

Pemeliharaan Sumberdaya Manusia pada Perusahaan Jasa Angkutan Taksi: Studi Kasus pada Jember Taksi (*Human Resource Maintenance in Taxi Transportation Service: A Case Study at Jember Taksi*)

Deki Zulkarnain, Djoko Poernomo, Sri Wahjuni
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP Universitas Jember
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
Email: zulkarnaindk@gmail.com

Abstract

Maintenance is an important process in human resource management in order to ensure the performance of a company. This research applied qualitative research with case study strategy in purpose of determining the maintenance of human resources at Jember Taxi as one of taxi transportation service companies in Jember. Data were collected by using in-depth interviews supported by a variety of archives and documentation and triangulation techniques. Data were analyzed by using Interactive Data Model Analysis. The results showed that the maintenance of human resources in Jember Taxis was not managed effectively in terms of aspects of planning, program implementation method, quality control and evaluation. It was indicated by data on turnover of human resources, so that the growth of company income declined throughout 2015. The importance of maintenance in boosting the company's performance requires Jember Taxi to improve the implementation of maintenance that has been running so far.

Keywords: *human resources, maintenance*

Pendahuluan

Dinas Perhubungan Darat Provinsi Jawa Timur di tahun 2015 mencatat dua perusahaan jasa angkutan taksi yang beroperasi di Kabupaten Jember. Kondisi tersebut juga memicu kompetisi antara penyedia jasa layanan taksi. Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam memberikan kualitas layanan kepada pelanggan, Namun setiap perusahaan akan dituntut untuk memberikan pemeliharaan yang efektif terhadap sumber daya manusianya. Jember Taksi merupakan salah satu perusahaan jasa angkutan umum tersebut yang berdiri sejak tahun 2004 dengan nama badan hukum "CV Pratama Abadi" yang beralamatkan di Jl. Slamet Riadi No. 92 Jember. Perusahaan ini memperkerjakan sumberdaya manusia hingga enam puluh tujuh (67) orang dari tujuh (7) unit kerja dengan sistem waktu kerja yang cukup beragam.

Operasional angkutan taksi pada Jember taksi selama 24 jam menggunakan 25 armada dari total 32 armada yang dimiliki. Armada yang digunakan selama ini merupakan mobil bekas dari salah satu perusahaan jasa angkutan taksi nasional dan beberapa diantaranya juga merupakan armada dari *showroom* mobil. Armada yang beroperasi saat ini telah melewati batas standar pelayanan minimal yang ditetapkan oleh pemerintah. Dinas Perhubungan Darat Kabupaten Jember menyatakan bahwa usia kendaraan Jember taksi sudah diatas 10 tahun sebanyak 28 armada dari jumlah keseluruhan 32 armada, jadi hanya tinggal 4 armada yang masih memenuhi standar pelayanan minimal (Nota Dinas Dishub, 2016). Bukan hanya itu kondisi yang

tidak terurus, Bahkan status badan hukum perusahaan pun juga masih menjadi hambatan hingga saat ini. Jember taksi hingga tahun 2016 masih berstatus CV, padahal dalam peraturan pemerintah nomor 74 Tahun 2014 pada pasal 79 ayat 1 dan 2 semua perusahaan angkutan wajib berbadan hukum perseroan terbatas (PT) maka dengan kata lain Jember Taksi masih melanggar peraturan tersebut.

Kendala yang hingga saat ini dihadapi oleh Jember Taksi baik aspek badan hukum perusahaan, peremajaan armada, uji kir dan kartu pengawasan menjadi tantangan bagi Jember Taksi untuk diselesaikan satu persatu agar kontinuitas bisnis perusahaan berjalan lancar. Berbagai permasalahan tersebut mengindikasikan buruknya pengelolaan perusahaan, hal ini pasti memiliki keterkaitan erat dengan pengelolaan sumberdaya manusia perusahaan. Pada dasarnya SDM-lah yang mampu menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh setiap entitas. Sistem kelola sumberdaya manusia perusahaan yang efektif akan mampu mengarahkan pada kinerja yang menguntungkan bagi multipihak.

Pemeliharaan sebagai salah satu fungsi sumberdaya manusia yang sangat penting. Pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember Taksi menggambarkan metode yang saat ini dilaksanakan. Umumnya implementasi pemeliharaan yang efektif akan mampu memberikan prestasi kerja sumberdaya manusia yang baik. Pelaksanaan berbagai bentuk pemeliharaan pada Jember Taksi ternyata juga tidak dapat membendung berbagai hal-hal yang tidak diinginkan Jember Taksi, beberapa diantaranya adalah minimnya loyalitas SDM dan bahkan keluhan pelanggan terkait layanan sopir taksi

serta keterlambatan dalam menjemput pelanggan. Kondisi ketidakloyalan SDM Jember taksi ditunjukkan pada data *turnover* yang dirangkum dalam bentuk tabel hingga tahun 2016.

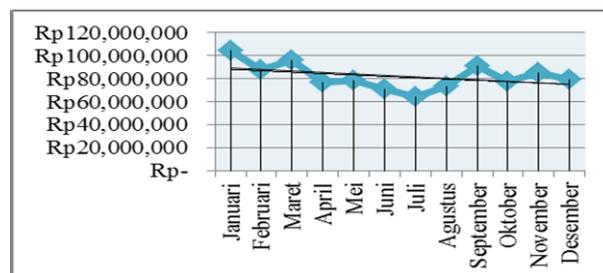
Tabel 1. Data *turnover* SDM Jember Taksi

Tahun	Jumlah Karyawan		Total
	Keluar	Masuk	
Februari 2016	2	1	3
2015	7	3	10
2014	4	4	8
2013	1	5	6

Sumber: Jember Taksi, 2016 (Data diolah)

Tabel menunjukkan ketidakmampuan perusahaan memelihara hubungan dengan sumberdaya manusianya dan mengindikasikan ketidakefektifan pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia perusahaan. Kondisi lain yang ada pada Jember Taksi terkait dengan layanan konsumen adalah keluhan pelanggan atas keterlambatan dalam menjemput bahkan berujung pada order yang tidak terlayani. Kecakapan dan ketepatan menerima order dari konsumen (penumpang) dengan alamat yang jelas serta sukses memberikan informasi order tersebut kepada sopir taksi harus dimiliki oleh operator, namun terkadang *skills* tersebut dapat terabaikan saat dilapangan. Roni selaku operator Jember taksi memperjelas bahwa konsumen komplain biasanya menunggu lama di lokasi order, kadang drivernya ngebut di jalan dan kurang menguasai wilayah Jember, selain ada juga yang terkadang tidak sopan melayani konsumen (Wawancara, 4 April 2016). Sopir taksi harus mampu menerima informasi dengan tepat serta mengantarkan pada lokasi yang diinginkan pelanggan dengan ramah sedangkan perusahaan harus memberikan pemeliharaan kepada SDMnya. Baheshtifar dan Hasadi (2013) pada Tejaret Bank di Iran, bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan atas pemeliharaan sumberdaya manusia yang dilakukan oleh perusahaan terhadap respon sumberdaya manusia kepada konsumennya. Kondisi layanan yang tampak pada Jember taksi mengindikasikan bahwa pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia kurang optimal sehingga respon SDM terhadap pelanggan masih terkendala.

Penghasilan (*income*) perusahaan telah memberikan sinyal bahwa buruknya pemeliharaan SDM pada Jember taksi. Pada umumnya, pemeliharaan SDM yang efektif akan menghasilkan kinerja yang menguntungkan bagi perusahaan. Namun, hal tersebut tidak dapat digapai oleh Jember taksi. Berikut gambaran umum mengenai perkembangan *income* sepanjang tahun 2015.



Gambar 1. Grafik pertumbuhan *income* Jember Taksi Tahun 2015 (data diolah)

Merosotnya kinerja sepanjang tahun 2015, mengindikasikan bahwa jember taksi belum melaksanakan pemeliharaan terhadap sumberdaya manusianya secara efektif.

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

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember Taksi yang telah menyebabkan kinerja perusahaan merosot?” Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tentang pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember Taksi. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi Jember taksi yakni sebagai sumbangan pemikiran ilmiah yang dapat dijadikan bahan evaluasi dan acuan dalam pengambilan kebijakan maupun strategi mengenai pemeliharaan sumberdaya manusia.

Tinjauan Pustaka

Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia (SDM) menjadi aspek pendorong optimalisasi sumberdaya modal lainnya, sehingga SDM menjadi faktor kunci atas berkembang tidaknya suatu perusahaan. Al Quran (Al-Isra:70;At Tin:4) memandang manusia sebagai makhluk yang sangat mulia. Bahkan Hasibuan (2003:135) dalam bukunya menyatakan bahwa sumberdaya manusia tidak dapat diperlakukan seenaknya seperti menggunakan faktor-faktor produksi lainnya (mesin, modal, atau bahan baku).

Sumarsono (2003:4) menyatakan bahwa Sumberdaya Manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Stoner (1986:9) mendefinisikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mills, et al. (1991:3) menjelaskan bahwa fokus aktivitas sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi mencakup tiga area penting diantaranya: (1) Penciptaan sistem sumberdaya manusia yaitu aktivitas yang berupa desain organisasi, desain pekerjaan, perencanaan sumberdaya manusia, seleksi dan penempatan; (2), Meningkatkan sumberdaya manusia yaitu aktivitas yang

berupa pengembangan organisasi, pengembangan individu, dan pengembangan karir; (3) Pemeliharaan sumberdaya manusia yaitu aktivitas yang berupa pemeliharaan sistem komunikasi, kompensasi, hubungan industrial, dan keselamatan karyawan. Hal ini juga diperkuat oleh Ivancevich (2001:491) menampilkan bagan *diagnostic model for human resource management* yang menggambarkan proses pengelolaan sumberdaya manusia (*acquiring human resources; rewarding human resources; developing human resource; maintaining and protecting human resources*) yang akan menghasilkan sebuah kondisi yaitu *socially responsible and ethical practice, competitive, high quality product and service*.

Flippo (dalam Hasibuan, 2003: 11) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia bersamaan pada definisi manajemen personalia yakni adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Konsep Pemeliharaan Sumberdaya Manusia

Syedjavadin (dalam Baheshtifar dan Safarian, 2013:199) mengatakan bahwa *HR Maintenance is the process of designing safety, medical care plans and welfare action* (Pemeliharaan sumberdaya manusia adalah proses pendesainan keselamatan, kesehatan dan tindakan kesejahteraan). Lebih lengkap lagi Hasibuan (2003:179) mendefinisikan pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja secara produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Tujuan Pemeliharaan Sumberdaya Manusia

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

- 1) untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- 2) meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan;
- 3) meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan;
- 4) memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan;
- 5) meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya;
- 6) memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan;
- 7) mengurangi konflik serta menciptakan suasana harmonis;
- 8) mengefektifkan pengadaan karyawan.

Tujuan pemeliharaan yang ditampilkan di atas merupakan kondisi optimal dalam menggunakan sumberdaya perusahaan dampaknya terhadap kondisi karyawan yang mereka miliki. Selain kepentingan

perusahaan, tujuan tersebut merupakan harapan karyawan terhadap tempat mereka bekerja.

Asas Pemeliharaan Sumberdaya Manusia

Pemeliharaan menjadi sebuah keharusan dalam perusahaan untuk pencapaian tujuan. Ada beberapa hal yang melandasi pelaksanaan pemeliharaan SDM menurut Hasibuan (2003:180), yaitu sebagai berikut.

1. Asas Manfaat dan Efisiensi

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan.

2. Asas Kebutuhan dan Kepuasan

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menjujung tercapainya tujuan perusahaan.

3. Asas Keadilan dan Kelayakan

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerjasama, dan semangat kerjanya meningkat.

4. Asas Peraturan Legal

Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.

5. Asas Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

Metode Pemeliharaan Sumberdaya Manusia

Ivancevic (2001:491) memiliki metode tersendiri dalam pemeliharaan dan proteksi sumberdaya manusia, metode tersebut dikemas dalam *diagnostic model for human resource management* diantaranya melahirkan metode *labour relations and collective bargaining; safety, health, and wellness; and evaluation*. Penyajian metode lebih lengkap lagi disajikan oleh Hasibuan (2003:181) dalam bukunya menyebutkan, ada beberapa metode berikut yang dapat digunakan untuk pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia.

1. Komunikasi

Komunikasi berfungsi sebagai *instructive, informative, influencing* dan *evaluative*. Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Fungsi komunikasi dalam perusahaan sebagai sarana untuk memadukan tugas-tugas yang terorganisasi.

2. Insentif

Insentif merupakan daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. Terry (dalam Hasibuan, 2003:184) mengemukakan bahwa secara harfiah, insentif berarti sesuatu yang merangsang atau mempunyai kecenderungan merangsang minat untuk bekerja.

3. Kesejahteraan Sumberdaya Manusia

Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Bahkan menurut Hasibuan (2003:185) bahwa pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap loyal karyawan terhadap sehingga tingkat keluar dan masuknya relatif rendah.

Tabel 2. Jenis-jenis kesejahteraan sumberdaya manusia

No.	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1	Uang pensiun	Musholah/ masjid	Puskesmas/ dokter
2	Uang makan	Kafetaria	Jemputan karyawan
3	Uang transpor	Olahraga	Penitipan bayi
4	Uang THR	Kesenian	Bantuan huku
5	Bonus	Pendidikan/ seminar	Penasihat keuangan
6	Gratifikasi	Cuti/cuti hamil	Asuransi/astek
7	Uang duka	Koperasi dan took	Kredit rumah
8	Uang pengobatan	Izin	

Sumber: Hasibuan (2003:188)

4. Kesehatan dan keselamatan kerja

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan sumberdaya manusia (SDM) yang baik. K3 ini harus ditanamkan pada diri masing-masing individu SDM, dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan

5. Hubungan industrial

Hubungan Industrial Pancasila (HIP) adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (buruh, pengusaha dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan strategi studi kasus. Menurut Creswell (2010:4) Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan, sedangkan Strategi studi kasus adalah strategi penelitian di mana di

dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Informan dalam penelitian ini ditentukan secara *purposive* berdasarkan pertimbangan dan tujuan yang telah ditentukan. Peneliti juga menggunakan informan *snowball* dalam menggali data dan informasi yang dianggap belum mencukupi dari informan kunci. Data dan informasi digali oleh peneliti dengan menggunakan teknik observasi pasif dengan wawancara semi terstruktur dan bebas namun mendalam yang didukung oleh rekaman arsip, dan dokumentasi.

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan *Interactive Model Data Analysis* melalui proses kondensasi, penyajian data yang menggunakan matriks, dan penarikan kesimpulan Milles, *et al* (2014:12). Proses kondensasi data berupa penyatuan berbagai informasi yang ditemukan dengan fokus penggalan data tentang perencanaan, pelaksanaan metode, prosedur pelaksanaan serta *quality control* pemeliharaan sumberdaya manusia Jember taksi, selanjutnya data tersebut disajikan dalam bentuk matriks konseptual, deskriptif dan matriks dinamika pemeliharaan SDM pada Jember Taksi. Keabsahaan data dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan informan triangulasi. Data hasil penelitian disimpulkan secara induktif. Suseno (dalam Kaelan 2012:200) bahwa proses analisis induktif bukan merupakan proses generalisasi, melainkan bentuk suatu “konstruksi teoritis” melalui suatu intuisi berdasarkan struktur logika.

Hasil dan Pembahasan

Jember Taksi merupakan salah satu perusahaan jasa angkutan taksi di Kabupaten Jember. Berkedudukan di Jalan Slamet Riyadi No. 92, Kecamatan Patrang telah melakukan operasi bisnisnya berdasarkan Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) sebagai jasa angkutan Taksi sejak tahun 2004 di Kabupaten Jember. Perusahaan ini digerakkan oleh 67 Sumberdaya Manusia. Armada yang dioperasikan dengan layak sebanyak 26 unit dari 32 unit yang dimiliki.

Perencanaan pemeliharaan SDM Jember Taksi

Sumberdaya manusia menjadi asset yang paling berharga dalam mendayagunakan sumberdaya perusahaan. Bahkan menurut Baron dan Amstrong (2013:30) manusia sebagai investasi strategis dalam mendorong *return of investment* melalui transformasi ke *human capital*. Keberadaan sumberdaya manusia yang didesain dan direncanakan dengan efektif dan efisien pada umumnya akan menjadi sebuah kekuatan besar untuk mencapai hasil pada titik yang optimal dalam mendayagunakan sumberdaya perusahaan. Maka menjadi penting segala aktivitas proses sumberdaya manusia perusahaan direncanakan dengan efektif.

Perencanaan pemeliharaan pada Jember taksi sejak Tahun 2009 tidak lagi dilakukan. Kondisi tersebut memang telah diakui oleh Putri bahwa selama ini belum ada perencanaan yang dilakukan oleh pihak perusahaan (wawancara, 23 Februari 2016). Pernyataan belum adanya perencanaan pemeliharaan dibetulkan oleh

Haryadi bahwa Jember taksi tidak lagi dikelola secara fokus dan tertib administratif seperti di tahun 2009 hingga 2013 saat Bu Ika selaku manajer operasional (wawancara, 2 April 2016). Hal ini menyebabkan kondisi rendahnya perhatian perusahaan terhadap SDM yang dimilikinya. Gejala yang timbul akibat kondisi tersebut adalah loyalitas SDM yang ditampilkan dari data *turnover* dan kinerja perusahaan yang semakin merosot. Bukan karena desain jangka waktu perencanaan, namun karena ketidakmampuan pemilik perusahaan untuk fokus mengelola Jember taksi, seperti yang diungkapkan oleh Haryadi sebelumnya. Olehnya itu, penting bagi Jember taksi untuk melakukan perencanaan secara efektif dan efisien kepada sumberdaya manusianya untuk menjamin keberlanjutan operasi bisnis perusahaan.

Metode dan Bentuk Pelaksanaan Pemeliharaan SDM Jember Taksi

Pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia menjadi sebuah kegiatan yang diharapkan bagi setiap SDM yang selama ini memberikan sumbangsih tenaga dan pikirannya kepada perusahaan. Bagi Jember Taksi, pemeliharaan menjadi sebuah kegiatan dalam mempertahankan loyalitas sumberdaya manusianya untuk tetap berkontribusi dengan nyaman di perusahaan (wawancara, 22 Februari 2016), Namun hal tersebut tidak telaksana efektif bahkan hanya sebatas kemampuan perusahaan yang rendah tanpa mengikuti perkembangan berbagai standar yang ditetapkan oleh pemerintah maupun yang berlaku secara umum di berbagai perusahaan taksi. Bahkan menurut Wandik selaku sopir hal tersebut memang perusahaan tidak mampu lagi untuk memberikan perhatian kepada karyawannya (wawancara, 2 April 2016). Berdasarkan hasil identifikasi metode dari bentuk aktivitas pemeliharaan yang mereka gunakan maka gambaran umumnya sebagai berikut.

Tabel 3. Pelaksanaan pemeliharaan SDM Jember Taksi

Bentuk pemeliharaan	Kategorisasi metode pemeliharaan SDM
Informasi perkembangan perusahaan dan SDM serta laporan keuangan perusahaan dan penanganan kasus-kasus antara SDM.	Komunikasi
Penghargaan, hukuman.	Pemberian insentif
Pemberian THR, uang pengobatan, pengikutsertaan pelatihan, izin, cuti, uang duka kematian, uang transport dan bonus	Kesejahteraan sumberdaya manusia
Kotak P3K, Baju bengkel, Rambu hati-hati, dan ban serep.	Kesehatan dan keselamatan kerja
Kepatuhan terhadap peraturan pemerintah, Sinergi dengan paguyuban sopir taksi.	Hubungan industrial

Sumber: Jember Taksi, 2016 (Data diolah)

Data pada Tabel 3 menggambarkan aktivitas Jember taksi dalam memberikan perhatian kepada sumberdaya manusianya. Hal tersebut mengarahkan pada karakter khas pemeliharaan sumberdaya manusia.

Berikut penjelasan atas bentuk dan metode pemeliharaan Jember Taksi.

1. Komunikasi

Komunikasi menjadi kekuatan dalam meningkatkan kinerja sumberdaya manusia karena melalui komunikasi berbagai informasi tentang hasil kerja sumberdaya manusia dapat tersampaikan kepada komunikan, baik dalam bentuk dokumen maupun secara lisan sehingga menjadi pertimbangan dalam memberikan evaluasi dan motivasi serta perbaikan berkelanjutan bagi sumberdaya manusia perusahaan.

Peran komunikasi dalam pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia Jember taksi hingga saat ini hanya sebatas fungsi pengawasan dan informasi serta pengungkapan emosi terhadap berbagai kondisi yang terjadi pada perusahaan. Setyo mengatakan bahwa fungsi komunikasi pun sangat penting dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang terjadi pada SDM Jember Taksi (wawancara 23 Februari 2016). Namun fungsi tersebut tersebut belum memberikan kinerja yang efektif dalam memotivasi sumberdaya manusianya. Bahkan menurut Haryadi, saat ini SDM bekerja seandainya dengan tidak adanya perhatian kepada SDMnya (wawancara, 2 April 2016). Indikator tidak efektifnya komunikasi juga tidak terlepas dari data kinerja yang merosot sepanjang tahun 2015. Padahal menurut Wadiana (2012) Program pemeliharaan akan berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan kinerja perusahaan. Peneliti menarik kesimpulan bahwa komunikasi yang tidak efektif tidak akan dapat mendorong kinerja sebuah perusahaan, namun melalui komunikasi yang efektif dengan berbagai program kreatif dalam wujud motivasi, pengawasan, instruksi, maupun sampai pada evaluasi kinerja yang diimplementasikan oleh setiap perusahaan akan mampu mendorong kinerja sebuah perusahaan.

2. Insentif

Jember taksi dalam memelihara hubungan dengan sumberdaya manusianya juga memberikan insentif kepada SDMnya, Namun pemberian tersebut hanya terbatas pada sopir taksi. Putri mengatakan pemberiannya pun diberikan hanya dalam setahun sekali dan terbilang masih kecil (wawancara, 22 Februari 2016). Pemberian insentif yang hanya diberikan pada sopir taksi perlu dipertimbangkan lagi baik dari aspek jenis sumberdaya manusia perusahaan maupun aspek waktu pemberian serta besaran insentif yang diterima. Dapat disimpulkan bahwa pemberian insentif yang merupakan salah satu metode menggerakkan pemeliharaan SDM Jember taksi belum terkelola secara efektif dan efisien mulai dari perencanaan, pemilihan metode insentif hingga pada evaluasi. Insentif sebagai bagian dari metode pemeliharaan sumberdaya manusia harus mendapatkan perhatian yang serius mengingat bahwa pemeliharaan SDM yang efektif akan memberikan pengaruh terhadap respon yang baik oleh sumberdaya manusia perusahaan terhadap pelanggannya (Bahestifar dan Hasadi, 2013).

3. Kesejahteraan SDM

Pelaksanaan program kesejahteraan pada Jember taksi dilandasi atas motif dalam memberikan kenyamanan bekerja SDM pada perusahaan dan juga berdasarkan kemampuan perusahaan. Pemberian program kesejahteraan yang berupa pemberian THR, uang pengobatan, pengikutsertaan pelatihan, izin, cuti, uang duka kematian, uang transport dan bonus kepada sumberdaya manusia Jember taksi selama ini juga tidak memberikan kepuasan dari beberapa kalangan sumberdaya manusia perusahaan bahkan mereka merasa tidak diperhatikan, hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Haryadi bahwa bukan kurang perhatian tapi tidak ada perhatian lagi, karna pernah terjadi konflik keluarga, akibatnya Ibu fitri selaku manajer operasional memundurkan diri sehubungan ada calon penggantinya (wawancara, 2 April 2016). Kondisi tersebut mengindikasikan pelaksanaan pemberian kesejahteraan sumberdaya manusia belum sepenuhnya optimal. Pelaksanaan program kesejahteraan untuk SDM yang tidak inovatif juga tidak terlepas perhatian yang diberikan oleh pimpinan perusahaan. Jika program pemeliharaan di *manage* dengan baik, maka perusahaan dengan mudah mempertahankan sumberdaya manusianya yang kemudian akan memacu pertumbuhan bisnis perusahaan.

4. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Aktivitas proteksi terhadap kondisi fisik sumberdaya Jember taksi dalam operasionalnya sedikit telah dilakukan dengan menjalankan prinsip K3. Namun, hanya motif yang membedakan, di mana Jember taksi menggunakan motif bisnis yakni agar tidak terjadi kerugian yang lebih besar (efisiensi) dan bukan dilandasi atas dasar kemanusiaan seperti pada berdasarkan UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan.

Jember Taksi hanya menyediakan peralatan standar dan parahnya tidak terkontrol, akibatnya beberapa peralatan standar harus diadakan sendiri oleh sopir untuk setiap armada. Biasanya sopir menyediakan symbol segitiga hati-hati yang biasa digunakan saat kendaraan dalam kondisi rusak, bahkan dongkrak sekalipun terkadang harus diadakan seperti yang diungkapkan oleh Wandik selaku sopir dalam wawancara 2 April 2016. Di sisi lain, Haryadi selaku bagian mekanik juga menyampaikan bahwa sejak tahun 2010 tidak lagi memiliki baju bengkel yang biasa digunakan dalam beraktivitas sesuai dengan tanggung jawabnya (wawancara, 2 April 2016). Kondisi tersebut hanya menggambarkan sebagian kecil jauhnya standarisasi K3 yang dimiliki oleh Jember taksi jika dibandingkan dengan standarisasi dunia industri baik jasa maupun produk. Betapa tidak terkontrolnya pelaksanaan layanan kesehatan dan keselamatan kerja bagi sumberdaya manusia Jember Taksi. Sistem implementasi K3 tidak berjalan dengan efektif sehingga sumberdaya manusia terabaikan layanan kesehatan dan keselamatan kerjanya. Semestinya K3 yang menjadi sarana terwujudnya pemeliharaan sumberdaya manusia dan mendorong tercapainya tujuan pemeliharaan menjadi perihal yang diperhatikan oleh pihak perusahaan.

5. Hubungan Industrial

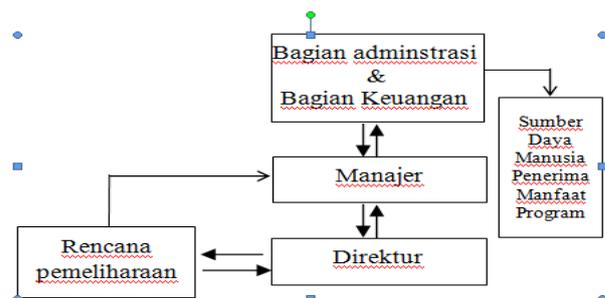
Hubungan industrial sebagai wadah dalam menjamin keharmonisan hubungan antara perusahaan, sumberdaya manusia, dan pemerintah. Perusahaan akan berupaya mati-matian untuk menjamin keharmonisan tersebut. Pada Jember taksi Hubungan industrial menjadi sarana untuk meminimalisir konflik. Putri mengungkapkan bahwa menjaga hubungan industry untuk antisipasi terjadinya konflik, kalau hubungan itu baik maka potensi konflik antara keduanya (perusahaan dan paguyuban) lebih kecil (wawancara 23 Februari 2016).

Model penyelesaian konflik pada Jember taksi mengilustrasikan bentuk institusi seperti yang disampaikan oleh Dunlop dan para peneliti AS (dalam Noe *et al.*, 2010:206). Paguyuban sebagai mediator atas penyelesaian konflik, sehingga mereka tidak menggunakan pihak ketiga yang merupakan eksternal perusahaan dan bahkan dapat mengeluarkan biaya yang lebih besar lagi. Di samping itu, untuk membangun hubungan yang harmonis, pihak perusahaan juga mengadakan arisan bersama. Kegiatan ini dimaksudkan untuk membangun harmonisasi antar sumberdaya manusia perusahaan.

Hubungan industrial yang terbangun pada Jember taksi pada dasarnya telah berjalan dengan baik, hal ini terlihat dari hamonisnya hubungan antara tiga sektor yang ada (Perusahaan, paguyuban, dan pemerintah). Namun, kondisi baiknya hubungan industrial tersebut ternyata belum mengindikasikan adanya hubungan yang erat terhadap tidak efektifnya metode pemeliharaan yang lain, seperti komunikasi, insentif, pemberian kesejahteraan serta implementasi K3 pada perusahaan tersebut. Padahal metode-metode pemeliharaan memiliki keterkaitan erat dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja SDM terhadap perusahaan.

Prosedur Pelaksanaan Pemeliharaan SDM Jember Taksi

Kebijakan untuk mengalokasikan program bersumber dari atasan yakni direktur dalam hal ini pemilik perusahaan. Namun, proses penentuan akan melibatkan *manager* yang juga memiliki kewenangan tertentu sesuai dengan kapasitasnya. Alur prosedur pelaksanaan diilustrasikan melalui gambar berikut.



Sumber: data diolah, 2016

Gambar 2. Alur prosedur pelaksanaan pemeliharaan SDM Jember Taksi

Pelaksanaan program sepenuhnya akan dijalankan oleh sumberdaya manusia yang berada pada level

operasional. Setyo menegaskan bahwa segala bentuk program langsung dari abah, tapi operasionalnya melalui bu fitri, jadi semua pelaksanaan SDM harus mendapatkan persetujuan dari direktur (wawancara, 23 Februari 2016). Jika melihat konsep *level management*, level tersebut berada pada *low management* atau *first line management* dan dikendalikan oleh *middle management*. *Manager* pada Jember taksi sebagai penanggung jawab umum operasional perusahaan. Beliau yang *handle* langsung sumberdaya manusia dan mengusulkan berbagai masukan dari SDM level operasional kepada pimpinan untuk dijadikan sebagai pengambilan keputusan. Namun fungsi tersebut tidak berjalan ideal. Ketidakkfokus pada pengelolaan Jember taksi menyebabkan manajer kurang begitu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hasilnya pun tampak pada kinerja perusahaan yang merosot dari bulan ke bulan sepanjang tahun 2015. Hanya secara prosedur komitmen jalur komunikasi pelaksanaan berbagai aktivitas pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember taksi hingga saat ini masih menggambarkan seperti ilustrasi prosedur pada Gambar 2 yang berlaku pada Jember taksi.

Kontrol Mutu Pemeliharaan SDM Jember Taksi

Pelaksanaan kontrol mutu atas pemeliharaan sumberdaya manusia akan mengarahkan pada peningkatan kinerja bagi perusahaan. Jember taksi hingga saat ini belum melaksanakan kontrol mutu akibatnya kinerja yang didapatkan oleh perusahaan semakin merosot. Menurut Haryadi pada dasarnya saat ini jember taksi tidak lagi diperhatikan oleh pemilik perusahaan maupun manajernya (wawancara, 2 April 2016). Putri juga menegaskan bahwa tidak adanya tindakan terencana atas pemeliharaan SDM Jember taksi (wawancara, 23 Februari 2016). Tindakan terencana tersebut berupa agenda sistematis mulai dari perencanaan program, hingga pada sistem kontrol dan evaluasi program. Pelaksanaan kontrol secara umum merupakan bagian dari agenda perencanaan pemeliharaan SDM yang fungsinya sebagai pengendali atas pelaksanaan berbagai program dan metode pemeliharaan. Sehingga jalannya kontrol mutu akan memacu kinerja pelaksanaan pemeliharaan sumberdaya manusia perusahaan.

Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan pemeliharaan sumberdaya manusia Jember Taksi belum sepenuhnya tertata baik. Program pemeliharaan dilaksanakan tanpa adanya kontrol maupun evaluasi.
2. Jember taksi telah melaksanakan pemeliharaan sumberdaya manusia perusahaan. Pelaksanaan atas metode pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember Taksi yang berupa komunikasi, pemberian insentif, kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja, serta hubungan industrial hingga saat ini

masih berlandaskan pada motif kemampuan perusahaan yang rendah tanpa mengikuti berbagai standar baik yang ditetapkan oleh pemerintah maupun yang berlaku secara umum di berbagai perusahaan taksi. Pemeliharaan belum dilaksanakan dengan baik oleh Jember taksi, sistem komunikasi yang buruk dengan berbagai keterbatasan, kelayakan insentif dan kesejahteraan yang tidak mampu menekan *turnover* SDM, Sistem K3 dan hubungan industrial yang kurang memberikan perhatian terhadap kenyamanan kerja sumberdaya manusia menjadi indikasi tidak efektifnya pemeliharaan SDM pada Jember taksi.

3. Prosedur pelaksanaan program pemeliharaan hingga saat ini masih tetap komitmen atas jalur pengambilan keputusan pada Jember Taksi. Model prosedur tersebut merupakan cerminan dari *level management*. Pemilik atau pimpinan Jember taksi selaku pengambil kebijakan terhadap segala persoalan yang kemudian diinstruksikan kepada bawahannya untuk dilaksanakan.
4. Kontrol mutu pemeliharaan sumberdaya manusia Jember Taksi sama sekali tidak dijalankan. Akibatnya pelaksanaan metode pemeliharaan tidak dapat dikendalikan serta diukur kinerjanya. Bahkan indikasi buruknya akibat tidak adanya kontrol mutu pelaksanaan pemeliharaan SDM adalah semakin tingginya *turnover* sumberdaya manusia yang berujung pada *income* perusahaan sepanjang tahun 2015 trakhir semakin merosot.

Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan di atas, maka yang dapat disarankan oleh peneliti kepada Jember Taksi antara lain sebagai berikut:

1. Pelaksanaan program pemeliharaan sumberdaya manusia Jember Taksi perlu ditingkatkan lagi. Komunikasi antar sumberdaya manusia perlu dikuatkan antara pimpinan dengan jajaran SDM agar tidak cenderung menakutkan sehingga hasilnya pun efektif terhadap kinerja. Program insentif juga harus memiliki perhatian yang serius yang didukung dengan standar kelayakan insentif, karena selama ini program ini hanya diberikan kepada sopir dan waktunya punya hanya sekali dalam setahun. Bukan hanya itu, program lain seperti pemberian kesejahteraan dan sistem keselamatan dan kesehatan kerja sumberdaya manusia perlu didesain ulang sesuai dengan standarisasi kelayakan yang berlaku di Kabupaten Jember sehingga hal ini diharapkan dapat menghasilkan program yang lebih baik lagi dalam memacu kinerja perusahaan.
2. Aktivitas pemeliharaan sumberdaya manusia pada Jember taksi sebaiknya memiliki perencanaan setiap metode dan program yang akan dijalankan sehingga dapat lebih terkontrol dan terukur kinerjanya. Perencanaan tersebut juga merangkum berbagai aktivitas kontrol dan evaluasi program pada metode yang digunakan oleh pihak perusahaan guna melakukan perbaikan berkelanjutan.

3. Potensi yang dimiliki Jember Taksi cukup besar untuk perusahaan layanan transportasi taksi di Kabupaten Jember. Olehnya itu perlu dikelola dengan baik, dari semua fungsi bisnis perusahaan. Perlu penanggung jawab operasional (Manajer operasional) yang mampu berpikir dan bertindak strategis dalam memajukan perusahaan. Bahkan, jika perusahaan tersebut dikelola dengan baik maka SDM Jember taksi akan terpantau kesejahteraannya, sehingga juga dapat menekan tingkat keluar masuknya SDM, meningkatkan kinerja *income* perusahaan serta berbagai permasalahan-permasalahan perusahaan dapat di atasi secara cepat dan strategis berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Al Quran, 2007. *Cordova AL Quran & Terjemahan*. Bandung: Syaamil Quran.
- Bahestifar, M. dan Asadi, H. 2013. A Study of Maintaining Human Resource System and Employees Respond to Customers: A Case of Tejarat Bank in Kerman, Iran. *Asian Jurnal of Research in Banking and Finance*. Vol. 3 (12): 124-137.
- Bahestifar, M. dan Safarian, Mojtaba. 2013. HR Maintenance: A Vital Factor to Promote Job Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 3 (2): 197-202.
- Baron, Angela dan Armstrong, Michael. *Human Capital Management: konsep dan implementasi*: Terjemahan oleh Lilian Juwono. 2013. Jakarta: PPM.
- Creswell, J.W. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. Alih bahasa oleh Ahmad Fawaid. 2010. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dinas Pehubungan Provinsi Jawa Timur. 2014. Total Taxi per Provinsi. [online]. <http://bstp.hubdat.web.id/data/menu/REKAP%20TAKSI%20PROPINSI.xls>. [27 Desember 2015].
- Hasibuan, M.S.P. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, J.H. 2001. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Miles M.B., Huberman, A.M. dan Saldina, J. 2014. *Qualitative data analysis: a method sourcebook (3thEd.)* Thousand Oaks, CA. Sage Publication.
- Moghadam, Mahmood, N., Baheshthifar, M., Ghatavi, S. 2013. Relationship between Human Resource Maintenance System and Organization Commitment in Executive Organization. *Jurnal of Basic and Applied Scientific Research*. Vol. 3(2): 53-59.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry., dan Wright, Patrick M. 2010. *Manajemen sumberdaya manusia mencapai keunggulan bersaing. Buku 2 edisi 6*. Jakarta: Salemba Empat.
- Stoner, A.F. James. 1986. *Manajemen*. Edisi kedua.
- Sumarsono, S. 2003. *Ekonomi Manajemen Sumberdaya Manusia Dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wardiana, Rr Desi. 2012. Analisis Pelaksanaan Program Pemeliharaan Karyawan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Jember. Jember: Perpustakaan Universitas Jember.