode seperti memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka ini diharapkan banyak lamaran yang akan masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas menjadi lebih besar.

4.1.4 Dasar Rekrutmen

Dasar rekrutmen atau penarikan merupakan proses identifikasi kebutuhan dan membuat rencana perekrutan untuk suatu posisi. proses rekrutmen paling awal adalah menentukan dasar perekrutan yang berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menempati jabatan tersebut. Menurut (Yusuf, 2015) roda organisasi akan bergerak jika dalam menentukan spesifikasi kebutuhan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan atau instansi itu jelas, baik berdasarkan jumlah, tingkat keahlian, tingkat

pendidikan dan tenggang waktu untuk pemenuhan kebutuhan tersebut. Ketentuan dasar perekrutan menurut (T.Hani Handoko, 2008) adalah berdasarkan :

1. Analisa jabatan (*Job Analysis*)

(Siswanto, 2002) berpendapat job description merupakan rincian pekerjaan yang berisi informasi menyeluruh mengenai tanggung jawab, tugas atau kewajiban serta kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan

2. Uraian Jabatan (*Job Description*)

Spesifikasi pekerjaan merupakan kualifikasi persyaratan minimum seorang pegawai yang diterima agar mampu menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten (Hasibuan, 2010)

3. Persyaratan jabatan (*Job Specification*)

Persyaratan jabatan adalah catatan mengenai syarat – syarat orang yang paling tidak harus dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

4. Penilaian jabatan (*Job Evaluation*)

Penilaian jabatan adalah penilaian kegiatan untuk membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan jabatan lain.

5. Penggolongan jabatan (*Job Classification*)

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan – jabatan yang bernilai sama.

Selanjutnya adalah menentukan strategi rekrutmen karyawan dengan memperkirakan daftar berdasarkan prediksi jabatan yang kosong atau kebutuhan suatu posisi, berapa jumlah, dan jenis tenaga yang diperlukan.

Kendala – kendala yang dihadapi setiap organisasi tidak sama. Kendala dalam proses rekrutmen menurut Hariandja (2005:99) meliputi :

- 1.) Karakteristik Organisasional
- 2.) Citra Organisasional
- 3.) Kebijakan Organisasional
- 4.) Rencana Strategi dan Rencana Sumber Daya Manusia
- 5.) Kebiasaan Perekrut
- 6.) Kondisi Eksternal.

4.2 Turnover

Turnover dapat diartikan sebagai keluarnya karyawan. Dalam arti luas, turnover diartikan sebagai aliran karyawan yang masuk dan keluar perusahaan. Definisi turnover yang dikutip dari beberapa ahli :

1. Cascio (1987) ; mendefinisikan turnover sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan karyawannya.
2. Flippo (1994) Turnover adalah keluar masuknya tenaga kerja dalam suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

3. Supriyanto (2003) berpendapat yang dimaksud turnover adalah proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela (voluntary) dan tidak (non voluntary) meninggalkan organisasi dalam kurun waktu tertentu.
4. Mobley (1986) mendefinisikan bahwa turnover adalah berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan turnover adalah Situasi yang menunjukkan jumlah karyawan yang masuk dan keluar perusahaan secara sukarela dalam kurun waktu tertentu. Bila dalam suatu organisasi tingkat keluar masuknya karyawan naik dari sebelumnya, hal ini merupakan indikasi turunnya motivasi, semangat dan gairah kerja. Selain itu akan menurunkan produktifitas juga dapat menyebabkan kelangsungan jalannya suatu rumah sakit serta besarnya biaya yang telah dikeluarkan pada saat proses penerimaan karyawan, pelatihan, sampai pada penempatannya.

4.2.1 Faktor Yang Mempengaruhi Turnover

Faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan.

1. Usia

Maier (1971) mengemukakan pekerja muda mempunyai tingkat turnover yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi turnover dengan arah hubungan negatif. Artinya semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi turnover-nya (Mobley, 1986). Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah - pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru, atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

2. Lama kerja

Turnover lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat . Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya turnover tersebut.

3. Tingkat Pendidikan

Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka berpengaruh terhadap retensi karyawan. Jika pendidikan tidak

sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap tingkat turnover yang tinggi.

4. Keikatan terhadap organisasi

Jadi semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki, rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif

5. Kepuasan kerja

Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan turnover.

6. Budaya perusahaan

Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu.

4.2.2 Penyebab Turnover Karyawan

Turnover atau pemberhentian antara suatu perusahaan dengan seorang atau beberapa orang karyawan menurut Susilo (1996:194)

bahwa penyebab karyawan keluar dari perusahaan adalah karena alasan :

1. Ketidaktepatan pemberian tugas.

Karyawan, khususnya pada masa percobaan, merasa kurang cocok dengan tugas yang diberikan pada masa percobaan tersebut. Sehingga menurut pertimbangannya tak akan mungkin ada perkembangan di masa depan.

2. Alasan mendesak

Beberapa alasan mendesak yang menjadi penyebab turnover karyawan adalah uoah atau gaji tidak pernah diberikan, pimpinan lalai dengan kewajiban. Pekerjaan dianggap membahayakan dirinya dan moralnya.

3. Menolak pimpinan baru

Apabila karyawan tidak cocok dan tidak sehati dengan sepak terjang pimpinan barunya, dapat saja mengakibatkan timbulnya stress yang tidak menguntungkan dirinya.

4. Pensiun

Keinginan perusahaan memensiunkan karyawan karena produktifitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Kontrak kerja berakhir

Pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontrak kerja tidak menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima.

6. Kesehatan karyawan

Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Pemberhentian dengan alasan Kesehatan bisa berdasarkan kemauan perusahaan atau karyawan itu sendiri.

7. Meninggal dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Biasanya pemberian pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada di perusahaan.

8. Perusahaan likuidasi

Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku.

4.2.3 Dampak Turnover

Dampak turnover bagi organisasi yaitu (Ridlo, 2012) adalah :

1. Biaya penarikan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi, penarikan dan mempelajari pergantian.

2. Biaya latihan, menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih
 3. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
 4. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
 5. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan
 6. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.\
 7. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
 8. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan produksi.
- Turnover yang tinggi dalam organisasi menunjukkan perlu diperbaikinya kondisi kerja dan cara pembinaannya.

4.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan cerminan dari loyalitas karyawan pada perusahaan dan proses keberanjutan, sebagai bentuk karyawan mengutarakan perhatian terhadap perusahaan dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Robbins dan Judge (2011) Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, komitmen

organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan.

Komitmen organisasi memberikan banyak hal positif untuk perusahaan sendiri. di tingkat organisasi, akan meningkatkan produktivitas, employee turnover, ketidakhadiran. Sedangkan di tingkat karyawan akan membantu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan menurunkan stress kerja (Sutanto, 1999). Karyawan dengan Komitmen Organisasional tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Riady, 2009) :

1. Bangga terhadap perusahaan
2. Merasa memiliki prospek bersama dengan perusahaan
3. Menganggap perusahaan adalah tempat terbaik untuk bekerja
4. Mau berkorban demi kebaikan perusahaan.

Indikator Komitmen organisasi merupakan aspek – aspek yang menjadi penilaian Komitmen organisasi. Berikut adalah indikator komitmen organisasi menurut (Sulistiyawati, 2008) :

1. Kebanggaan terhadap perusahaan
2. Kesiediaan untuk berpihak / berkorban bagi perusahaan
3. Kesetiaan terhadap perusahaan

Menurut Meyer dan Allen (Luthans, 2002) komitmen organisasi dibagi menjadi tiga jenis komponen sebagai berikut :

1. Komitmen afektif yaitu keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen ini muncul dan

berkembang karena rasa nyaman, aman, dan manfaat lain yang dirasakan dalam organisasi.

2. komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan. Komitmen ini terjadi jika banyaknya pengorbanan yang dilakukan karyawan jika memilih keluar. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
3. komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena tanggung jawab moral terhadap perusahaan (Tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan)

4.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut (Sedarmayanti, 2001) Lingkungan Kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan lingkungan kerja menurut Nitisemito (1991: 183) adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Dapat disimpulkan lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar para pekerja baik secara fisik maupun non-fisik serta

hubungannya dengan suatu pekerjaan itu sendiri. Lingkungan Kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena lingkungan kerja merupakan tempat dimana karyawan bekerja dan melakukan aktivitas setiap harinya.

Ada 2 jenis lingkungan kerja menurut (Lukito & Alriani, 2018) yaitu :

1. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Beberapa jenis lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2001) sebagai berikut :
 1. Penerangan / cahaya di tempat kerja
 2. Temperatur di tempat kerja (suhu)
 3. Kelembaban udara tempat kerja
 4. Sirkulasi di tempat kerja
 5. Getaran mekanis di tempat kerja
 6. Bau – bauan di tempat kerja
 7. Tata warna tempat kerja
 8. Dekorasi di tempat kerja
 9. Kebisingan di tempat kerja
 10. Dekorasi di tempat kerja
 11. Musik di tempat kerja
 12. Keamanan di tempat kerja
2. Lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun

hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Wursanto (2009) membagi jenis lingkungan kerja non-fisik sebagai berikut :

1. Perasaan Aman Karyawan. Perasaan aman karyawan merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri karyawan.
2. Loyalitas Karyawan. Loyalitas merupakan sikap karyawan untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabannya.
3. Kepuasan Karyawan. Karena dapat dirasakan oleh karyawan, lingkungan kerja non fisik yang dapat memberikan perasaan - perasaan aman dan puas dapat meningkatkan kinerja karyawan sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.

4.5 Hubungan Proses, Rekrutmen Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Turnover karyawan

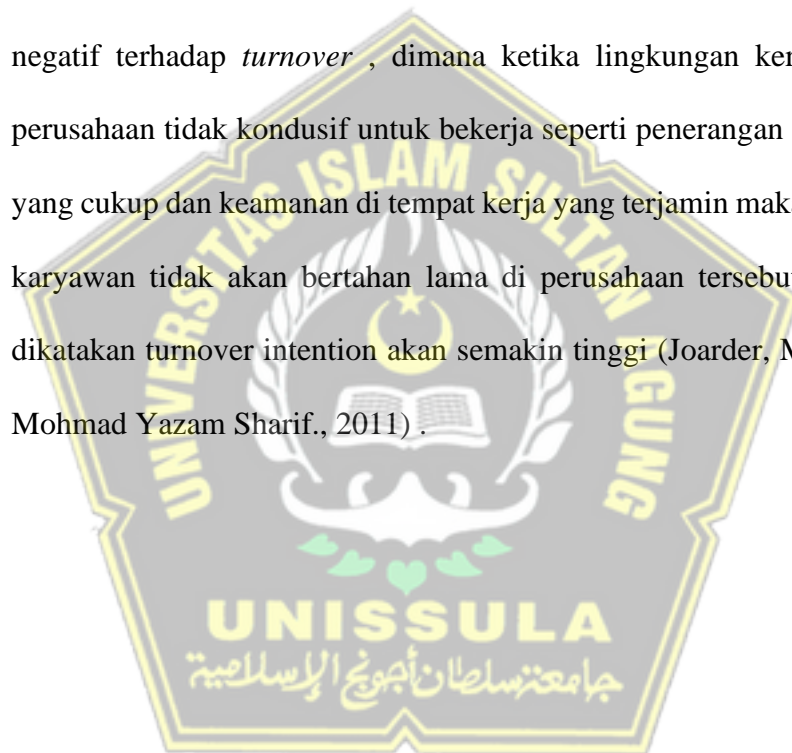
Turnover yang tinggi pada perusahaan dapat mempengaruhi serta mengganggu kinerja perusahaan tersebut, hal ini dikarenakan akan banyak waktu serta materi yang terbuang untuk proses rekrutmen dan seleksi serta pelatihan untuk karyawan baru. Masalah ini perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait proses rekrutmen dan komitmen organisasi.

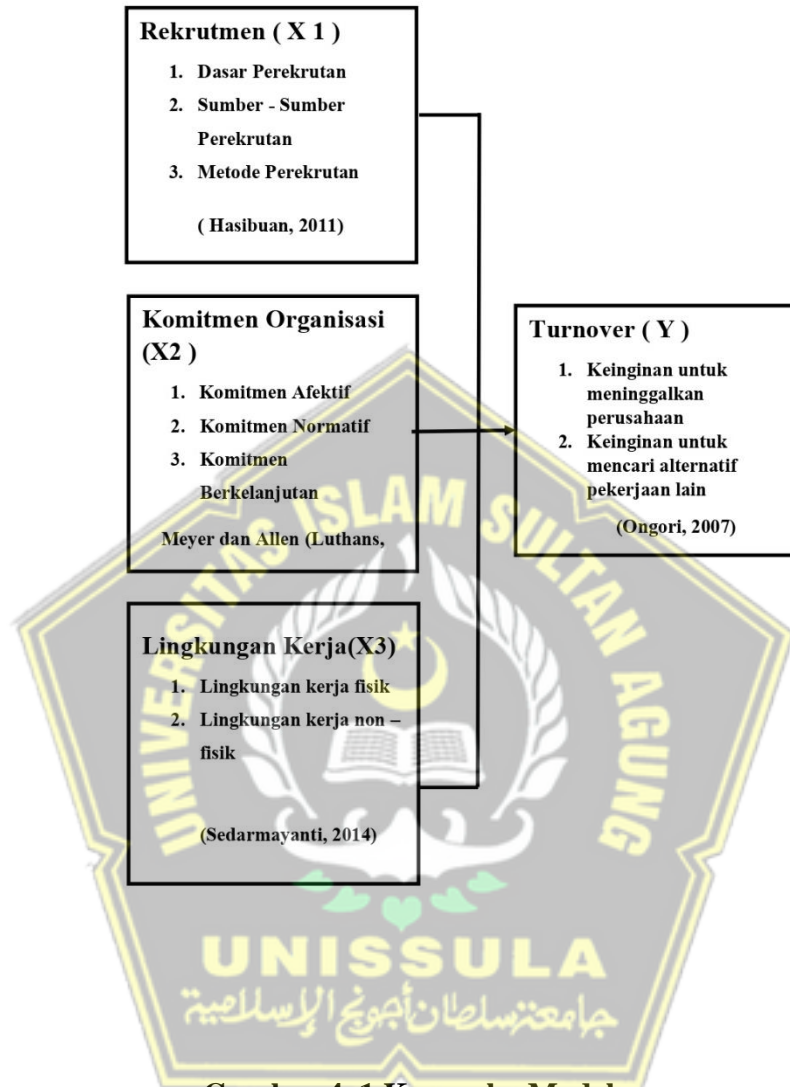
Turnover memang suatu hal yang tidak bisa dihindari setiap perusahaan. dibutuhkan proses rekrutmen yang baik. Rekrutmen merupakan usaha mencari, menemukan, menarik dan mempengaruhi tenaga kerja agar melamar pada lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan (Ariyati & Amelia, 2018). Proses rekrutmen harus berdasarkan kriteria yang ketat agar memperoleh karyawan yang unggul dan mampu memberikan kontribusi bagi perusahaan tentunya. Semakin baik proses rekrutmen dilakukan perusahaan maka semakin tinggi kesempatan untuk memperoleh karyawan yang handal dan kompeten serta sesuai dengan klasifikasi yang diinginkan oleh perusahaan. Hasil penelitian (Ariyati & Amelia, 2018) rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan Indikator dari variabel rekrutmen memiliki peran penting dalam mempengaruhi komitmen organisasi

Hasil penelitian (Setiyanto & Selvi, 2018) semakin tinggi komitmen organisasi seseorang terhadap perusahaan, maka turnover akan semakin rendah yang artinya sangat penting sebuah komitmen terhadap perusahaan tersebut, karyawan menganggap bahwa perusahaan atau pekerjaan mereka merupakan hal yang penting untuk kehidupannya. Penelitian dari Moore dan Laquet (Hendra, 2010) yang menyatakan bahwa penyebab utama dari keinginan pindah karyawan ialah Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. Karyawan yang tidak puas serta tidak memiliki komitmen cenderung untuk mencari tempat lainnya.

Penelitian (George, J. M. & Jones, 1996) bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi memiliki perasaan senang menjadi bagian perusahaan, percaya dan merasa baik tentang perusahaannya, dan berniat melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Dengan kata lain, keinginan untuk pindah dari perusahaan menurun.

Sedangkan hubungan Lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover*, dimana ketika lingkungan kerja di suatu perusahaan tidak kondusif untuk bekerja seperti penerangan atau cahaya yang cukup dan keamanan di tempat kerja yang terjamin maka dipastikan karyawan tidak akan bertahan lama di perusahaan tersebut dan dapat dikatakan *turnover intention* akan semakin tinggi (Joarder, Mohd H. R., Mohmad Yazam Sharif., 2011).





Gambar 4. 1 Kerangka Model

BAB V

METODE PENGUMPULAN DAN ANALISIS DATA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai metode pengumpulan data dan analisa data. Pengumpulan dimulai dengan penjelasan bagaimana cara mendapatkan data tersebut, Selanjutnya data tersebut akan dijelaskan mengenai analisis data.

5.1. Jenis Penelitian

Pada penelitian Business Cases Report ini adalah berupa penelitian lapangan (field research) dengan metode deskriptif kualitatif. Pendekatan yang bersifat kualitatif ini nantinya memiliki karakter bersifat deskriptif. Pertama, pengumpulan data bersal dari langsung sumbernya yang merupakan bagian dari pokok analisisnya. Kedua, data berupa kata kata dalam kalimat atau gambar yang memiliki makna.

5.2. Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menjadi bagian yang penting dalam Menyusun penelitian. Dari permasalahan ini penulis melakukan pengumpulan data dengan tiga teknik. Teknik pengumpulan data akan dijelaskan sebagai berikut:

5.1.1. Interview (Wawancara)

Wawancara menurut (Satori & Komariah, 2011) adalah Teknik pengumpulan data di mana informasi yang diekstraksi dari sumber data diambil secara langsung melalui teknik percakapan atau tanya jawab. Wawancara dilakukan penulis untuk mengetahui pandangan, kejadian,

kegiatan, pendapat, perasaan dari narasumber (Wiksana, 2017). Proses wawancara memperoleh keterangan sebagai tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara penulis dengan narasumber yang terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.

Wawancara ini digunakan sebagai teknik pengumpulan data ketika penulis atau pengumpul data mengetahui dengan pasti informasi apa yang akan diperoleh. Wawancara memiliki beberapa jenis yaitu wawancara terstruktur, wawancara tidak berstruktur, wawancara semi berstruktur. Teknik wawancara untuk mendapat data dari karyawan di bagian pelaksana produksi yang digunakan adalah wawancara terstruktur, yakni teknik wawancara yang dilakukan peneliti dengan menyediakan alat penelitian berupa daftar pertanyaan dan memberikan semua jawaban dalam format pilihan ganda.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tanya jawab dengan pihak yang berkompeten, Karyawan yang didapat untuk validasi variabel berjumlah 2 responden yang merupakan karyawan dari beberapa divisi Human Capital di PT Dua Kelinci Pati yang sesuai dengan bidang permasalahan. Karyawan yang diharapkan berpengalaman dalam bidang rekrutmen dan turnover karyawan PT Dua Kelinci Pati. Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tanya jawab dengan pihak yang berkompeten, yaitu supervisor di bidang Talent Acquisition dan supervisor dibidang IR & OHS .

5.1.2. Observasi (Pengalaman)

Dalam observasi kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatan melalui hasil kerja panca indra mata yang dibantu panca indra lainnya. Menurut (Satori & Komariah, 2011) adalah Pengamatan langsung atau tidak langsung terhadap subjek penelitian untuk mendapatkan data yang harus dikumpulkan untuk menulis laporan. Jenis observasi atau pengamatan yang digunakan pada penelitian ini adalah terlibat langsung di lapangan dengan penuh menggunakan panca indera. Yang mana penulis menjadi pemeran dalam kegiatan tetapi tetap melakukan fungsi pengamatan.

Di perusahaan, penulis bertindak sebagai karyawan dan dapat mengamati perilaku karyawan di tempat kerja, kerja intelektual, hubungan antara karyawan dan karyawan lainnya, dan sebagainya. Observasi yang dilakukan penulis salah satunya dengan melakukan pekerjaan sehari – hari divisi rekrutmen dan mengikuti sosialisasi kontrak mengenai program dan fasilitas perusahaan yang di tujukan untuk karyawan baru di PT Dua Kelinci.

5.1.3. Dokumentasi

Dalam penelitian ini peran dokumentasi sangat besar, karena sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Data dokumentasi sendiri membantu menampilkan kembali beberapa data yang mungkin belum didapat. Beberapa catatan

tertulis dengan gambar diperlukan dibutuhkan untuk membantu dalam menganalisis data penelitian.

Dokumentasi yang di lakukan adalah dengan menelusuri data dan beberap sumber yang terkait dengan penulisan laporan ini. Misalnya proses rekrutmen calon karyawan bagian pelaksana produksi , lingkungan kerja fisik maupun non fisik di bagian produksi.

5.3. Metoda Analisis Data

Prinsip utama analisis data adalah menyajikan data atau informasi yang dikumpulkan dalam bentuk deskripsi sambil memberikan makna atau interpretasi sedemikian rupa sehingga informasi tersebut memiliki signifikansi ilmiah atau teoretis. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif induktif. Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif induktif agar peneliti dapat menganalisis dan menjelaskan fenomena penelitian secara utuh dan runtut berdasarkan data yang diperoleh, sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan penelitian yang bermakna.

5.2.1. Sumber Data

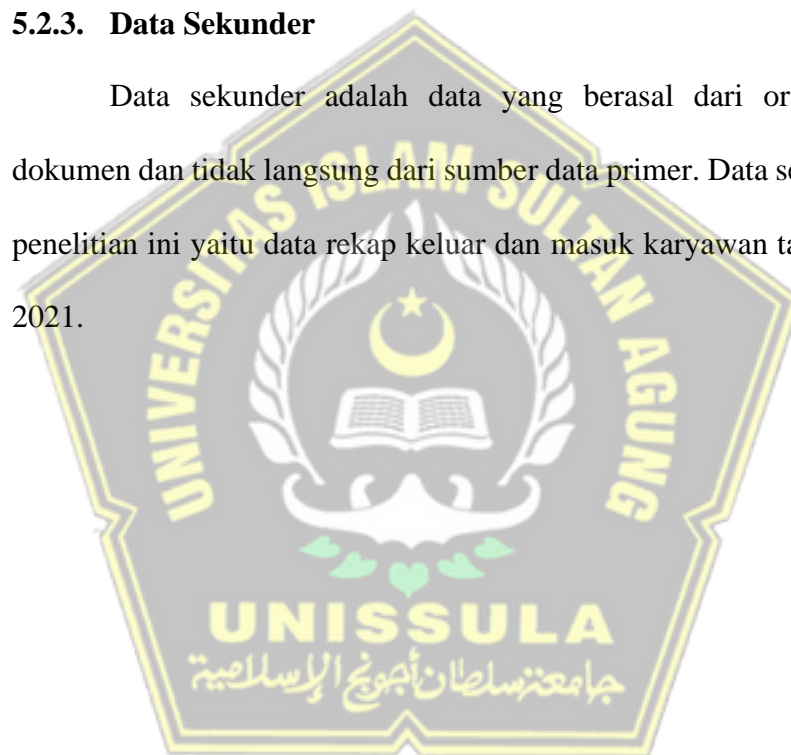
Data merupakan catatan, deskripsi, atau informasi tentang sesuatu atau fakta. Sumber data adalah tempat pengumpulan data survei. Ada dua jenis sumber data dalam penelitian ini: sumber data primer dan sumber data sekunder.

5.2.2. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data pertama. Sumber data utama dalam penelitian ini adalah data yang dikumpulkan langsung di lokasi penelitian, yaitu berupa hasil wawancara dengan Supervisor divisi Talent Acquisition dan Supervisor divisi IR PT Dua Kelinci.

5.2.3. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang berasal dari orang lain atau dokumen dan tidak langsung dari sumber data primer. Data sekunder dalam penelitian ini yaitu data rekap keluar dan masuk karyawan tahun 2020 dan 2021.



BAB VI

ANALISA DAN PEMBAHASAN

6.1 Analisis Permasalahan

Salah satu aspek kunci dari suatu organisasi adalah mempertahankan karyawan dan mengendalikan beban kerja di pekerjaan mereka. Turnover karyawan berpengaruh terhadap kinerja dan biaya dalam perusahaan. Menurut Abelson (1986) ada dua hal yang menjadi faktor – faktor *turnover* yang perlu diperhatikan, yaitu internal organisasi dan internal karyawan. Internal organisasi yang kuat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Jika karyawan dipandang dan diperlakukan layaknya keluarga maka hal ini akan menjadi pendorong meningkatnya komitmen organisasi. Serangkaian sikap dan perilaku positif, seperti menghindari perilaku, praktik, dan gagasan yang merusak reputasi organisasi atau loyalitas kepada pemimpinnya., merupakan bentuk perilaku dan sikap positif yang disebabkan komitmen karyawan.

Kemudian faktor individual karyawan menjadi faktor dengan porsi yang sama. Kepuasan kerja karyawan menjadi prioritas penanganan dari faktor internal karyawan. Karyawan yang senang dengan apa yang mereka peroleh cenderung bertahan dan bekerja dengan baik. Pergantian karyawan umumnya karena ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kualitas dan kondisi kerja, gaji, perasaan diabaikan oleh perusahaan, dan ketidakpuasan.

Dari sekian banyak urgensi, rekrutmen merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dan harus ditanggapi secara serius oleh manajemen. Karena pelamar – pelamar yang sesuai dengan kualifikasi yang di tentukan akan tetap bersama dengan perusahaan dan memiliki komitmen dengan perusahaan. Pelamar yang dibawah kualifikasi di perkirakan akan segera diberhentikan jika tidak mampu bekerja sesuai harapan. Sedangkan pelamar dengan kelebihan kualifikasi atau kualifikasi terlalu tinggi berkemungkinan mengundurkan diri karena merasa tidak puas dengan pemenuhan yang biasa dilakukan oleh perusahaan dalam proses rekrutmen.

Selanjutnya dilakukan survei yang merupakan pengembangan pertanyaan dari pra – survei di bab 3 dan menambah jumlah responden. Data survey diatas diambil melalui wawancara terhadap 25 orang dengan 20 responden masih berstatus karyawan aktif di bagian pelaksana produksi PT Dua Kelinci dan 5 responden karyawan yang sudah keluar dengan riwayat pernah bekerja sebagai karyawan bagian produksi di PT Dua Kelinci. Perbedaan status aktif dan tidak aktifnya responden di perusahaan untuk melihat perbedaan sudut pandang dalam menilai perusahaan. Selain itu karyawan dengan status pernah bekerja digunakan untuk mengetahui secara dalam mengenai alasan mereka meninggalkan perusahaan dan kemungkinan terjadi *boomerang employee* . Responden dipilih secara acak, terlepas dari latar belakang pendidikan atau masa kerja mereka, dan sejauh mana tanggapan mengenai proses rekrutmen, komitmen organisasi,

lingkungan kerja, dan niat keluar dianalisis dengan memberikan pertanyaan yang mengacu pada variabel indikator pertanian padi. Di bawah ini adalah tabel data dari hasil survey yang penulis lakukan.

**Data Hasil Survei Proses Rekrutmen, Komitmen Organisasi,
Lingkungan Kerja Karyawan Pelaksana Produksi
Di PT Dua Kelinci**

No.	Permasalahan	Hasil		
		SS	S	TS
a. Proses Rekrutmen				
1.	Proses rekrutmen di PT Dua Kelinci yang objektif dan sesuai dengan prinsip - prinsip rekrutmen.	7	10	8
2.	Proses rekrutmen di PT Dua Kelinci menerapkan spesifikasi pekerjaan dengan jelas dan sesuai dasar, sumber, metode perekrutan yang ditentukan.	6	6	13
b. Komitmen Organisas				
3.	Merasa bangga dan bersedia berkorban terhadap perusahaan.	5	6	14
4.	Perusahaan secara kontinu meningkatkan komitmen organisasi	5	11	9
c. Turnover				
5.	Ada keinginan untuk meninggalkan perusahaan untuk mencari alternatif pekerjaan lain.	12	8	5
6.	Ada keinginan untuk meninggalkan perusahaan	8	10	7
d. Lingkungan Kerja				

7.	Suasana kerja dan hubungan antar karyawan bagian pelaksana produksi baik.	5	9	11
8.	Lingkungan kerja fisik (pencahayaan, suhu, suara bising mesin dan alat, keamanan, privasi, komunikasi) di bagian produksi nyaman dan sesuai standar.	7	6	12

Sumber: Data survei diolah, 2022

Tabel 6. 1 Data Hasil Kuisisioner

Adapun permasalahan yang memicu tingkat *turnover* di dapatkan dalam survei mengenai proses rekrutmen adalah karyawan yang diterima tidak memenuhi spesifikasi pekerjaan yang ditetapkan. Kemungkinan adalah pihak rekrutmen kurang ketat dalam memilih calon karyawan yang sesuai spesifikasi pekerjaan atau *job description* yang kurang jelas. Karyawan yang merasa kurang jelas dengan uraian pekerjaan atau spesifikasi pekerjaan menjadikan ketidak sesuaian calon karyawan dengan kriteria karyawan yang dibutuhkan. Dilihat dari data survei wawancara tabel 6.1 poin 2, 52% dari responden memilih tidak setuju terhadap pernyataan “Proses rekrutmen di PT Dua Kelinci menerapkan spesifikasi pekerjaan dengan jelas dan sesuai dasar, sumber, metode perekrutan yang ditetapkan.”

Dapat disimpulkan karyawan kebanyakan tidak tahu secara jelas spesifikasi pekerjaan yang akan di kerjakan nantinya. Jadi jangan terlalu terbiasa dengan tugas yang akan diberikan pada ujian. Di perusahaan di mana karyawan dianggap sebagai pekerja yang baik karena melakukan

pekerjaannya dengan baik, tuntutan ini membuat karyawan merasa tertekan untuk melakukan pekerjaannya dengan buruk, dan pekerjaan yang tidak disukai mengarah pada motivasi, yang pada akhirnya dapat berubah menjadi pekerjaan.

Factor lain yang mempengaruhi tingkat turnover karyawan adalah lingkungan kerja perusahaan. Dari hasil survei pada table 6.1 poin nomor 7 pernyataan “Suasana kerja dan hubungan antar karyawan bagian pelaksana produksi baik.” sebanyak 11 responden atau 44% dari responden menjawab tidak setuju. Dan hasil survei dari pernyataan poin 8 “Lingkungan kerja fisik di bagian produksi nyaman dan sesuai standar” menunjukkan 12 reponden atau 48% dari jumlah responden memilih tidak setuju. Data surevi ini mendukung bahwa karyawan merasa kurang puas dengan lingkungan kerja perusahaan. Lingkungan kerja menjadi faktor lain yang berpengaruh pada tingkat turnover karyawan di perusahaan. Lingkungan kerja fisik dan non fisik berupa suasana kerja, hubungan antar rekan kerja atau antar atasan bawahan, komunikasi, kerja sama yang baik, peralatan kerja yang baik, serta ruang kerja yang nyaman akan menciptakan kenyamanan kepada karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Secara psikologi lingkungan kerja fisik dan non fisik yang kurang akan mempengaruhi tingkat kepuasan dalam bekerja.

Selanjutnya karena kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja menjadi peran utama dalam meningkatkan komitmen organisasi berdampak pada respon emosional karyawan di perusahaan. Namun

dianalisa dari hasil survei yang dilakukan komitmen karyawan di bagian pelaksana produksi rendah. Dilihat dari table 6.1 pada poin 3 sebanyak 14 responden dan hampir 56% dari responden memilih tidak setuju dengan pernyataan “Karyawan merasa bangga dan bersedia berkorban terhadap perusahaan.”. Komitmen organisasi penting bagi perusahaan, tingginya tingkat komitmen organisasi dalam perusahaan akan menumbuhkan iklim kerja yang efektif. Namun jika karyawan merasa tidak memiliki komitmen, menganggap mereka karyawan yang tidak efektif, merasa tidak mempunyai keahlian sesuai kebutuhan atau keahliannya tidak diperlukan, karyawan tersebut semakin lama akan cenderung berfikir untuk keluar dari perusahaan.

Dari masalah perekrutan hingga komitmen organisasi dan lingkungan kerja, hal itu memengaruhi motivasi melalui stres, penyakit fisik, kemalasan, kualitas rendah, kurangnya komunikasi pribadi, dan ketidakpedulian terhadap tugas kerja. Akhirnya, mereka akan berpikir dan berencana untuk pergi ke pekerjaan baru. Responden sangat setuju. Pernyataan ini dapat diartikan bahwa 48% responden berencana untuk membandingkan pekerjaan lain dengan pekerjaan mereka saat ini dalam memutuskan apakah akan tinggal atau keluar dari perusahaan.

Selain itu wawancara yang dilakukan kepada karyawan yang sudah tidak bekerja dan berstatus pernah bekerja di bagian pelaksana produksi di PT Dua kelinci Pati adalah untuk mengetahui perbedaan tanggapan dari pengaruh proses rekrutmen, komitmen organisasi dan

lingkungan kerja terhadap alasan mereka untuk memilih meninggalkan perusahaan. Berbeda dengan responden yang masih berstatus karyawan aktif di perusahaan, selain menjawab pertanyaan pada survei di table 6.1 5 responden diminta untuk memberi tanggapan terkait pendapat mereka tentang *boomerang employee* atau karyawan boomerang. Boomerang employee adalah karyawan yang memilih meninggalkan perusahaan untuk bekerja di perusahaan lain kemudian kembali ke perusahaan lama untuk bekerja di posisi yang sama atau posisi lain.

2 responden memberi tanggapan bahwa mereka ada keinginan untuk kembali bekerja di bagian pelaksana produksi di PT Dua Kelinci, sedangkan 3 responden lainnya memilih tidak kembali dan tetap pada pekerjaan barunya sekarang. Alasan responden ingin kembali ke perusahaan adalah pekerjaan barunya tidak lebih baik dari pekerjaan lamanya, sehingga membandingkan situasi kerja dan keuntungan – keuntungan lain yang di dapat ketika bekerja sebagai pelaksana produksi. Pihak HRD PT Dua Kelinci Pati sendiri selalu selektif dengan *boomerang employee*, pihak perekrut akan mempertimbangkan kinerja mereka selama di perusahaan, lama bekerja, serta alasan mereka *resign*. Jadi ketika karyawan mengajukan lamaran lagi ke perusahaan, sebelum dilakukan panggilan *interview* data karyawan akan di cek di sistem HRIS untuk bahan pertimbangan. Karena kebanyakan karyawan keluar karena ikut – ikutan membuat mereka tidak benar yakin dengan alasan mereka keluar dari perusahaan sehingga mempengaruhi sudut pandang karyawan

lain untuk meninggalakn perusahaan. Maka dari itu tanggapan karyawan yang sudah tidak bekerja di perusahaan diperhitungkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh karyawan yang sudah keluar untuk evaluasi perusahaan.

Berdasarkan uraian analisa permasalahan tersebut, dengan memperhatikan survei proses rekrutmen tingkat komitmen organisasi dan lingkungan kerja karyawan, tidak di pungkiri bahwa terdapat masalah pada PT Dua Kelinci Pati yang apabila tidak di tangani dengan serius akan memeberi dampak negative terhadap kinerja PT Dua Kelinci Pati. Karyawan bagian pelaksana produksi merasa kurang jelas dengan spesifikasi pekerjaan ketika proses rekrutmen sehingga Ketika sudah diterima bekerja merasa kurang cocok dengan minat dan kemampuan mereka. Disisi lain perasaan kurang nyaman dengan lingkungan kerja perusahaan baik fisik maupun non fisik sehingga komitmen organisasi yang rendah dan memilih untuk berhenti kerja. Oleh karena itu urgensi terkait dengan turnover karyawan ini sangat penting untuk dibahas dan dilakukan evaluasi melalui pengoptimalan proses rekrutmen, komitmen organisasi dan lingkungan kerja yang didasarkan pada kondisi perusahaan. Proses rekrutmen yang tepat dan lingkungan kerja yang nyaman akan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan mengurangi tingkat turnover karyawan di bagian pelaksana produksi.

6.2 Pembahasan

6.2.1. Proses Rekrutmen

Dari hasil penelitian oleh (Risza, 2022) terkait “Pengaruh Rekrutmen Dan Pelatihan Terhadap Turnover Intention Karyawan PT “X” yaitu Rekrutmen memiliki pengaruh dengan turnover. Hasil analisa yang didapat kontribusi dari rekrutmen pada tingkat turnover karyawan adalah sebesar 20 %. Terdapat indikator dari proses rekrutmen yang di gunakan pada penelitian ini berdasarkan proses rekrutmen menurut (Hasibuan, 2011) yaitu dasar rekrutmen, sumber – sumber perekrutan, metode – metode perekrutan.

1. Dasar perekrutan

Dasar perekrutan calon karyawan harus ditentukan terlebih dahulu supaya pelamar bisa menyesuaikan dengan pekerjaan atau jabatan yang diminati ketika akan memasukkan surat lamaran. PT Dua Kelinci Pati mengidentifikasi kebutuhan dan membuat rencana perekrutan untuk suatu posisi di dasarkan pada *Man Power Planning*. Setiap tahunnya dilakukan perencanaan komposisi karyawan dan kebutuhan karyawan perdepartemen dengan *Man Power Planning* yang berisikan kuantitas kebutuhan karyawan baru perdivisi atau alasan dilakukan perekrutan karena kebutuhan *replacement* atau pergantian karyawan akibat *resign*, promosi atau mengisi posisi baru setelah restrukturisasi organisasi.

Setelah mengidentifikasi dan melakukan perencanaan kebutuhan serta komposisi karyawan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang di

tentukan untuk posisi yang dibutuhkan maka HRD akan melakukan *job posting* di saluran internal dan eksternal perusahaan.

LOWONGAN
 Dibutuhkan untuk bagian
 "PRODUKSI"
 Dengan persyaratan sebagai berikut :

1. Wanita;
2. Pendidikan Min SMP sederajat;
3. Usia min.18 Th max.34 Th;
4. Sudah melakukan vaksin covid-19;
5. Sehat jasmani & rohani;
6. Lolos seleksi;

Bagi yang berminat silahkan mengisi link berikut :
bit.ly/RekrutmenEksternal
 atau
 kirim lamaran lengkap ditujukan kepada Human Capital
 PT Dua Kelinci melalui pos satpam di :
 Jl. Raya Pati - Kudus Km. 6,3 Pati - 59163
 Berlaku s/d 27 Mei 2022

Gambar 6. 1 informasi lowongan pekerjaan

Gambar 6.1 adalah informasi lowongan untuk bagian pelaksana produksi yang biasa di publikasikan oleh pihak HRD. Spesifikasi pekerjaan berisikan kualifikasi pendidikan, batas usia, jenis kelamin, keterampilan fisik, kesehatan dan persyaratan surat lamaran yang diajukan. Spesifikasi pekerjaan pada PT Dua Kelinci sudah tertulis di lowongan, namun terkadang terjadi ketidak sesuaian spesifikasi pekerjaan tapi dapat diterima dan bekerja. Itulah mengapa keharusan menguraikan *job spesifikasi* Perinci dan jelas sehingga pelamar mengetahui kualifikasi apa yang dibutuhkan untuk pekerjaan itu dan karyawan mana yang diterima berdasarkan deskripsi pekerjaan.

2. Sumber Perekrutan

Setelah memperkirakan daftar berdasarkan prediksi jabatan yang kosong atau kebutuhan suatu posisi, berapa jumlah, dan jenis tenaga yang diperlukan dengan jelas strategi rekrutmen selanjutnya adalah keputusan untuk mencari calon pelamar untuk mengisi suatu posisi. Dalam proses rekrutmen PT Dua Kelinci Pati memiliki dua alternatif sumber perekrutan untuk mendapat kandidat berpotensi yaitu internal dan eksternal.

e. Internal Rekrutmen

Sumber rekrutmen internal meliputi karyawan yang sudah atau sedang bekerja di dalam perusahaan. Penarikan karyawan internal yaitu dengan memindahkan atau memindahtangankan pegawai yang memenuhi spesifikasi, baik dengan cara demosi, promosi maupun mutasi pegawai. Internal rekrutmen menjadi kebijaksanaan yang ditempuh perusahaan karena perusahaan mengenal sifat dan tindakan karyawan selama bekerja di perusahaan.

Perekrutan karyawan di bagian pelaksana produksi PT Dua Kelinci Pati untuk mengisi jabatan yang kosong biasanya melalui perekrutan internal terlebih dahulu. Pihak HRD akan melakukan penawaran terbuka untuk memberi kesempatan semua karyawan yang berminat bisa mengajukan diri atau permohonan mengikuti seleksi yang diumumkan melalui group *Whatsapp* perdivisi. Cara lain adalah perbantuan pekerjaan dengan memindahkan bidang pekerja karyawan ke bidang pekerjaan lain tanpa mengubah jabatan. Pihak

HRD dan divisi akan melakukan evaluasi selama perbantuan tersebut. Sehingga jika karyawan menunjukkan kinerja yang baik selama masa percobaan dari perbantuan pekerjaan maka akan diangkat untuk mengisi jabatan tersebut. Kebanyakan karyawan yang dipindah adalah hasil rekomendasi dari divisi itu sendiri.

Sama seperti karyawan baru, pekerja yang lebih tua menjalani perekrutan, seleksi, orientasi, dan penugasan ke berbagai pekerjaan. Keuntungan dari internal exit adalah mempertahankan loyalitas karyawan. Karyawan mudah beradaptasi dan menjaga komitmen organisasi.

f. Eksternal Rekrutmen

Sumber perekrutan eksternal adalah individu – individu yang bukan berasal dari karyawan perusahaan. karena banyaknya tenaga kerja baru yang meninggalkan perusahaan dengan masa kerja yang pendek yaitu hanya satu sampai dua tahun. Hal ini perusahaan membutuhkan tenaga kerja dengan jumlah banyak, maka diperlukan perekrutan eksternal untuk menjangkau tenaga kerja yang lebih luas. PT Dua Kelinci Pati merekrut karyawan dari luar perusahaan melalui pelamar yang datang menulis lamaran sendiri, rekomendasi dari karyawan, iklan, dan lembaga pendidikan.

Untuk bagian pelaksana produksi PT Dua Kelinci Pati merekrut karyawan dari luar anggota perusahaan supaya mengisi posisi kosong untuk pekerjaan – pekerjaan di tingkat pemula atau

pekerjaan yang tidak memerlukan keahlian khusus. Pelamar yang datang menulis lamarannya sendiri ini nantinya datang langsung ke perusahaan untuk mengajukan surat lamaran yang ditulis sendiri. surat lamaran yang juga berisikan berkas – berkas pelamar nantinya akan di seleksi oleh pihak rekrutmen untuk selanjutnya menerima panggilan *interview*. Cara ini memudahkan pihak rekrutmen karena bisa langsung fokus pada kualifikasi pelamar tanpa membaut iklan lowongan kerja. Surat lamaran yang tidak sesuai dengan kualifikasi atau keahliannya belum dibutuhkan maka akan disimpan sampai ada lowongan yang sesuai dengan syarat dan ketentuan yang dibutuhkan. Namun seringkali terjadi nepotisme yang membuat hubungan antar karyawan tidak sehat dan tidak dinamis karena muncul kecemburuan dengan karyawan yang diterima tanpa rekomendasi.

PT Dua Kelinci Pati juga memperoleh tenaga kerja dari luar perusahaan dari rekomendasi karyawan yang sedang bekerja di perusahaan baik dari keluarga, teman atau kerabat mereka. Hal ini memudahkan pihak rekrutmen memperoleh informasi calon pelamar. Meskipun berasal dari rekomendasi karyawan, tapi pelamar tetap melalui proses rekrutmen sesuai prosedur pada umumnya dan tidak menjamin akan diterima tanpa syarat.

Sumber paling efektif adalah dengan periklanan. Namun dengan sistem ini penarikan karyawan cenderung lebih selektif. Karena dalam iklan bisa mencakup banyak informasi baik tentang

perusahaan, pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan secara tidak langsung menciptakan *image* lowongan berkualifikasi tinggi membuat pelamar akan menyaring dirinya sebelum mengajukan lamaran.

Lembaga pendidikan juga berperan besar dalam sumber perekrutan eksternal di PT Dua Kelinci Pati. Karena penggunaan alat dan mesin di bagian produksi membuat pekerjaan – pekerjaan membutuhkan teknisi dan operator yang ahli dalam bidangnya. PT Dua Kelinci Pati sendiri sudah menjalin hubungan dengan lembaga – lembaga pendidikan terutama SMK di Pati. Usaha membina dan memelihara hubungan dengan beberapa SMK di Pati dengan cara pihak HRD divisi IR (*industry relation*) datang ke sekolah dan melakukan sosialisai seputar dunia industri. Beberapa SMK juga diberi kesempatan untuk melakukan magang atau PKL di divisi yang sesuai dengan jurusan mereka. Hal ini memberi peluang besar untuk menyaring siswa terbaik yang sudah lulus di bidangnya bisa terjun langsung ke perusahaan dengan modal pengalaman yang didapat selama PKL.

Untuk itu sumber – sumber perekrutan di PT Dua Kelinci sangat diperhatikan dan dilakukan perencanaan yang tepat agar memudahkan proses rekrutmen.

3. Metode Perekrutan

Metode rekrutmen dimaksudkan untuk menarik karyawan ke perusahaan. Metode rekrutmen adalah metrik terkuat yang mempengaruhi jumlah orang yang melamar suatu perusahaan (Hariwijaya, 2017). PT Dua Kelinci menggunakan metode perekrutan terbuka dan tertutup.

a. Metode Terbuka

Metode terbuka biasanya informasi terkait rekrutmen disebarluaskan dengan cara pemasangan iklan pada media massa maupun elektronik, ada pula yang disebarakan melalui kabar orang lain (Anisa & Retno, 2022). PT Dua kelinci menggunakan metode terbuka jika di bagian produksi membutuhkan banyak tenaga kerja. Selain diharapkan banyak lamaran yang masuk, kesempatan mendapat karyawan yang *qualified* lebih besar.

Publikasi lowongan secara terbuka biasanya diinformasikan ke disnaker, sekolah – sekolah, selebaran, sosial media , platform lowongan kerja dan ke karyawan – karyawan yang sudah bekerja di PT Dua Kelinci. Biasanya pihak rekrutmen akan menginformasikan ke berbagai group perdivisi untuk kemudian di *share* di fitur *story Watsapp* atau diunggah di *Facebook* karena akan menjangkau banyak pelamar. Namun kekurangannya adalah banyak pelamar yang tidak memenuhi syarat tapi tetap mengajukan lamaran ke perusahaan.

b. Metode Tertutup

Sedangkan informasi perekrutan melalui metode tertutup disampaikan kepada karyawan yang aktif bekerja di perusahaan atau orang-orang yang di khusukan saja (Anisa & Retno, 2022). Karena hanya diinformasikan kepada karyawan atau orang tertentu tertentu saja, membuat lamaran yang masuk relative sedikit. Metode ini bisa dicapai dengan promosi atau demosi baik secara vertikal maupun horizontal. Selain itu meminta karyawan menginformasikan lowongan untuk memberi rujukan kandidat baik dari keluarga, teman, atau kerabat. Namun biasanya pada metode ini pihak rekrutmen gunakan untuk merekrut karyawan produksi dengan posisi dan keahlian tertentu seperti administrasi, teknik mesin atau teknik listrik. Keahlian itu harus didasarkan pada latar belakang pengalaman dan keahlian. Jadi nanti karyawan yang berminat atau pelamar atas hasil rekomendasi karyawan akan melalui proses rekrutmen yang berbeda karena harus dites sesuai keahlian yang dimiliki.

6.2.2. Komitmen Organisasi

Komitmen adalah sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap suatu organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan melalui minat yang ditunjukkan oleh para anggota terhadap organisasi, serta keberhasilan dan kesejahteraannya. (Hafni & Lyana, 2016).

Menurut (Luthans, 2002) Sikap komitmen organisasi ditentukan oleh individu, seperti umur, posisi dalam organisasi, dan efektifitas pekerjaannya. Termasuk bekerja melalui organisasi, nilai-nilai, dukungan dan kepemimpinan. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pribadi meliputi kepuasan kerja dan karakteristik pribadi. Selain faktor personal organisasi, komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan ruang lingkup pekerjaan. Di sisi lain, begitu Anda memutuskan untuk bergabung dengan suatu organisasi, faktor-faktor di luar organisasi memengaruhi komitmen organisasi, seperti halnya pilihan pekerjaan lainnya.

Penelitian mengenai “ Pengaruh Seleksi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention karyawan PT “XY” menemukan bahwa factor komitmen organisasi menunjukkan pengaruh signifikan pada *turnover* karyawan. Analisisnya yaitu pihak perusahaan harus menetapkan untuk karyawan menghormati perintah dari pimpinan dan mengerjakan tugas dari pimpinan disesuaikan dengan kondisi karyawan apabila terdapat tuntutan pekerjaan lain.

Dimensi komitmen organisasi menurut (Luthans, 2002) yaitu komitmen normatif, komitmen afektif, dan komitmen berkelanjutan. Ketiga komitmen ini dapat di pengaruhi oleh

dukungan organisasi , namun tiap karyawan mempunyai persepsi yang berbeda atas dukungan organisasi yang diberikan.

1. Komitmen Afektif

Keterlibatan emosional sesuai dengan identifikasi emosional. Keterlibatan staf dalam organisasi (Sukanto et al., 2014) . Karyawan dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Allen & Meyer 1994). Komitmen juga di pengaruhi dari intensitas keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Kesempatan berkembang untuk karyawan menjadi factor yang mempengaruhi komitmen afektif. Bentuk upaya PT Dua Kelinci Pati dalam menjaga komitmen afektif adalah dengan promosi, demosi, pelatihan, dan bantuan. Promosi kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan kompetensi dari tiap karyawan dengan masing – masing jabatan yang di pegang agar tetap produktif. Aspek yang di nilai dalam promosi di PT Dua Kelinci Pati adalah kinerja, psikotest, dan pengetahuan umum karyawan. Pelatihan atau training juga di optimalkan untuk keseluruhan karyawan di PT Dua Kelinci Pati terutama untuk bagian produksi. Setiap bulannya karyawan produksi tiap divisi akan menerima materi training yang beragam. Beberapa contoh materi yang di sampaikan pada training karyawan produksi adalah *Food Safety Culture* dan *ISO*.

Bentuk kepedulian perusahaan yang secara tidak langsung melalui promosi dan training dari PT Dua Kelinci Pati akan membentuk keterikatan emosional dengan karyawan dan keterlibatan aktif dalam kegiatan yang dilaksanakan baik pekerjaan maupun sosial.

2. Komitmen normative

Komitmen normatif berkaitan dengan sejauh mana seorang individu terikat secara psikologis untuk menjadi anggota organisasi, berdasarkan loyalitas, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kenikmatan, kenikmatan, dll. (Widyastuti et al., 2014). Komitmen normative juga akan mempengaruhi perasaan bahwa sebuah kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan. Komitmen ini bisa dinilai dari timbal balik karyawan. Individu akan merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan baik buruk dari perusahaan.

Dimensi yang mempengaruhi komitmen ini adalah tekanan kerja berupa aturan perusahaan dan kontrak psikologi. Hal ini bisa dilihat dari tingkat disiplin dan ketepatan waktu datang atau ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan produksi. Perasaan bangga dengan bekerja dalam perusahaan membuat karyawan akan sukarela melewati jam kerja normal untuk menyelesaikan pekerjaan.

Untuk bagian produksi di PT Dua Kelinci terbagi menjadi 3 *shift* jam kerja. Namun pembagian *shift* justru menimbulkan permasalahan kedisiplinan hadir pada karyawan. Cara perusahaan untuk membentuk kedisiplinan karyawan adalah melalui kontrak kerja. Dalam kontrak kerja keterlambatan dengan atau tanpa alasan disampaikan dengan sangat jelas, baik konsekuensi maupun kebijakan untuk karyawan yang melakukan pelanggaran seperti terlambat hadir. Kontrak kerja menjadikan karyawan memiliki rasa kewajiban untuk bertahan dan disiplin dalam bekerja. Karyawan harus secara sadar taat pada peraturan perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Namun masih banyak kasus karyawan yang terlambat datang karena memiliki komitmen rendah dan merasa tidak memiliki kewajiban bertahan. Masalah keterlambatan pada *shift* pagi dan siang masih sering ditemukan karyawan yang terlambat datang.

3. Komitmen berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah penilaian biaya yang akan Anda keluarkan jika Anda tidak bergabung dengan organisasi. Dimensi ini juga disebabkan oleh kurangnya pilihan karir lainnya (Widyastuti et al., 2014). Karena tidak adanya alternatif pekerjaan mereka beranggapan resiko kerugian baik waktu dan usaha memperoleh ketrampilan dan kebaikan – kebaikan yang didapat ketika menjadi karyawan. Hal lain yang mempengaruhi komitmen

berkelanjutan adalah karyawan merasa membutuhkan organisasi, hal ini biasa dipengaruhi oleh banyak manfaat yang diperoleh sehingga mencegah mencari pekerjaan lain.

Pertimbangan untung rugi berupa waktu, usaha, kompensasi, lingkungan kerja, dan fasilitas kerja yang di sediakan perusahaan yang menjadi pengaruh komitmen berkelanjutan. Namun tidak sedikit karyawan yang akan bekerja secara terpaksa dikarenakan belum adanya perusahaan yang lebih baik.

6.2.3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja penting bagi karyawan untuk melakukan tugasnya. Menurut (Sedarmayanti, 2001) lingkungan kerja Ini mencakup semua alat dan sumber daya yang berhubungan dengan mereka, lingkungan tempat orang bekerja, cara mereka bekerja, pengaturan untuk kerja individu dan kelompok.

Persyaratan minimal yang harus di penuhi oleh PT Dua Kelinci Pati adalah lingkungan kerja industri yang memenuhi standar dan persyaratan kesehatan serta keselamatan kerja. Meskipun perkembangan industri sangat pesat dan melibatkan teknologi yang sangat bervariasi, justru peluang muncul variasi bahaya di lingkungan kerja juga besar. Rasa aman dan tenteram dalam bekerja didukung oleh lingkungan kerja yang positif. Namun, jika karyawan merasa berbeda, mereka mungkin memiliki masalah

dengan pekerjaannya, seperti masalah dengan rekan kerja, ketidaknyamanan di lingkungan kerja, dan rasa ketidaksesuaian dalam pekerjaan mereka, sehingga sulit untuk menikmati pekerjaan mereka.

1. Lingkungan kerja fisik

Semua jenis fasilitas fisik di tempat kerja dapat secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi karyawan (Sedarmayanti, 2009). Skala pengukuran lingkungan itu sendiri, seperti pencahayaan/lampu kerja, suhu/kelembaban tempat kerja, kelembapan, aliran udara, kebisingan, ekuivalen mekanis, bau, pencahayaan, dekorasi, musik, tindakan keamanan, dll.

Sebagai perusahaan industri PT Dua Kelinci memiliki beberapa divisi yang bertugas melakukan pengawasan terhadap factor lingkungan kerja. Untuk menganalisa lingkungan kerja fisik di bagian produksi PT Dua Kelinci objek data yang diambil adalah divisi kacang atom sebagai sample dan dilakukan perhitungan untuk beberapa indikator. Divisi kacang atom memiliki ruangan proses produksi formula, molen, pengayaan, CF & oven, dan *packing*

a. Temperatur/Suhu

Dari indikator temperatur/suhu didapatkan bahwa produktivitas manusia akan mencapai tingkat yang paling tinggi pada temperature sekitar 24 - 27 derajat *Celcius*. Nilai Ambang Batas (NAB) yang ditentukan perusahaan untuk seluruh ruangan

produksi di kacang atom adalah sebesar 18 – 26 °C. berdasarkan hasil perhitungan suhu di ruangan Formula (27,3° C), Molen (25,8° C), Pengayaan (33,7° C), CF & Oven (31° C), *Packing* (33,9° C). Bisa disimpulkan hanya ruangan produksi molen yang memenuhi NAB. Jadi jika suhu ruangan di bagian produksi melebihi standar yang di sarankan dapat disimpulkan suhu belum memenuhi standar yang akan berdampak gangguan pada pekerja.

b. Pencahayaan

Indikator pencahayaan menjadi factor penting dalam proses produksi karena akan beresiko pada keselamatan kerja dan kinerja karyawan. Intensitas pencahayaan di bagian produksi kacang atom sesuai NAB adalah 100 – 200 Lux Formula (19 Lux), Molen (114 Lux), Pengayaan (74 Lux), CF & Oven (119 Lux), *Packing* (186 Lux). Dilihat dari data hasil pengukuran intensitas cahaya di ruangan produksi kacang atom ruangan molen dan pengayaan masih belum memenuhi NAB. Penerangan yang cukup akan mempengaruhi semangat kerja karyawan, selain tugas kan cepat selesai mata juga tidak mudah Lelah dan menghindari kesalahan – kesalahan selama proses produksi.

c. Kelembaban

Kelembaban berkaitan dengan uap air di udara yang bisa menimbulkan pengurangan panas dari tubuh manusia dalam jumlah besar karena penguapan. Dampak lain yaitu denyut

jantung dan aliran darah yang meningkat karena kebutuhan oksigen. Kelembapan udara juga akan mempengaruhi bahan – bahan yang ada pada proses produksi. intensitas kelembapan yang di tetapkan adalah 20 – 40 %. Sedangkan hasil dari pengukuran di bagian kacang atom adalah Formula (56,2%), Molen (58,3%), Pengayaan (37,3%), CF & Oven (34,7%), *Packing* (24%). Dari data tersebut dapat dilihat tingkat kelembapan di ruang molen dan pengayaan tidak sesuai NAB sehingga akan berdampak pada karyawan produksi di kacang atom yang cepat lelah dan kantuk, sehingga tingkat kesalahan meningkat dan kestabilan bekerja berkurang.

d. Kebisingan

kebisingan atau suara yang tidak diinginkan yang mengganggu pendengaran tetapi mengganggu pendengaran orang yang terpapar (Tarwaka, dkk., 2004). Berbagai jenis mesin dan peralatan yang di gunakan dalam proses produksi sudah modern dan bisa menimbulkan suara bising. Intensitas kebisingan yang ditentukan bagian produksi kacang atom adalah 85 dB. Data penelitian dari tingkat kebisingan di bagian kacang atom yaitu Molen (79 dB), Molen (81 dB), Pengayaan (90 dB), CF & Oven (84 dB), *Packing* (87 dB). Dilihat dari data bagian pengayaan dan packing masih belum sesuai dengan NAB yang di tentukan. Kebisingan dapat berdampak pada gangguan psikologis seperti

stress kerja. Stress kerja akan membuat karyawan kehilangan produktivitas, kinerja yang buruk.

e. Bau tidak sedap

Bau tak sedap di sekitar tempat kerja terdaftar sebagai polusi. Konsentrasi bekerja akan terganggu dan akan mempengaruhi kepekaan dalam penciuman. Pencemaran industri berasal dari bahan – bahan buangan melalui udara, air ataupun tanah oleh PT Dua Kelinci dilakukan pengelolaan dengan baik. Upaya perusahaan meningkatkan pengelolaan limbah air, limbah padat dan sampah, dan limbah udara di dukung dengan keikutsertaan terhadap Evaluasi Kinerja Perusahaan dalam Program Pengelolaan Lingkungan (PROPER). Pengelolaan lingkungan di tempat kerja diharapkan dapat ditingkatkan melalui keterlibatan perusahaan.

f. Keamanan

Indikator keamanan dalam lingkungan kerja industri sangat luas cakupannya, baik dari ruangan tempat bekerja, alat dan mesin produksi. keamanan di tempat kerja akan mempengaruhi konsentrasi karyawan. Hal ini akan berdampak pada produktivitas karyawan dalam menjalankan proses produksi. PT Dua Kelinci Pati memiliki divisi OHS (*Occupational Health and Safety*) yakni manajemen resiko K3 untuk mengidentifikasi potensi bahaya di industri dan pengendalian resiko. Identifikasi bahaya, penilaian

resiko, dan pengendalian resiko merupakan upaya perusahaan dalam mencegah dan melindungi pekerja, tempat kerja, dan lingkungan dari potensi bahaya.

2. Lingkungan kerja non – fisik

Lingkungan kerja non-fisik berhubungan positif dengan hubungan kerja dengan manajer dan rekan kerja, tingkat kesehatan, terutama keuntungan non-moneter, dan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan. (Taiwo, 2010). Skala lingkungan kerja non fisik dipengaruhi oleh hubungan karyawan dengan atasan dan hubungan antar karyawan. Dampak ketidakpuasan lingkungan kerja fisik juga akan mempengaruhi psikologi karyawan, sehingga lingkungan kerja non- fisik yang berkaitan dengan hubungan antar karyawan tidak kondusif. Bentuk dari lingkungan kerja yang kondusif adalah hubungan baik dan saling mendukung antara rekan kerja dalam menyelesaikan tugas yang di kerjakan.

Besarnya jumlah karyawan di bagian produksi PT Dua Kelinci membuat hubungan antar rekan kerja dan atasan sangat kompleks. Berbagai macam karakter individu disatukan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Tak jarang kesalah pahaman dan perbedaan pendapat terjadi selama bekerja. Permasalahan – permasalahan ini membuat atasan harus seling

melakukan evaluasi baik antar karyawan maupun atasan dengan bawahan.

Upaya yang dilakukan adalah dengan atasan yang sering memotivasi dan rekan kerja yang saling menghargai . Interaksi lain secara rutin adalah melalui *briefing* sebelum kerja dan mengingatkan terkait intruksi kerja. selain itu kelancaran penyampaian tugas dari atasan, memberi kesempatan berkonsultasi, pemberian tugas yang jelas, kerjasama secara rutin akan membentuk pola lingkungan kerja non fisik dengan sendirinya.

Sebagian besar karyawan merasa bahwa mereka harus menerima lingkungan kerja sekarang. Karena intensitas kerja fisik dan non fisik para pekerja menjadi kebiasaan di antara mereka. Lingkungan kerja dianggap aman ketika individu yang terlibat bekerja dalam kondisi yang sesuai, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja fisik dan non fisik yang positif mempengaruhi keterikatan karyawan. Jika sistem kerja yang diterapkan dan lingkungan kerja tidak konsisten, maka tidak akan aman dan efektif.

Berdasarkan kajian yang dilakukan tentang “Organizational Commitment, Compensation Satisfaction, Job Satisfaction, and Effects of Work Environment on Turnover Intention in PTX”, terbukti bahwa terdapat lingkungan kerja yang kurang baik karena kurangnya peralatan. Kurangnya tempat bagi karyawan untuk bersantai

mendorong mereka untuk berhenti. Ketika karyawan diberi lebih banyak fasilitas untuk mendukung pekerjaan mereka, mereka cenderung tidak mencoba mencari pekerjaan lain.

6.2.4. Turnover

Salah satu aspek kunci dari suatu organisasi adalah mempertahankan retensi karyawan dan mengurangi perputaran. Jika tingkat perputaran karyawan di organisasi Anda naik sebelum waktunya, ini menunjukkan penurunan motivasi, kepuasan, dan kepuasan kerja. Karyawan yang ingin keluar mungkin tidak dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya (Suryani, 2011). Melebihi itu dapat menyebabkan hilangnya produktivitas dan biaya yang sangat besar dalam hal operasi perusahaan yang sedang berlangsung, perekrutan, pelatihan, dan pengelolaan karyawan hingga penempatan.

Kesediaan untuk meninggalkan bisnis dan mencari peluang kerja alternatif terkait erat dengan lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan pekerjaan. Selain itu, faktor turnover yang mempengaruhi karyawan PT Dua Kelinci Pati Productions meliputi pemutusan hubungan kerja, tinjauan pekerjaan dan pengunduran diri, dengan atau tanpa pemberitahuan, baik dari perusahaan maupun individu karyawan. Dari data tabel 3.2 terlihat bahwa tingkat perputaran dan

masuknya pekerja produksi pada Bagian 3 menunjukkan bahwa tingkat perputaran pekerja produksi bersifat fluktuatif. Pihak kontraktor mengatakan divisi wafer merupakan segmen dengan omzet tertinggi. Karyawan lebih memilih untuk pensiun karena ini adalah pekerjaan besar.

Perputaran karyawan tinggi karena sebagian besar karyawan merasakan beban kerja shift. Karena kerja shift, harus bisa melakukan shift pagi, siang, sore, tidak teratur dan panjang. Pekerja pada shift malam lebih lelah dan sibuk dibandingkan pada shift malam dan siang. Namun, untuk mengurangi kelelahan dan kejenuhan di kalangan pekerja shift malam, perusahaan memberikan waktu istirahat yang lebih lama kepada karyawannya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Laksmi & Renno (2015), “PT. ‘X’ menunjukkan bahwa lingkungan kerja internal dan eksternal bersifat positif dan penting bagi intensi turnover karyawan.” Keinginan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik merupakan prediktor utama dari hasil analisis beban kerja endogen. Di sisi lain, salah satu faktor eksternal dari beban kerja adalah waktu istirahat yang disediakan oleh perusahaan lebih diperlukan. Tingkat turnover yang tinggi menjadi beban bagi karyawan karena beban kerja yang meningkat.

Sebagian besar pekerjaan yang dilakukan oleh pelaksana produksi tidak memerlukan keahlian khusus. Namun akibatnya, karyawan baru kesulitan menyesuaikan diri dengan beban kerja, dan karyawan memilih berhenti. Lingkungan kerja fisik dan non fisik yang buruk berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketidaknyamanan karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi suasana hati dan psikologi karyawan. Berdasarkan penelitian Chairani (2014) “Organizational Commitment, Compensation Satisfaction, Job Satisfaction and Work Environment Influence Turnover Intentions in PTX” Kurangnya kesempatan bagi karyawan dan kurangnya tempat istirahat bagi karyawan mendorong mereka untuk keluar. Ketika karyawan diberi lebih banyak fasilitas untuk mendukung pekerjaan mereka, mereka cenderung tidak mencoba mencari pekerjaan lain.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja (Koesmono, 2005) adalah penilaian perasaan individu terhadap lingkungan kerja dan persepsi terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan faktor karyawan (diri sendiri), faktor pekerjaan, upah yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dan hubungan rekan kerja, termasuk hubungan rekan kerja, hubungan supervisor, dan hubungan bawahan. Berdasarkan penelitian Hafni & Lyana (2016) tentang Dampak Karyawan PT terhadap Aspirasi Karir, Kepuasan Kerja, dan Komitmen terhadap Organisasi. Surya Perdana Agung Pekanbaru”

menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan. Hasil studi utama ini menunjukkan bahwa tingkat turnover dapat diartikan sebagai kepuasan kerja pelatihan juga harus ditingkatkan agar karyawan tidak bosan bekerja.

Indikator turnover yang terkait dengan kesediaan untuk mencari pilihan pekerjaan lain sangat terkait dengan komitmen organisasi. Pertimbangan untung dan rugi seperti waktu, usaha, upah, jam kerja dan tempat kerja yang disediakan oleh perusahaan memperingatkan karyawan akan risiko menerima syarat-syarat yang merugikan yang datang dengan menjadi karyawan PT Dua Kelinci. Faktor lain yang mempengaruhi keterlibatan karyawan adalah membuat mereka merasa dibutuhkan dalam organisasi dan membuat mereka enggan mencari pekerjaan lain. Tetapi kurangnya perusahaan yang lebih baik tidak berarti lebih sedikit orang yang bekerja.

Selain karakteristik pekerjaan, Akmal & Rislisa (2018), berdasarkan penelitian Akmal dan Rislisa (2018) “Relationship of Job Features to Employee Turnover Intention” menemukan adanya hubungan pengaruh antara karakteristik pekerjaan dengan turnover yang diterima. Ini berarti bahwa ketika karakteristik pekerjaan meningkat, keinginan untuk berubah dapat menurun. Di sisi lain karakteristik pekerjaan yang menurun atau menurun dapat

menyebabkan turnover karyawan yang tinggi. Proses perekrutan hanya memberikan kontribusi pergantian karyawan sebesar 20%. Tetapi meningkatkan proses perekrutan itulah yang pada akhirnya menentukan bakat perusahaan.



BAB VII

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

7.1. Kesimpulan

1. Proses rekrutmen karyawan pelaksana produksi yang kurang ketat dan *job description* yang kurang jelas membuat karyawan yang diterima tidak sesuai dengan spesifikasi pekerjaan, sehingga karyawan merasa pekerjaan yang diterima tidak sesuai dengan minat dan kemampuan.
2. Menelaah berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan dari banyak sumber dapat memberikan pandangan terkait permasalahan *turnover* karyawan pelaksana produksi di PT Dua Kelinci Pati yang sedang dianalisa. Dengan pemaparan dari berbagai sumber maka dapat di ketahui factor – factor *turnover* yang berkaitan erat dengan lingkungan kerja, komitmen organisasi, peluang karir, dan beban kerja.

7.2. Rekomendasi

7.2.1. Rekomendasi Hasil Analisa Permasalahan

1. Pihak perusahaan juga perlu memperbaiki *job description* sebagai bentuk aplikatif dari *job characteristic* agar terdapat persepsi kesesuaian kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dengan pekerjaan yang dibebankan pada karyawan.

2. Perlu di tingkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi salah satunya dengan cara menjaga citra organisasi dan membangun hubungan saling menghormati antara karyawan dengan pimpinan. melalui diskusi dan mendengar pendapat dari seluruh karyawan secara teratur sehingga aspirasi, keinginan dan keluhan karyawan dapat dipenuhi perusahaan sesuai dengan kondisi pada perusahaan. Dengan terpenuhinya keinginan, aspirasi dan keluhan karyawan maka karyawan akan merasa menjadi bagian dari perusahaan sehingga komitmen karyawan menjadi tinggi.
3. Indikator lingkungan kerja fisik Pt Dua Kelinci pati yang masih dibawah NAB perlu dilakukan perbaikan untuk kenyamanan dan keselamatan kerja selama proses produksi dan diadakan *maintenance* secara berkala. Untuk pencahayaan yaitu lampu yang sudah tidak menyala dengan maksimal untuk dilakukan perbaikan agar memenuhi NAB.
4. Untuk menekan tingkat *turnover* karyawan akibat beban kerja yaitu dengan cara mengganti tenaga kerja wanita dengan tenaga kerja pria berdasarkan tingkat beban kerja dan *shift* yang diterima. Karena dilihat dari jumlah karyawan pelaksana produksi lebih banyak tenaga Wanita di banding dengan jumlah tenaga kerja pria.

BAB VIII

REFLEKSI DIRI

8.1. Hal Positif yang Diterima Selama Perkuliahan dan Relevan Selama Magang

Hal positif yang diperoleh selama perkuliahan sangat bermanfaat dalam melancarkan proses kegiatan program MBKM magang di PT Dua Kelinci Pati. Beberapa pekerjaan yang diberikan selama magang relevan dengan materi perkuliahan seperti materi dasar dari manajemen sumber daya, khususnya manajemen kinerja mengenai *public speaking* dan etika dalam bekerja. Ilmu manajemen sumber daya manusia ini mengajarkan untuk berani berbicara di depan orang banyak dengan etika yang sesuai dengan kriteria dari perusahaan. Seperti ketika diminta supervisor untuk menyampaikan informasi dan ketentuan rekrutmen dan seleksi kepada calon karyawan dari sistematisasi pengisian formulir data diri hingga proses wawancara dan seleksi berkas hasil test kesehatan.

Pemberian tugas secara individu maupun kelompok selama perkuliahan menjadikan praktek disiplin waktu dan kerjasama tim yang baik di perusahaan tempat magang. Bekal kemampuan kerja sama tim yang dimiliki memudahkan untuk berbaur serta bekerja sama dengan orang lain dan cepat beradaptasi dengan lingkungan perusahaan. Manfaat mempelajari manajemen sumber daya sangat berguna dalam pelaksanaan magang

sehingga memberi kesempatan untuk menerapkan dasar - dasar ilmu tersebut secara langsung di dunia kerja sesungguhnya.

8.2. Manfaat Magang

8.2.1 Pengembangan *Soft Skill*

Pengembangan soft skill yang dirasa bermanfaat setelah menyelesaikan 5 bulan program MBKM magang di PT Dua Kelinci Pati adalah :

1. Mampu beradaptasi dengan beberapa jenis pekerjaan baru, lingkungan kerja serta menghadapi kepribadian yang berbeda – beda. Yang memudahkan bersosialisasi di lingkungan kantor atau tempat magang.
2. Bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan oleh supervisor.
3. Kemampuan public speaking ketika dihadapkan pada pekerjaan yang melibatkan banyak orang.
4. Meningkatkan manajemen waktu yang dimiliki dengan disiplin.

8.2.2 Kekurangan *Soft Skill*

Sedangkan kekurangan Soft Skill yang disadari masih banyak yang perlu diasah dan diperbaiki setelah melalui program MBKM magang di PT Dua Kelinci Pati adalah :

1. Kurang teliti dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan supervisor.
2. Masih kurang percaya diri dengan kemampuan yang dimiliki.
3. Belum berkembangnya sikap kepemimpinan dalam mengambil keputusan jika dihadapkan pada situasi baru.
4. Kurangnya inisiatif untuk mencari informasi atau referensi tentang tugas yang diberikan dari bidang atau divisi lain.

8.2.3 Pengembangan Kemampuan Kognitif

Kegiatan magang di PT Dua Kelinci Pati memiliki beberapa manfaat bagi pengembangan kemampuan kognitif saya seperti meningkatkan daya ingat ketika harus menginput ratusan data diri karyawan. Kemampuan kognitif lain yang berkembang adalah cepat dan teliti dalam menyelesaikan tugas, seperti menyeleksi berkas lamaran calon karyawan serta pemberkasan hasil wawancara dan hasil test kesehatan dengan cepat dan teliti. Kecepatan dan ketelitian sangat diperhatikan disini, karena data karyawan maupun calon karyawan yang jumlahnya ratusan hingga ribuan ini nantinya akan menyangkut pada validasi data karyawan di HRIS.

8.2.4 Kekurangan Kemampuan Kognitif

Adapun kekurangan kemampuan kognitif yang di rasa setelah menyelesaikan program MBKM di PT Dua Kelinci Pati adalah pola pikir dalam memecahkan masalah belum terlau baik. Sehingga melalui program MBKM ini mengalami peningkatan dalam

menganalisi maupun memecahkan masalah. Hal ini juga dibatasi dengan informasi yang bersifat internal kantor dan tidak boleh di akses oleh orang luar kantor itu sendiri. kemampuan kognitif lain yang masih dianggap kurang adalah kemampuan menangkap informasi dan arahan dari supervisor jika disampaikan secara cepat dan tanpa praktek atau contoh. Namun, hal ini melatih saya dan mejadi evaluasi untuk diri sendiri agar lebih baik lagi.

8.2.5 Kunci Sukses Dalam Bekerja Berdasarkan Pengalaman Magang

Setelah menyelesaikan Program Pemagangan MBKM di PT Dua Kelinci Pati selama 3 bulan, kunci sukses karir adalah membangun hubungan yang baik, berkomunikasi dengan rekan kerja dan pimpinan lainnya, serta menciptakan lingkungan kerja yang tepat untuk pekerjaan itu, saya mengerti. Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kualitas kerja. Lingkungan manajemen dan prestasi kerja memegang peranan penting karena jika seorang karyawan berhasil menjalankan peran yang tepat bagi perusahaan, maka akan tercipta citra yang baik dan tanggung jawab yang besar bagi individu tersebut untuk mendapatkan kepercayaan dari rekan kerja dan atasan.

Kunci sukses dalam bekerja adalah karyawan harus memenuhi standar, budaya dan peraturan yang berlaku baik di dalam maupun di

luar lingkungan kerja sehingga dapat menjaga tidak hanya reputasi perusahaan tetapi juga reputasi diri sendiri.

8.2.6 Rencana Pengembangan Diri, Karir, dan Pendidikan

Setelah menyelesaikan Program Magang MBKM di PT Dua Kelinci Pati selama 3 bulan, saya memiliki perspektif untuk pengembangan diri, karir dan belajar lebih banyak. Teruslah berusaha memperbaiki diri dengan mempelajari hal-hal baru dengan mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan Anda di tempat kerja. Kami selalu berusaha untuk merefleksikan semua pekerjaan yang telah dilakukan, untuk memeriksa kesalahan setelah menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan. Di sisi lain, dalam Karier, mis. menentukan peluang kerja bagi lulusan baru dan mendapatkan wawasan tentang lintasan karir mereka ketika mereka berhasil memperluas jaringan kerja dan hubungan mereka. Dan untuk gambaran rencana pendidikan ke depan, penulis berencana untuk mengaplikasikan ilmu yang didapat di perkuliahan ke dalam lingkungan kerja yang sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M. A. 1. (1986). Startegic Management of Turnover : a model for the helath service administrator. ,*Health Care Manage Review, Vol.11 (2), Pp 61-71*.
- Akmal, El Mukhaira., Rislisa. (2018). Hubungan Job Characteristic terhadap Turnover Intention pada Karyawan. *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA, Vol. 10 (2) Desember (2018)*.
- Anisa Sholathiah, Retno Puji Lestari, S. K. (2022). *Teknik dan metode rekrutmen sebagai penentu hasil kinerja karyawan. 7*.
- Arif, M. (2018). Analisis Rekrutmen Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Oase. *Al-Hikmah: Jurnal Agama Dan Ilmu Pengetahuan, 15(1), 42–63*. [https://doi.org/10.25299/jaip.2018.vol15\(1\).1584](https://doi.org/10.25299/jaip.2018.vol15(1).1584)
- Ariyati, Y., & Amelia, P. (2018). Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Di Pt. Advantage Scm Batam. *Jurnal Bening, 5(2), 120*. <https://doi.org/10.33373/bening.v5i2.1347>
- Chairani, H. (n.d.). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover intentions Pada PT XYZ, tbk. *Jurnal Manajemen, 2(2):33-40*.
- Daya, K. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *PT Grafindo Persada*.
- Falabiba, N. E. (2019). *Proses Dan Metode Rekrutmen Sumber Daya Manusia Di Pt Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta*.
- Flippo, E. B. (1997). Manajemen Personalialia. *Edisi Keenam Jilid 2, Alih Bahasa Moh. Masud. Jakarta, Airlangga*.
- George, J. M. & Jones, G. R. (1996). The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood. *Journal of Applied Psy_chology, 8(1)*.
- Hafni, & Lyana. (2016). Pengaruh, Seleksi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi. *Kurs, 1(1), 153–165*.
- Handoko, T. H. (2001). Manajemen Personalialia dan Sumber daya Manusia. *Edisi Kedua. BPFE, Yogyakarta*.
- Hariwijaya. (2017). PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI: Sukses Menembus Metode Terbaru dalam Seleksi Pegawai dan Karyawan. *Penerbit Elmaterra*.
- Hasibuan. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Aksara, Jakarta*.
- Hasmin, Nurung, D. J. (2015). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *Syria Studies, 7(1), 37–72*.

- Hendra, N. P. (2010). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Stress Kerja Terhadap Keinginan Untuk Pindah Karyawan Pada PT Rachmat Mas Adisons. *Unpublished Undergraduate Thesis. Jakarta: Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya.*
- Irvianti, L. S. D., & Verina, R. E. (2015). Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT XL Axiata Tbk Jakarta. *Binus Business Review*, 6(1), 117. <https://doi.org/10.21512/bbr.v6i1.995>
- Joarder, Mohd H. R., Mohmad Yazam Sharif., and K. A. (2011). Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover intention Relationship: A Study in a Developing Context. *Business and Economics Research Journal*, 2(4):135-158.
- Koesmono. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(2):171-188.
- Lukito, L. H., & Alriani, I. M. (2018). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinarmas Distribusi Nusantara Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi No. 45 / Th. XXV / Oktober 2018* , 45, 24–35.
- Luthans, F. O. B. 9th ed. N. Y. M.-H. (2002). Perilaku Organisasi (Vol. *Organizational Behavior. 9th Ed. New York: McGraw-Hill.*
- Meyer, JP, dan A. N. . (1994). A Three Component Conceptualization of komitmen organisasional. *Human Resource Management Review*.
- Mobley, W. H. (1986). Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya. *Terjemahan. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.*
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Rehman, Khalid., Zia Ur Rehman., Naveed Saif., Abdul Sattar Khan., A., & Nawaz., and S. U. R. (2013). Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Theoretical Model for Academicians in HEI of Developing Countries like Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(1), 80-89.
- Retno Widowati, & Aulia Agustina. (2021). Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Pada Pt Lunto Prima Megah. *Jurnal Mitra Manajemen*, 5(1), 22–30. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v5i1.504>
- Riady, H. (2009). Meningkatkan Komitmen Karyawan Atas Organisasi Melalui Pengelolaan “Quality Work of Life”. *Journal of Human Capital*, 1(2).

- Ridlo, I. A. (2012). Employee Turn Over. *PHMovement Publication*, 34.
- Risza, P. (2022). *PENGARUH REKRUTMEN DAN PELATIHAN TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN PT . DWI KARYA KREASINDO JAKARTA SELATAN* Risza Putri Elburdah Dosen Prodi Manajemen Universitas Pamulang. 5, 62–70.
- Rivai, E. J. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. *Cetakan Ketiga. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.*
- Robbins, S. & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behaviour. 14th ed., Global ed. New Jersey: McGraw-Hill.*
- Satori, Djam'an, & Komariah, A. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif.*
- Sedarmayanti. (2001). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. *Bandung: CV. Mandar Maju.*
- Sedarmayanti. (2009). Manajemen SDM cetakan 1. *Bandung: PT. Refika Aditama.*
- Setiani, B. (n.d.). DALAM PROSES REKRUTMEN Mift a Rk. *Manajemen Sumber Daya Manusia, 1(1)*, 41.
- Setiyanto, A. I., & Selvi, N. H. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention (pada perusahaan manufaktur di kawasan industri anbil kota Batam). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis, 1(1)*, 9–25.
- Siswanto, S. (2002). Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional. *Jakarta : Bumi Aksara.*
- Sukanto, H., Junarto, Y., Kaihatu, T., Kartika, E. W., Perhotelan, M., & Petra, U. K. (2014). Analisa pengaruh komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan terhadap. *Jurnal Administrasi Bisnis, 1(1)*, 466–478.
- Sulistyawati, D. (2008). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Pada Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Untar di Jakarta. *Jurnal Manajemen, 1(1)*. . . 2008. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Pada Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Untar Di Jakarta. Jurnal Manajemen, 1(1)*.
- Suryani. (2011). Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Quit intentions dengan Peran Komitmen Keorganisasian sebagai Mediasi. *Tesis. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Politik Departemen Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.*
- Sutanto, E. M. (1999). The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 1(1)*.
- T.Hani Handoko. (2008). Manajemen Personalial Sumber Daya Manusia. *Yogyakarta: BPFE.*

- Taiwo, A. (2010). The Influence Of Work Environment On Workers Productivity: A Case Of Selected Oil And Gas Industry In Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*. 4(3): 299-307.
- Tarwaka. (2004). Ergonomi Untuk Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Produktivitas. *Surakarta: UNIBA PRESS*.
- Widyastuti, E., Manara, M. U., Melinda, S. P., Dhiu, L., & Sari, E. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Psikologi Tabularasa*, 9(1), 66–76.
- Wiksana, W. A. (2017). Studi Deskriptif Kualitatif tentang Hambatan Komunikasi Fotografer dan Model dalam Proses Pemotretan. *Mediator: Jurnal Komunikasi*, 10(1), 121–131. <https://doi.org/10.29313/mediator.v10i1.2661>
- Wursanto, I. (2009). Dasar – Dasar Ilmu Organisasi. *Edisi Dua. Yogyakarta: Andi*.
- Yusuf, B. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah. *Jakarta: Rajawali Pers*.
- <https://bitebrands.blogspot.com/2013/01/logo-baru-kacang-dua-kelinci.html?m=1>

