

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ini, teknologi dan ilmu pengetahuan menjadi semakin berkembang dan memberikan pengaruh di dalam berbagai aspek kehidupan. Salah satu pengaruh dari era globalisasi adalah munculnya persaingan global dalam dunia usaha. Menurut Mangkunegara (2009), perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangat bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan. Globalisasi ini menjadi tantangan bagi perusahaan supaya mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya termasuk Sumber Daya Manusia. Adanya globalisasi secara tidak langsung menuntut perusahaan untuk memiliki daya saing yang efektif dan efisien serta keunggulan yang lebih baik dari pesaing. Hal ini dilakukan supaya perusahaan mampu memperoleh keuntungan sekaligus mempertahankan dan mengembangkan usahanya dalam dunia persaingan yang ketat. Salah satu faktor yang dapat digunakan perusahaan untuk menjadi keunggulan kompetitifnya adalah kemampuan Sumber Daya Manusia atau karyawan.

Dalam menjalankan sebuah organisasi atau perusahaan, adanya Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang vital dan menjadi unsur pengendali keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam bukunya, Robbins P. S. (2021) menjelaskan bahwa pada dasarnya manusia adalah yang berkontribusi

menggerakkan sebuah organisasi atau perusahaan ketika ingin meraih kesuksesan kompetitif. Hal serupa juga dikemukakan oleh Inyang, B. J., (2010) yang berpendapat bahwa apabila Sumber Daya Manusia diberdayakan dan dipelihara dengan tepat akan menawarkan sinergi potensial bagi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk perusahaan. Apabila organisasi atau perusahaan memiliki modal besar seperti bahan baku yang berlimpah, teknologi canggih, ketersediaan modal keuangan, namun jika tidak ada manusia yang dapat mengelola dan memanfaatkannya dengan baik, mustahil perusahaan dapat meraih keberhasilan dalam mencapai tujuannya. Disinilah sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menyumbangkan potensi berupa daya pikir, yaitu kemampuan mencari jalan keluar untuk berbagai permasalahan dengan inovasi dan ide. Kemudian potensi berupa daya fisik, yaitu keterampilan yang dimiliki oleh setiap orang secara optimal dalam proses membangun suatu organisasi atau perusahaan.

Untuk menciptakan keseimbangan kerja dan lingkungan kerja yang baik dalam suatu organisasi, maka perusahaan perlu menyadari pentingnya *turnover intention*. *Turnover* dapat diartikan sebagai tindakan aktual karyawan yang berpindah dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dengan alasan tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah sikap perilaku karyawan untuk meninggalkan organisasi. Untuk mengurangi tingkat pergantian karyawan yang tinggi, atasan harus memiliki pemahaman yang kuat dan mendalam mengenai alasan yang menyebabkan niat untuk keluar (*turnover intention*). Kesadaran akan tanda-tanda niat keluar memudahkan manajer sumber daya

manusia untuk mengatasi masalah karyawan sehingga dapat mengontrol pergantian karyawan yang sebenarnya, yang nantinya akan membantu mengurangi biaya dan meningkatkan layanan pelanggan.

Turnover yang tinggi bisa menimbulkan dampak bagi kedua belah pihak, yaitu perusahaan dan karyawannya. Menurut Dharma (2013), bagi perusahaan yang mengalami tingkat *turnover* yang tinggi dapat membuat kinerja dan produktivitas organisasi menurun, serta munculnya pembiayaan yang tinggi dalam merekrut, melatih, dan mengembangkan karyawan baru agar kekosongan dapat terisi dan kegiatan produksi berjalan lancar. Sementara menurut Mobley (2011), bagi karyawan, adanya *turnover* dapat membuat beban kerja bertambah dan hal tersebut dapat memicu stress dan ketidaknyamanan sehingga mengganggu kinerjanya. Jika hal tersebut terus berlanjut, maka keinginan untuk berpindah akan semakin kuat. Meskipun begitu, *turnover* tidak selalu bersifat negatif. Ada kalanya perusahaan memerlukan perputaran karyawan supaya mendapatkan kandidat yang tepat untuk mengisi posisi tertentu yang memerlukan kemampuan yang berbeda dengan karyawan yang dimiliki saat ini.

Pengelolaan sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah namun perusahaan diharapkan dapat bertahan, maju, dan berkembang dalam memaksimalkan sumber daya yang dimiliki. Salah satu cara yang dapat mendukung keberhasilan dalam proses mencapai tujuan perusahaan yaitu atasan/*supervisor* harus memperhatikan kebutuhan karyawan dengan baik sehingga tidak hanya berpihak pada perusahaan, namun juga pada karyawannya. Menurut Robbins P. S.

(2021), salah satu langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah atasan/*supervisor* harus mengubah pemikirannya terhadap karyawan dan bagaimana cara pandang pada hubungan kerja yang ada. Melakukan kerja sama dengan karyawan dan memperlakukannya sebagai mitra, bukan hanya menganggap karyawan sebagai biaya yang harus diminimalisir atau dihindari oleh perusahaan. Karyawan yang tercukupi dan didukung penuh kebutuhannya akan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal sehingga dapat mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Peranan atasan dalam mengelola sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting karena posisi tersebut bertanggung jawab untuk mengarahkan, membimbing, dan mengevaluasi kinerja karyawan yang berada di bawahnya.

Karyawan merupakan peran yang sangat penting dalam struktur organisasi. Dengan adanya keterlibatan dan komitmen dari karyawan terhadap pekerjaan dan tugas-tugasnya, organisasi dapat hidup dan menjadi kompetitif. Di tengah banyaknya tuntutan yang diberikan demi tercapainya target perusahaan, tentunya kondisi yang terikat (*engaged*) dengan pekerjaan (*job/work*) menjadi kondisi ideal bagi seorang karyawan. Hal ini juga menjadi perhatian khusus bagi perusahaan, semakin terikat karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan maka perusahaan mampu meningkatkan keuntungan dan produktivitas, semakin efisien terhadap waktu dan biaya yang dikeluarkan saat melakukan perekrutan dan pengembangan karyawan baru.

Keterlibatan kerja menurut Yalabik et al. (2013); Shuck et al. (2011), yaitu karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi dan sangat ingin melakukan upaya besar dalam pekerjaan mereka hingga akhirnya menjadi sangat terikat dengan pekerjaan tersebut. ForBedring (2018) mendeskripsikan keterlibatan kerja sebagai seberapa puas karyawan dengan tugas, pengajaran, bimbingan, dan tempat kerja. Keterlibatan akan memengaruhi beberapa pencapaian berbeda. Keterlibatan kerja yang tinggi berpengaruh positif terhadap motivasi dan pelaksanaan pekerjaan. Dapat disimpulkan bahwa *work engagement* atau yang biasa disebut keterlibatan kerja adalah keadaan seseorang atau karyawan yang bersedia menginvestasikan diri mereka sendiri untuk mengerahkan upaya dan ketekunan di tempat kerja, bersikap proaktif, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap standar kualitas kinerja.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, Maertz dan Griffeth (2004) mengungkapkan bahwa dukungan *supervisor* memiliki efek persuasif terhadap niat keluar karyawan (*turnover intention*). Hal tersebut terjadi karena karyawan merasa terinspirasi dari dukungan *supervisor* (*supervisor support*); pemberian umpan balik kinerja, motivasi untuk meningkatkan kepercayaan diri dan dipercaya untuk melaksanakan tanggung jawab tertentu, pemberdayaan karyawan, serta rencana pengembangan karir. Secara tidak langsung hal tersebut menumbuhkan perasaan puas yang terinspirasi dari dukungan *supervisor* sehingga mengurangi niat untuk keluar. Dalam penelitian sebelumnya, Yoon dan Lim (1999) juga menyatakan bahwa dukungan *supervisor* secara positif mengarah pada dukungan organisasi dengan kolektif yang kuat. *Supervisor*

memegang peranan vital dalam perusahaan sebab menghubungkan para karyawan non-manajerial dengan jajaran manajemen perusahaan yang nantinya berpengaruh terhadap retensi kerja. Karyawan menjadi lebih terikat dengan perusahaan karena cenderung melihat kesuksesan karir melalui pembentukan "*ingroup*" dengan kepercayaan dan kesetiaan, saat karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun *supervisor* di tempat kerja. Hal ini menunjukkan pentingnya *supervisor support* terhadap *turnover intention* dalam sebuah perusahaan/organisasi. Jadi, jika *supervisor support* tidak diatur dengan baik, komitmen karyawan terhadap perusahaan akan terus menyusut karena karyawan akan merasa tidak nyaman berada di dalam perusahaan. Karyawan akan tidak puas dengan kinerjanya dan tidak memperoleh dukungan dari atasannya dapat menimbulkan sikap pesimis dalam dirinya. Itu juga dapat menghambat karyawan membangun hubungan yang baik antar komponen perusahaan, dan memicu keinginan karyawan tersebut untuk berpindah-pindah perusahaan. Sebaliknya, jika karyawan memperoleh dukungan yang tinggi dari *supervisor*, akan memudahkan dirinya dalam bekerja. Karyawan akan lebih produktif dan memiliki hubungan yang baik dan mampu bertahan di perusahaan tempat ia bekerja.

Dukungan *supervisor* dianggap sebagai hal yang penting, karena selain dapat membantu karyawan mencapai tujuan kerjanya, pada saat yang sama, mampu menekan kemungkinan terjadinya stress pada pekerjaan, yang akhirnya dapat mengarah pada *work engagement* yang lebih besar (Bakker et al., 2004). Hal serupa

diungkapkan oleh Suan dan Nasurdin (2016), adanya dukungan *supervisor* dapat membantu karyawan mengatasi masalah yang mereka hadapi dalam situasi kerja. Oleh karena itu dukungan *supervisor*, seperti menjaga relasi yang baik dengan cara bersimpati, mendengarkan dengan peduli, dan memberikan *feedback* akan berperan penting dalam mengurangi stress selama karyawan bekerja. Ketika stress dan ketegangan kerja semakin minim, karyawan cenderung energik, setia, dan semakin terlibat dalam pekerjaan mereka. Dukungan *supervisor* yang bersifat informatif tentunya juga dapat membantu karyawan dalam mengatasi tuntutan pekerjaannya. Dengan begitu *supervisor* tidak hanya memotivasi tetapi juga menginvestasikan ilmu dalam peran kerja karyawan, yang merupakan karakteristik keterlibatan kerja.

Apabila perusahaan atau organisasi memiliki tuntutan pekerjaan yang tinggi, maka *supervisor* harus mampu mengelola tuntutan pekerjaan tambahan dan pemicu stress sebelum diberikan ke karyawan. Karena jika tidak terorganisir dengan baik maka karyawan menjadi kurang termotivasi dan tidak merasa terlibat, stress akan memperburuk kesulitan yang sedang dihadapi, dan dapat mendorong karyawan untuk berhenti bekerja (Deery, 2008). Oleh karena itu dengan adanya kesempatan dan pelatihan yang memadai, pemberian peran, kejelasan, gaji yang sesuai dan jam kerja yang tepat akan membuat karyawan menjadi terikat dengan perusahaan dan akan mempengaruhi tingkat keluar masuk karyawan yang menjadi lebih rendah. Sehingga dapat disimpulkan, bahwa lingkungan organisasi dengan *supervisor support* yang mampu mendorong *work engagement* di antara karyawan akan mengurangi kemungkinan niat berpindah karyawan (Shahpouri dkk., 2016).

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Pattnaik dan Panda (2019), dukungan *supervisor* meningkatkan interaksi kerja yang dapat mengurangi niat pergantian karyawan. Artinya, dukungan *supervisor* meningkatkan keterlibatan kerja yang pada gilirannya, kemungkinan besar akan mengurangi niat keluar dari karyawan dan karyawan semakin terikat terhadap pekerjaan yang diberikan.

Penulis ingin membahas topik ini karena pemberdayaan karyawan atau SDM dalam organisasi sangat menarik untuk diteliti. Dari sisi perusahaan topik ini relevan karena keseluruhan kinerja organisasi sangat tergantung pada sejauh mana keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas. Sementara dari sisi karyawan, pemberdayaan mencakup keterampilan (*skill*) dan pengetahuan yang semakin bertambah selama bekerja. Untuk mencapai tujuan perusahaan maka pihak ketiga (*supervisor*) hadir untuk menjembatani antara kebijakan perusahaan dengan tugas dan tanggung jawab yang perlu dilakukan oleh karyawan. Oleh karena itu, *supervisor* menjadi peran kunci dalam meningkatkan keterlibatan karyawan yang nantinya akan berdampak pada tingkat keluar masuk (*turnover*) karyawan dalam perusahaan. Untuk itu, langkah baiknya jika perusahaan terus memantau suasana kerja dan komponen-komponen di dalam perusahaan dengan tepat. Jangan sampai terjadi *turnover* tinggi karena adanya ketidak seimbangan dalam hal tersebut.

Penelitian ini mengambil subyek PT. Matahari *Departement Store* Yogyakarta. PT. Matahari *Department Store* adalah salah satu bidang usaha ritel terkemuka di Indonesia yang menjual barang dan jasa untuk kebutuhan konsumennya. Produk yang ditawarkan berupa hal *fashion* mulai dari perlengkapan

pakaian, aksesoris, produk-produk kecantikan dan rumah tangga dengan harga yang terjangkau. *Departement store* ini didirikan sejak tahun 1972, kemudian memperluas cabangnya hingga berjumlah 131 toko yang berletak di-62 kota di Indonesia. Hal ini menarik perhatian penulis karena selama hampir setengah dekade, perusahaan masih beroperasi hingga saat ini. Meskipun hal tersebut terjadi karena banyak faktor, namun *supervisor support*, *work engagement*, dan *turnover intention* tentu ikut berpengaruh dalam dinamika bisnis yang dijalani oleh PT. Matahari Departement Store. Perusahaan ini di Kota Yogyakarta sudah berdiri 4 cabang yaitu di Malioboro Mall, Galeria, Jogja City Mall, dan Hartono Mall Jogja.

Dalam penelitian ini penulis memilih subyek penelitian PT. Matahari *Departement Store* yang terletak di Malioboro Mall karena memiliki jumlah karyawan SPG atau pramuniaga yang banyak dan berposisi sebagai *front-line* yang bertugas langsung melayani kebutuhan pelanggan. Selain itu PT. Matahari *Departement Store* memiliki filosofi untuk berusaha menciptakan tingkat hidup yang lebih baik bagi seluruh karyawannya dan berusaha menciptakan tempat kerja yang aman, nyaman, tentram, dan sejahtera sebagai pancaran cita-cita karyawan. Artinya perusahaan bersedia menawarkan nilai lebih pada SDM-nya untuk semakin unggul dan berkembang dalam jangka panjang. Karyawan yang dipilih tentunya yang sudah menjalin kontrak kerja selama 1 tahun, sehingga dapat diasumsikan bahwa karyawan sudah mengalami dinamika perusahaan dan memahami kondisi organisasi di lingkungan kerjanya. Dengan adanya kondisi pandemi COVID-19 ini tentunya juga memberikan dampak tersendiri bagi perusahaan maupun karyawan.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk menganalisis apakah variabel *Supervisor Support*, *Work Engagement*, dan *Turnover Intention* masih efektif dan layak diteliti dalam situasi pandemi. Karena mayoritas kinerja perusahaan masih bertumpu pada sumber daya manusianya (karyawan SPG) yang tentunya tidak lepas dari dukungan *supervisor* supaya tercipta *work engagement* yang baik agar karyawan mampu bekerja dengan produktif dan melampaui target.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, permasalahan yang hendak dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Supervisor Support* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*?
2. Apakah *Supervisor Support* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*?
3. Apakah *Work Engagement* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*?
4. Apakah *Work Engagement* memediasi pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention*?

1.3 Batasan Penelitian

1. *Turnover Intention* mengacu pada sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan organisasi, sedangkan *turnover* menggambarkan tindakan aktual dalam melepaskan diri dari suatu organisasi (Aydogdu dan Asikgil,

2011). Perputaran karyawan yang tinggi tidak hanya mengarah pada biaya keuangan langsung, tetapi juga menghasilkan kinerja organisasi yang rendah, produktivitas yang rendah, moral yang rendah dan gangguan layanan, yang mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan (Pizam dan Thornburg, 2000; Simons dan Hinkin, 2001; Jang dan George, 2012).

2. Secara umum, *Supervisor Support* merupakan sejauh mana atasan dipandang baik, peduli, dan mampu memberikan bantuan emosional dan instrumental ketika dibutuhkan oleh bawahannya (Bacharach dan Bamberger, 2007). Dukungan *supervisor* dapat berupa dukungan emosional (menunjukkan empati, penerimaan dan kepedulian), dukungan informatif (memberi umpan balik atau bimbingan dalam pekerjaan) dan dukungan material (mempersiapkan anggaran, bantuan, sumber daya dan bantuan berwujud yang berkaitan dengan pekerjaan untuk meningkatkan motivasi, kinerja dan efektivitas bawahan (Bhathumnavian, 2003).
3. Keterlibatan kerja atau *work engagement* adalah tingkatan komitmen seorang karyawan pada suatu organisasi, hasil dari komitmen tersebut ditentukan dari bagaimana mereka bekerja dan lama masa bekerja (Federman, 2009). Keterlibatan kerja ini melibatkan peningkatan asosiasi emosional dan intelektual yang dimiliki seseorang untuk organisasi, supervisor, rekan kerja atau posisi yang menyebabkan dia memberikan upaya diskresioner tambahan saat melakukan tugasnya (Gibbons, 2006; Hughes dan Rog, 2008).

4. Objek penelitian ini adalah karyawan SPG yang berkerja di PT. Matahari *Departement Store* cabang Malioboro Mall Yogyakarta.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui apakah *Supervisor Support* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.
2. Mengetahui apakah *Supervisor Support* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.
3. Mengetahui apakah *Work Engagement* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.
4. Mengetahui apakah *Work Engagement* memediasi pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention*.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk:

1. Bagi peneliti selanjutnya.

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya atau untuk pihak lain yang ingin melakukan penelitian

dengan topik serupa sehingga dapat menambah pengetahuan ilmu manajemen sumber daya manusia terhadap *supervisor support*, *work engagement* dan *turnover intention* terhadap karyawan.

2. Bagi perusahaan terkait.

Komitmen yang muncul dari karyawan tentunya akan memberi banyak berpengaruh pada kinerja maupun bagi pergantian karyawan dalam perusahaan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dan komponen-komponen perusahaan dalam mencapai tujuan, dan sebagai solusi atau pertimbangan untuk mengelola permasalahan yang terjadi dalam organisasi.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hipotesis, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang konsep atau landasan teori yang menjadi dasar penulisan skripsi ini. Dalam bab ini juga disajikan penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian untuk skripsi.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang lokasi penelitian, model, sampel dan populasi penelitian, metode pengumpulan data, metode pengambilan sampel, instrumen penelitian, metode pengujian instrumen dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini berisi tentang analisa data yang telah dikumpulkan dan dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian serta menggunakan alat analisis yang telah ditentukan.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran bagi pihak yang berkepentingan.