

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Konsep retensi dan *turnover* merupakan istilah yang digunakan untuk meneliti fenomena sejenis dari akhir yang berbeda pada spektrum yang sama (Hudgins: 2016). Huang *et al* (2005) menyebutkan, baik retensi maupun *turnover* merupakan bentuk mobilitas karyawan yang dapat dipertimbangkan sebagai dua sisi koin yang berbeda. *Turnover* merupakan pemisahan karyawan dari perusahaan, sedangkan retensi berarti eksistensi hubungan kerja yang masih berlangsung. Chiu & Francesco (2003) menyebutkan niat untuk meninggalkan perusahaan (*intention to leave* atau *turnover intention*) merupakan variabel paling penting dalam memprediksi *actual turnover*. Namun demikian, dalam penelitian yang dilakukan Griffeth *et al* (2000) dilaporkan bahwa korelasi antara niatan dengan *actual turnover* hanya sebesar 0.38. Hal ini sejalan dengan argumen van Stormbroek & Blomme (2017) yang menyebutkan adanya keinginan keluar organisasi untuk bekerja mandiri tidak berarti selalu diikuti dengan tindakan sesungguhnya.

Retensi karyawan merupakan hal yang penting bagi keunggulan bersaing perusahaan (Niederman *et al*: 2007). Sedangkan Torrington *et al* (2005) menyebutkan retensi staf penting sebab biaya terkait penggantian orang yang pergi, berkisar dari menaruh iklan rekrutmen, waktu yang

dihabiskan untuk administrasi dan melakukan proses seleksi, hingga melatih karyawan baru. Puncaknya, diperoleh hasil kinerja yang lebih buruk karena kurangnya pengalaman karyawan. Selain itu, orang yang pergi merepresentasikan sumber daya yang telah organisasi investasikan waktu dan uangnya. Kemudian, hal ini menjadi gejala buruknya pengelolaan organisasi. Hal ini bisa mengakibatkan pesan negatif pada konsumen dan membantu menciptakan citra buruk pada pasar tenaga kerja, membuat semakin sulit merekrut pekerja bagus ke depannya. Oleh karena itu, keputusan mobilitas pekerja menjadi isu kritis. Namun, masih sedikit penelitian yang dilakukan terkait retensi kerja (Huang *et al*: 2005).

Banyak faktor yang mempengaruhi keinginan tinggal di perusahaan, misalnya saja praktek manajemen SDM (Hosain: 2016), atribut organisasi, atau dimensi personal karyawan (Deery: 2014), hingga komitmen organisasi (Ghosh *et al*: 2013). Robbins (2005) menyebutkan kepemimpinan merupakan salah satu kunci mencapai tujuan dengan mempengaruhi sebuah kelompok. Supervisor memegang peranan vital dalam perusahaan sebab menghubungkan para karyawan nonmanajerial dengan jajaran manajemen perusahaan. Hal ini dikarenakan para supervisor bertanggung jawab memastikan para pekerja lini melaksanakan rencana dan kebijakan yang ditentukan oleh eksekutif dan *middle managers* (Newstrom: 2013). Kottke & Sarafinski (1988) melakukan penelitian yang bahkan membawa kesimpulan bahwa para karyawan lebih

menghargai umpan balik supervisor melebihi dari apa yang diterima dari organisasi.

Dukungan supervisor, yang merupakan bagian dukungan organisasi sebagai salah satu komponen pengalaman sosial, oleh Meyer & Allen (1997) dijadikan anteseden atas komitmen organisasi. Komitmen tersebut dari tiga komponen utama, afektif, berkelanjutan, dan normatif. Dawley *et al* (2008) melakukan penelitian yang membawa pada hasil bahwa dukungan organisasi lebih kuat sebagai prediktor untuk komitmen organisasi (baik afektif maupun normatif) dibanding dukungan supervisor. Hal ini sejalan dengan Neves (2011) yang menyebutkan dukungan supervisor mempengaruhi komitmen afektif dan normatif, tetapi tidak dengan komitmen berkelanjutan. Berbeda dengan Erickson & Roloff (2007) yang menyimpulkan dukungan supervisor akan menguat terhadap komitmen organisasi saat dukungan organisasi melemah. Wong & Wong (2013) dan Tian *et al* (2014) justru memberikan bukti empiris bahwa dukungan supervisor hanya memberikan pengaruh atas komitmen afektif organisasi.

Komitmen organisasi sendiri membawa konsekuensi terhadap beberapa hal, salah satunya retensi kerja (Meyer & Allen: 1997). Hal ini dibuktikan oleh Chua *et al* (2013) yang menyebutkan bahwa semakin tinggi komitmen akan berdampak pada semakin tingginya retensi. Namun, Paille *et al* (2011) justru melakukan penelitian yang mana komitmen karyawan para organisasi tidak bersifat signifikan atas keinginan mereka

untuk tetap tinggal. Rendahnya komitmen organisasi dapat terjadi bila karyawan sedang mencari kerja, seperti yang diungkapkan Boswell *et al* (2017) dan Ghosh *et al* (2013) yang kemudian membawa pada retensi disfungsional.

Kunci retensi kerja suatu organisasi tidak hanya dipegang oleh pemimpinnya saja, tetapi juga para anggotanya. Para anggota organisasi atau karyawan perusahaan perlu memiliki resiliensi yang didefinisikan oleh Crane (2017) sebagai kemampuan individu mengatasi permasalahan secara adaptif serta kemampuan untuk “bangkit kembali” dalam menghadapi kesengsaraan. Resiliensi merupakan salah satu hal yang mengarahkan ke emosi positif atas karakter individu, berlawanan dengan stress (Maddi & Khosaba: 2005). Penelitian tentang resiliensi dalam dunia kerja masih terbatas, masih banyak yang berfokus terhadap resiliensi dalam lingkup psikologis individu. Fisk & Dionisi dalam Zerbe *et al* (2010) menyebutkan para peneliti perilaku positif organisasi lebih tertarik mempelajari kekuatan SDM dan kapabilitas psikologis. Resiliensi merupakan salah satu topik di dalamnya.

Membangun budaya organisasi yang resilien penting untuk lebih memahami berbagai hal, termasuk *job retention* (White: 2013). Maddi & Khosaba (2005) menyebutkan salah satu faktor pendorong resiliensi karyawan adalah komitmen. Namun, hal ini berbeda dengan data empiris yang dilakukan Im *et al* (2016) dan Malik & Garg (2017) yang membawa hasil bahwa justru resiliensilah yang menjadi faktor penentu peningkatan

komitmen organisasi. Prestch *et al* (2011) juga melakukan penelitian yang membawa pada hasil yang serupa. Secara khusus, mereka menyebutkan bahwa resiliensi merupakan faktor penting untuk mencapai komitmen bagi para pengajar, tetapi tidak dengan sektor industri lainnya.

Penjabaran di atas menjelaskan pentingnya dukungan supervisor dan resiliensi karyawan berpengaruh terhadap retensi kerja. Penelitian ini menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengisi gap atas penelitian-penelitian sebelumnya yang belum meneliti keseluruhan hubungan ini. Penelitian ini akan dilakukan di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Bank Kredit Kecamatan Batang (PD BPR BKK Batang). Sehingga, judul untuk penelitian ini adalah “Praktek Dukungan Supervisor dan Resiliensi Karyawan terhadap Peningkatan Retensi Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus: PD BPR BKK Batang)”.

Di Indonesia sendiri, tingkat *turnover talent* dari seluruh industri rata-rata sebesar 8,4%. Industri perbankan disebutkan memiliki tingkat turnover tertinggi, yakni 16% (SWA, edisi 21 September 2015, diakses secara online pada 13 Agustus 2017). Presentase ini meningkat satu persen dibandingkan dengan laporan *turnover* yang dilakukan di awal 2014. Hasil survei Pricewaterhouse Coopers (PwC) Indonesia terhadap industri perbankan di Indonesia menunjukkan keluar-masuk karyawan mencapai 15% dari 30 bank besar di Indonesia selama Januari-Februari 2014.

<http://finansial.bisnis.com/read/20140515/90/228134/survei-sdm-perbankan-turn-over-karyawan-15-motif-utamanya-cari-tunjangan-lebih-menjanjikan>, diakses pada 1 Agustus 2017).

Perbankan di Indonesia tidak hanya terdiri dari bank umum, tetapi juga Bank Perkreditan Rakyat (BPR). BPR sendiri memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia, salah satunya menyalurkan dan menghimpun dana kepada para pengusaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) (<http://www.neraca.co.id/article/20132/peran-bpr-bagi-usaha-mikro-sangat-diperlukan>, 19 Januari 2018).

Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat (PD. BPR) BKK BATANG sendiri terhitung tinggi tingkat retensinya. Dalam tiga tahun terakhir, secara sumatif, karyawan yang keluar hanya sebelas orang. Per 31 Desember 2017, perbandingan antara karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan total sangat berbeda jauh, yaitu sebesar 0,026 (Sumber: Data SDM PD BPR BKK Batang per 31 Desember 2017).

1.2 Gambaran Perusahaan

Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat (PD. BPR) BKK BATANG Kabupaten Batang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Provinsi Jawa Tengah No.11 tahun 1981, sedangkan pengukuhan sebagai Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Perda Provinsi Jawa Tengah No.4 tahun 1995 dan telah diumumkan dalam Lembaran Daerah Provinsi Jawa Tengah No.15 tahun 1996 seri D nomor 13. Anggaran dasar Bank pertama kali dibuat di Notaris Mohammad Sulkan Junaidi, SH

No.578/VI/91 tanggal 3 Juni 1991 serta telah memperoleh izin usaha dari Menteri Keuangan/Bank Indonesia Berdasarkan Surat Keputusan No.KEP.436/KM.13/1991 tanggal 8 Oktober 1991. Anggaran Dasar Bank telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan Akta Notaris Murti Harini Setyowati, S.H. No. 4 tanggal 4 Mei 2012 .

Pada tahun 2007, delapan PD. BPR BKK se-Kabupaten Batang melakukan penggabungan usaha (merger) dalam PD. BPR BKK TPI Klidang Lor. Penggabungan usaha tersebut telah memperoleh izin dari Bank Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Deputi Gubernur Bank Indonesia No.9/21/KEP.DpG/2007 tanggal 13 November 2007 dan izin dari Gubernur Jawa Tengah No.539/58/2007 tanggal 10 Desember 2007. Berdasarkan Akta Notaris Murti Harini Setyowati, S.H. No.4 tanggal 4 Mei 2012 Notaris di Kabupaten Batang. PD. BPR BKK TPI Klidang Lor berubah nama menjadi PD. BPR BKK BATANG.

Kepemilikan saham PD. BPR BKK Batang dimiliki oleh Pemprov Jateng sebesar 53,09% dan Pemkab Batang sebesar 46,91% per Desember 2017. Bila menilik sesuai peraturan gubernur, komposisi permodalan seharusnya terdiri atas Pemprov sebesar 51% dan Pemkab sebesar 49%.

Berdasar anggaran dasar, PD. BPR BKK Batang menjalankan usaha sebagai berikut :

- Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa Deposito Berjangka, Tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.

- Memberikan kredit dan melakukan pembinaan terhadap nasabah.
- Menjalankan usaha-usaha Perbankan lainnya, menempatkan dananya dalam bentuk Tabungan, Deposito Berjangka, Giro atau jenis lainnya pada Bank lain.
- Menjalankan usaha-usaha perbankan lainnya sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

BPR BKK Batang berkedudukan di Jl. Yos Sudarso Karangwidoro Karangasem Utara Kabupaten Batang yang merupakan Kantor Pusat dan memiliki 8 kantor cabang dan 2 kantor pelayanan kas, dengan komposisi karyawan masing-masing sebagai berikut.

Tabel 1.1 Data Karyawan PD BPR BKK Batang Tiap Unit Operasional Per 31 Desember 2017

No	PD BPR BKK	Status Karyawan	
		Tetap	Kontrak
1	Kantor Pusat	11	14
2	Kantor Pusat Operasional	9	1
3	Cabang Batang Kota	8	2
4	Cabang Tulis	9	1
5	Cabang Gringsing	9	1
6	Cabang Limpung	9	2
7	Cabang Bawang	8	1
8	Cabang Reban	8	1
9	Cabang Wonotunggal	8	1
10	Kantor Kas Pecalungan	Karyawan Kantor Cabang Limpung	
11	Kantor Kas Kandeman	Karyawan Kantor Cabang Batang Kota	
Jumlah		79	24

Sumber: Data Kepegawaian SDM PD BPR BKK Batang per 31 Desember 2017 dengan penyesuaian oleh penulis

Perekrutan terakhir dilakukan pada Maret 2017. Perekrutan tidak diagendakan secara rutin, hanya dilakukan saat membutuhkan tenaga kerja baru. Data karyawan yang keluar dalam tiga tahun terakhir adalah sebagai berikut.

Tabel 1.2 Data Karyawan Keluar PD BPR BKK Batang Tahun 2015-2017

Tahun	Karyawan pensiun			PHK	Mengundurkan Diri
	Karena Usia	Karena Sakit	Meninggal Dunia		
2017	2	-	-	-	1
2016	1	1	1	2	-
2015	1	-	-	2	-

Sumber: Data Kepegawaian SDM PD BPR BKK Batang per 31 Desember 2017 dengan penyesuaian oleh penulis

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah ada pengaruh dukungan supervisor terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah ada pengaruh resiliensi karyawan terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah ada pengaruh dukungan supervisor terhadap retensi kerja?
4. Apakah ada pengaruh resiliensi karyawan terhadap retensi kerja?
5. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi kerja?
6. Apakah ada pengaruh dukungan supervisor terhadap retensi kerja melalui komitmen organisasi?
7. Apakah ada pengaruh resiliensi karyawan terhadap retensi kerja melalui komitmen organisasi?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui pengaruh dukungan supervisor terhadap komitmen organisasi.
2. Mengetahui pengaruh resiliensi karyawan terhadap komitmen organisasi.
3. Mengetahui pengaruh dukungan supervisor terhadap retensi kerja.
4. Mengetahui pengaruh resiliensi karyawan terhadap retensi kerja.
5. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi kerja.
6. Mengetahui pengaruh dukungan supervisor terhadap retensi kerja melalui komitmen organisasi.
7. Mengetahui pengaruh resiliensi karyawan terhadap retensi kerja melalui komitmen organisasi.

1.5 Manfaat Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

1. Informasi penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya yang berhubungan dengan dukungan supervisor, resiliensi karyawan, komitmen organisasi, dan retensi kerja.
2. Dapat dijadikan acuan sebagai penelitian awal bagi para peneliti selanjutnya agar menjadikan penelitian yang selanjutnya lebih baik daripada sebelumnya.

3. Informasi penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk objek studi lainnya.

b. Kegunaan Praktis

1. Sebagai masukan atau bahan pertimbangan bagi PD BPR BKK Bandar untuk meningkatkan retensi kerja.
2. Sebagai tolak ukur untuk memperbaiki praktek Manajemen SDM pada organisasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab yang saling terkait antara satu dengan lainnya dan disusun berurutan dengan sistematika penyajian sebagai berikut.

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah yang menguraikan latar belakang penelitian dan alasan peneliti untuk meneliti topik yang bersangkutan serta rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini. Gambaran perusahaan juga dibahas. Selain itu, Bab I juga menjelaskan tentang tujuan dan manfaat penelitian. Dalam Bab I juga terdapat sistematika penulisan yang menguraikan tentang sistematika penyajian dalam penelitian ini.

b. BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang berkaitan dengan penelitian ini, pembahasan mengenai hasil dari penelitian-penelitian sejenis yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, kerangka

pemikiran, hipotesis yang diajukan oleh peneliti sebagai jawaban sementara dari permasalahan dalam penelitian ini serta ruang lingkup penelitian.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memuat jenis penelitian, definisi variabel operasional beserta indikatornya, populasi dan sampel, pengumpulan data beserta teknikanya, pengujian instrumen penelitian, uji asumsi klasik, serta teknik analisis data.

d. BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan mengenai gambaran umum perusahaan, data penelitian, hasil penelitian, serta pembahasan dari hasil penelitian tersebut.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyajikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil pembahasan sesuai dengan tujuan penelitian serta saran yang sesuai dengan hasil penelitian.