BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Strategi tata kelola sumber daya manusia (SDM) perusahaan adalah kegiatan yang tidak mudah disebabkan manusia merupakan elemen yang unik dan memiliki karakteristik yang beragam. Sehingga peran tanggung jawab dan tugas manajer sumber daya manusia salah satunya adalah merekrut karyawan yang benar-benar sesuai untuk dipekerjakan dan ditempatkan pada posisi yang tepat dengan kompetensi yang dimiliki karyawan dan nilai-nilai perusahaan. Akan tetapi hal ini harus diimbangi dengan upaya mempertahankan karyawan, disebabkan adanya iming-iming perusahaan luar yang memperlukan aset-aset karyawan yg berkualitas. Oleh sebab itu, menjadi tugas utama perusahaan untuk mengatasi bagaimana memuaskan konsumen internal (karyawan) didalam perusahaan untuk tetap bertahan dalam jangka waktu maksimal.

Employee retention didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mempertahankan karyawannya untuk tetap tinggal, betah dan loyal dalam waktu maksimal (Kossivi, B. et al. , 2016). Kebijakan *Employee retention* melibatkan pengambilan tindakan sebagai strategi, berdasarkan upaya yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan sebagai salah satu upaya pengurangan biaya rekruitmen. Sebab apabila adanya karyawan yang meninggalkan pekerjaan, maka akan muncul bengkaknya biaya untuk mengganti karyawan lama dengan biaya perekrutan, seleksi,

pelatihan hingga karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan baru mereka.

Solusi dari beberapa penelitian terdahulu, *employee retention* dapat ditingkatkan dengan mengatasi pendorong non-finansial dari keterlibatan karyawan seperti komunikasi, pengakuan, dukungan manajer/supervisor, *employee engagement*, kerja tim, dan kejelasan peran (Balakrishnan, Masthan, & Chandra, 2013). Aspek yang paling disoroti dari penelitian terdahulu yaitu dalam rangka meningkatkan *employee retention* yaitu dengan menguatkan *employee engagement*. Ini berhubungan dengan, apabila karyawan menganggap terikat dengan perusahaan, maka karyawan akan mengubah kinerja pada tingkat yang lebih optimal. *Power* dari motivasi dalam *employee engagement* ini dapat berupa komitmen terhadap perusahaan maupun jabatannya, dimana karyawan merasa memiliki, memberikan *effort* yang ekstra dan antusias untuk bertanggung jawab merampungkan pekerjaan (Endres & Smoak, 2008).

Penjelasan dari *employee engagement* sendiri adalah tentang hasrat dan komitmen karyawan untuk berinvestasi dan ikut berpartisipasi untuk membantu kesuksesan perusahaan, yang melampaui kepuasan karyawan dengan pengaturan pekerjaan atau loyalitas kepada perusahaan (Macey & Schneider, 2008). Karyawan harus memiliki hasrat atau keinginan untuk berusaha dalam mencapai kinerja dan kualitas yang terbaik dengan cara yang dilakukan perusahaan agar karyawannya *engaged* dengan perusahaan. Beberapa ciri-ciri dari karyawan yang *engaged* terhadap perusahaan yaitu 1)

ketika karyawan akan memberikan dan menghadirkan semua usahanya dalam hal pemikiran ataupun perasaan untuk melakukan pekerjaannya, 2) karyawan menjaadikan tujuan dan aspirasi perusahaan menjadi bagian dari dirinya sehingga karyawan jadi memiliki ikatan emosi antara dirinya dan perusahaan, dan 3) karyawan mengupayakan seluruh tenaga, juga antusias dengan menampakkan antusias, kontribusi dan dirinya terlena dalam tugasnya sehingga hadir anggapan mengasyikkan pada saat melakukan tugasnya (Albrecht, 2010).

Employee engagement tidak hadir secara natural begitu saja, akan tetapi ada beberapa indikator yang mempengaruhi adanya *employee engagement*. Menurut Saks (2006) menyebutkan bahwa beberapa indikator yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu *job characteristic, supervisor support & perceived organizational, reward and recognition distributive & procedural justice*. Salah satu variabel yang jarang dibahas dan berpotensi dikaitkan dengan *employee engagement* adalah variabel *social support*. Berdasarkan pada sudut pandang *social exchange theory* (Watson & Hewett, 2006) *social support* ini bersifat transaksional, dimana individu itu akan cenderung mensupport atau memfasilitasi individu lain jika ada manfaat yang individu itu terima dari individu lain. Begitu pula dengan perusahaan, apabila perusahaan mendapatkan sesuatu manfaat dari karyawan, maka perusahaan akan berusaha untuk mensupport atau memfasilitasi karyawan tersebut. *Social exchange theory* ini akan terjadi pada perusahaan sebagai bentuk pertukaran

dari timbal balik yang diterima oleh perusahaan dengan kemudian memberikan sesuatu *effort* yang menyebabkan karyawan cenderung *engaged*.

S*ocial support* pada organisasi itu dibagi menjadi dua yaitu yang diberikan oleh organisasi langsung (*organizational support)* & dukungan yang diberikan oleh supervisor langsung (*supervisor support*). Akibat dari *organizational support* tidak sekedar berpengaruh pada perilaku karyawam yang mengacu pada pekerjaan dan perusahaan, akan tetapi berpengaruh juga terhadap pola sikap yang ditunjukkan karyawan. Pada saat karyawan merasakan dukungan dari perusahaan, karyawan akan mengacu sikap yang dapat mendukung untuk mencapai harapan perusahaan, karyawan akan memberikan *extra effo*rt dalam bekerja dan bertahan tetap diperusahaan sampai batas waktu maksimum. Bentuk dimensi dari *organizational support* yaitu dengan konsisten untuk mengembangkan kepribadian dari karyawan baik melalui pelatihan soft skill atau hard skill berdasarkan nilai perusahaan.

Perbedaan antara orrganizational support dengan supervisor support yaitu, dimana *organizational support* itu lebih formal dengan perusahaan memberikan dukungan berupa kebijakan pada karyawan sehingga menyeluruh. Akan tetapi *supervisor support* bersifat informal, dukungannya lebih pribadi dan subjective jadi tidak sama satu individu dengan individu lain. Dalam penelitian Afifah (2019) menunjukkan bahwa supervisor berperan penting sebagai panutan yang memimpin dan bertanggung jawab untuk mengawasi, mendukung, mengarahkan secara langsung ataupun tidak

langsung. Peran dan dukungan supervisor dapat membuat karyawan betah dan nyaman dilingkungan kerja.

Menurut Laporan Tahunan Bank BNI Syariah, problem usaha bni syariah untuk mempertahankan karyawan kurang berhasil. Hal ini ditunjukkan dari laporan tahunan dari 2019 dimana Bank BNI Syariah ternyata tidak bisa 100% ditunjukkan karena ada 6,52% sampai 7,99% persen karyawan yang keluar tiap tahunnya. Diduga ada beberapa faktor seperti adanya lingkungan kerja seperti kurangnya perhatian yang diberikan dari supervisor sehingga menyebabkan karyawan kurang betah dan memilih untuk keluar yang kemudian bergabung dengan perusahaan lain.

Didalam penelitian sebelumnya yang membahas tentang *employee retention* memang banyak dilakukan, namun tidak membahas bagaimana dampak dari *social support* itu membuat karyawan bersedia untuk tinggal lebih lama. Kemudian dari penelitian terdahulu tentang *employee retention* tidak ada penjelasan proses atau dampak dari *social support* sampai ke *employee retention*, saling merasa satu dan merasa adanya kekuatan menjadi bagian keluarga besar baru. Oleh sebab itu, pada penelitian ini peneliti mengusulkan adanya *employee engagement* yang memperkuat *social support* dengan dua jenis yaitu *organizational* dan *supervisor support* untuk menjadikan karyawan tinggal lebih lama walaupun perusahaan lain memberikan iming-iming dikarenakan sudah adanya *engaged* diantara karyawan dan perusahaan. Penelitian ini bermaksud untuk meneliti lebih jauh peran *organizational* dan *supervisor support* terhadap *employee retention*.

Disertai dengan penempatan variabel *employee engagement* untuk mengetahui apakah variabel tersebut dapat menjadi solusi dalam mempertahankan karyawan Bank BNI Syariah Cabang Semarang dalam waktu maksimum.

2. Rumusan Masalah

Penjelasan rumusan masalah penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut bagaimana meningkatkan employee retention pada Bank BNI Syariah Cabang Semarang. Kemudian pertanyaan penelitian yang muncul yaitu:

1. Bagaimana dampak *organizational support* terhadap *employee engagement*?
2. Bagaimana dampak *supervisor support* terhadap *employee engagement*?
3. Bagaimana dampak *organizational support* terhadap *employee retention*?
4. Bagaimana dampak *supervisor support* terhadap *employee retention*?
5. Bagaimana dampak *organizational support* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement?*
6. Bagaimana pengaruh *supervisor support* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement?*

3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dampak *Organizational Support* terhadap *employee engagement*.
2. Menganalisis dampak *supervisor support* terhadap *employee engagement.*
3. Menganalisis dampak *Organizational Support* terhadap *employee retention.*
4. Menganalisis dampak *supervisor support* terhadap *employee retention.*
5. Menganalisis dampak *organizational support* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement*
6. Menganalisis dampak *supervisor support* terhadap *employee retention* melalui *employee engagement*

4. Manfaat Penelitian

Secara terperinci penulis dapat menguraikan manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan teori dan penelitian yang terkait dengan *Organizational Support*, *supervisor support*, *employee engagement* dan *employee retention*. Dan memberikan kontribusi pada kajian ilmu manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi bagi perusahaan dalam membuat, merancang dan menerapkan dalam pengambilan keputusan tentang strategi *employee retention* bagi perusahaan atau organisasi terkait.