

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Hypermart termasuk salah satu jaringan hipermarketet dimana termasuk tempat menjual berbagai kebutuhan konsumen dan mempunyai cabang banyak di Indonesia. Kabupaten Ponorogo merupakan diantara salah satu cabang tersebut, tepatnya berada di mall Ponorogo *City Center* (PCC). *Hypermart* juga memiliki supermarket atau pasar swalayan yang menjual segala kebutuhan sehari-hari seperti bahan makanan, minuman, dan barang kebutuhan seperti tisu dan lain-lainya dan juga department store yang menjual pakaian, perhiasan, dan aksesoris perabotan rumah tangga, dan lain-lain (Wikipedia). Selama menanggapi keperluan konsumen *Hypermart* harus memiliki servis yang apik dari karyawan. Karyawan memegang peran vital untuk mewujudkan misi utama dalam keberlanjutan bisnis perusahaan. Tanpa peran karyawan, perusahaan akan sulit berjalan meskipun di perusahaan sudah tersedia banyak fasilitas yang dibutuhkan, karena karyawanlah pendorong dan pemutus jalanya perusahaan.

Didalam sebuah perusahaan, baik itu perusahaan skala sedang ataupun perusahaan skala besar, karyawan merupakan permasalahan utama yang selalu ada. Akibat dari kegagalan mengelola karyawan, ramai perusahaan yang gagal menjangkau tujuan perusahaan. Karena masalah

gangguan yang timbul didalam perusahaan baik dalam kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri, (Rayadi, 2012). Integritas, efisiensi, ketekunan, kejujuran serta kinerja karyawan menumbuhkan kunci suksesnya perusahaan (Ahmed, 2012). Maka sebaiknya pengelolaan dengan mengena dan tepat kepada karyawan dilakukan oleh perusahaan. Karyawan termasuk kekayaan utama setiap perusahaan. Selain mengelola, perusahaan sebaiknya juga mempertahankan karyawan supaya betah lama bekerja. *Mendez and Stander (2010) further emphasizes that a company needs to invest in employee retention in order to be successful.* (Mendez dan Stander (2010) lebih lanjut menekankan bahwa perusahaan perlu berinvestasi dalam mempertahankan karyawan untuk menjadi sukses). *Employee retention has a diverse understanding, in the research of Neog & Barua (2015) said employee retention is as a policy and practice that is used by companies to stretch qualified employees out of their jobs.* (Retensi karyawan memiliki pengertian yang beragam, dalam penelitian Neog & Barua (2015) dikatakan retensi karyawan adalah sebagai kebijakan dan praktik yang digunakan perusahaan untuk menjauhkan karyawan yang bermutu keluar dari pekerjaan mereka).

Salah satu kegiatan yang terdepan buat perusahaan adalah dengan adanya retensi karyawan guna membuat bertahanya karyawan yang berpotensi dan berharga bagi perusahaan. Menurut (Mathis & Jackson, 2006:126) retensi karyawan adalah suatu wujud usaha guna

mempertahankan karyawan, di mana retensi karyawan dilihat dari 5 dimensi utama yaitu komponen perusahaan, peluang karier, penghargaan, rancangan pekerjaan, serta hubungan karyawan (Mathis & Jackson, 2006:128), Sumarni (2011), employee retention atau retensi karyawan merupakan suatu keahlian yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam segi melindungi karyawan yang menguasai kapabilitas agar terus setia dengan perusahaan. Jika karyawan sadar tidak dipandang sama sebuah perusahaan serta potensi karyawan tidak bisa digunakan dengan penuh, bisa jadi karyawan tersebut menjadi keluar karena stres dan kecewa (Oladapo, 2014). Usaha pemertahan karyawan bukan hanya mengenai masalah pencegahan karyawan yang keluar, tapi bisa juga bermanfaat untuk mempertahankan para karyawan tersebut dalam hal kemampuan kerja dan perilaku kerjasama pada perusahaan. Jadi apabila perusahaan telah memperoleh karyawan sudah selayaknya karyawan tersebut dipertahankan.

Merekrut karyawan guna mengisi keperluan SDM hanyalah sebagian perang untuk memperebutkan karyawan terbaik. Sisanya adalah dipertahankanya karyawan yang baik. Perusahaan yang menjaga tingkat perputaran karyawanya tetap rendah mengantongi kemenangan dari pesaingnya dengan mengurangi keseluruhan pengeluaran pekerja dan meningkatkan daya saing (Susan, Randall, Steve 2010: 246). Bagi sebagian perusahaan, pergantian karyawan yang tinggi mengancam daya saing strategis perusahaan.

Selain itu akibat dari tingginya angka perputaran karyawan dapat membuat kerugian bagi perusahaan. Setiap perusahaan pernah menanamkan modal baik waktu maupun uang guna mengembangkan karyawan baru agar siap langsung bekerja serta mampu menyamai karyawan senior yang telah ada (Gayathri, Sivaraman, & Kamalambal, 2012). Kemudian, menurut Gayathri et al (2012:145) hilangnya karyawan pada sebuah perusahaan sama halnya perusahaan itu kehilangan pengetahuan, modal, keahlian, dan pengalaman. Didalam sebuah perusahaan, yang dapat menjaga angka perputaran karyawan akan mampu meluaskan efektifitas serta kinerja perusahaan karena dengan angka retensi yang tinggi, tentu saja angka keluar masuk karyawan akan menjadi rendah (Yurika, 2011).

Jadi prinsipnya karyawan merasakan semakin besar perusahaan bisa mengembangkan kebijakan karyawan yang berkedudukan kepada kesejahteraan secara profesional, maka keinginan karyawan buat melepaskan perusahaan tempatnya bekerja semakin kecil, (Paille, Bordeau dan Galois 2010). Samuel dan Chipunza (2009) menyatakan keinginan utama dari retensi adalah untuk menghindari akibat buruk dari produktivitas perusahaan dikarenakan karyawan yang mengantongi keahlian berhenti dari perusahaan. Ini diakibatkan semenjak tiap perusahaan yang sudah melakukan investasi uang dan waktu untuk proses rekrutmen karyawan. Maka dari itu perusahaan bisa rugi apabila kehilangan karyawan. Kehilangan itu mencakup pengetahuan, modal,

tenaga, keahlian, pengalaman maupun hal penting lainnya. Menurut Mudor & Tookson (2011) perusahaan perlu memperhitungkan penerapan praktek MSDM agar bisa menambah retensi karyawan dan mengurangi perputaran karyawan. Praktek-praktek MSDM yang ingin diteliti pada penelitian ini yaitu Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan (POS).

Menurut (Mathis dan Jackson, 2006:128) bahwa secara signifikan retensi karyawan diakibatkan oleh faktor pengembangan karir. Pengembangan karier termasuk efek dari penyatuan antara perancangan karier seorang karyawan dengan sistem manajemen karier perusahaan (Kaswan 2014, p48). Sunyoto (2012:164) mengatakan perencanaan karier adalah sebuah proses yang harus dilewati oleh seorang karyawan untuk mengambil langkah dan mengidentifikasi agar tujuan kariernya tercapai.

Menurut (Rivai, 2009: 274), pengembangan karier termasuk teknik dimana seorang karyawan ada keinginan untuk menaikan kemampuan kerja guna menggapai karir yang di harapkan. *According to Benardin and Russell (2013: 49) career development practices are proven to increase employee career satisfaction and improve organizational effectiveness.* (Menurut Benardin dan Russell (2013:49) praktik pengembangan karir terbukti bisa meningkatkan kepuasan karir karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi). *According to Mondy (2010: 228) career development includes an approach that is used formally in companies to ensure that people are available when needed*

by having the capabilities and skills that are truly reliable. (Menurut Mondy (2010:228) pengembangan karier termasuk pendekatan yang dipakai perusahaan secara formal guna meyakinkan bahwa tersedianya karyawan yang mempunyai kapabilitas dan keterampilan yang benar-benar bisa diandalkan). Di dalam wilayah pengembangan karir yang akan menciptakan beneficial mutualis, yakni suatu keadaan dimana karyawan ataupun perusahaan sama-sama mendapat manfaat dan terus dapat memajukan seluruh kemampuan diri karyawan yang sejajar dengan perkembangan organisasi. Hubungan perusahaan dengan karyawan harus dibuat serasi. Tingkat Retensi karyawan juga dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja (Prasetya dan Suryono, 2014).

Menurut Logahan (2009:4) lingkungan kerja yakni semua yang terletak di sekeliling karyawan yang mampu mengubah dirinya dalam melangsungkan pekerjaan yang telah dikasih kepadanya. Menurut Robbins (2010) lingkungan kerja yakni intensitas atau kewenangan dari luar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi. Menurut Sedarmayati (2009:21) definisi lingkungan kerja yakni sebagai berikut: “Lingkungan kerja adalah seluruh perangkat dan bahan yang dihadapi dilingkungan sekitarnya di mana seorang karyawan bekerja, sistem kerjanya, serta perancangan mutu kerjanya sebagai individual ataupun sebagai kelompok”.

the work environment includes friendly physical space, well designed, safe, good equipment and effective communication, which will

increase productivity (Hay Group (2007)). (Hay Group (2007), berpendapat bahwa lingkungan kerja termasuk ruang fisik yang aman, dirancang dengan baik, aman, peralatan yang baik serta komunikasi yang efektif, akan meningkatkan produktivitas). According to (Kountur, 2007) between work environments and employee retention have an influence. (Menurut Kountur, 2007 antara lingkungan kerja dengan retensi karyawan mempunyai pengaruh). Supporting the work environment, employees feel the support and encouragement from the company (Ma Prieto and Pérez-Santana, 2014). (Mendukungnya lingkungan kerja, para karyawan merasa adanya dukungan dan dorongan dari perusahaan (Ma Prieto dan Pérez-Santana, 2014). The well-maintained relationship between the individual work environment of each employee allows employee retention of the company (Ghosh and Sahney, 2011). (Hubungan lingkungan kerja individu setiap karyawan yang terpelihara dengan baik memungkinkan mempertahankan karyawan tetap berada pada perusahaan (Ghosh dan Sahney, 2011).

Rahmawanti, dkk (2014) menyatakan di lingkungan kerja bermutu secara fisik atau berwujud dan tidak berwujud atau non fisik perlu dibuat perusahaan guna terlaksananya tujuan perusahaan. Lingkungan kerja berwujud atau fisik adalah semua yang berposisi di perusahaan seperti peralatan kerja, meja dan kursi sehingga bisa menimbulkan karyawan terpengaruh untuk melaksanakan pekerjaannya (Rumada & Mudiarta, 2013). Sedamaryanti (2011:26) menyatakan lingkungan kerja tidak

berwujud atau non fisik adalah semua kondisi yang mempunyai interaksi dengan hubungan kerja misalnya interaksi pada pimpinan, interaksi pada bawahan serta interaksi sesama karyawan. Karyawan bekerja akan baik jika Lingkungan kerja memberikan pengaruh yang baik (Shidhaye et al., 2011).

Irshad (2011) berpendapat bahwa untuk mengelola karyawan agar tetap berada di perusahaan, maka positifnya lingkungan kerja sangat perusahaan perlukan. Edwin (2012), menyatakan didalam rencana memelihara retensi karyawan, lingkungan kerja dapat berubah lebih positif dari faktor lainnya, karena apabila berawal dari positifnya lingkungan kerja, karyawan akan memiliki keahlian kerja yang bermutu juga dan apabila karyawan merasa lebih bahagia dan terikat terhadap perusahaan, karyawan tersebut dapat bertahan lama di perusahaan. *The main key to retaining employees is to create a comfortable environment for employees to work and will continue to be given the availability of other employment opportunities Winterton, (2011).* (Kunci utamanya adalah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman agar karyawan bertahan (Winterton, 2011).

Oleh karena itu, menjadi sangat penting melahirkanya lingkungan kerja kondusif dan tenang guna karyawan profesional bertahan (Ghosh dan Sahney, 2011). Mendukungnya Lingkungan kerja memupuk retensi yang diharapkan (Richman et al., 2008). Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa agar bisa mengurangi retensi karyawan, lingkungan

kerja haruslah nyaman dirasakan.

Faktor lain yang bisa mempengaruhi Retensi karyawan Selain pengembangan karier serta lingkungan kerja, yakni *Perceived Organizational Support* (POS). (Paille, and Bordeau 2010) states that *POS includes a perception of an employee towards a company how a company cares, understands and respects employee welfare.* (Paille, dan Bordeau 2010) menyatakan bahwa POS termasuk sebuah persepsi dari seorang karyawan terhadap suatu perusahaan bagaimana perusahaan peduli, paham & menghormati pada kesejahteraan karyawan).

Rhoades dan Eisenberger menyatakan *Perceived Organizational Support* mempunyai arti kepercayaan karyawan terhadap betapa perusahaan mengakui mereka untuk memutuskan apakah ada perbuatan ataupun tindakan yang berguna bagi perusahaan yang terjadi interaksi pertukaran dari karyawan dengan perusahaan (Wirckramasinghe & Wickramasinghe, 2011). Menurut (Grace, 2013), bahwa POS mempunyai arti yakni suatu keyakinan karyawan terhadap betapa perusahaan menghargai kontribusi karyawan serta kesejahteraan karyawan. Menurut (Benlioglu, 2014), alasan keadaan pekerjaan para karyawan dan sebagian praktek SDM yang bisa memberikan pembentukan perilaku yang bermutu buat karyawan dibuat karena karyawan mempunyai pendapat tentang dukungan perusahaan. Kata Robbins & Coulter (2009) tingginya tingkat POS mengarah kepada tingginya *jobs satisfaction* dan menurunkan *turnover*. POS memastikan adanya balasan atau imbalan

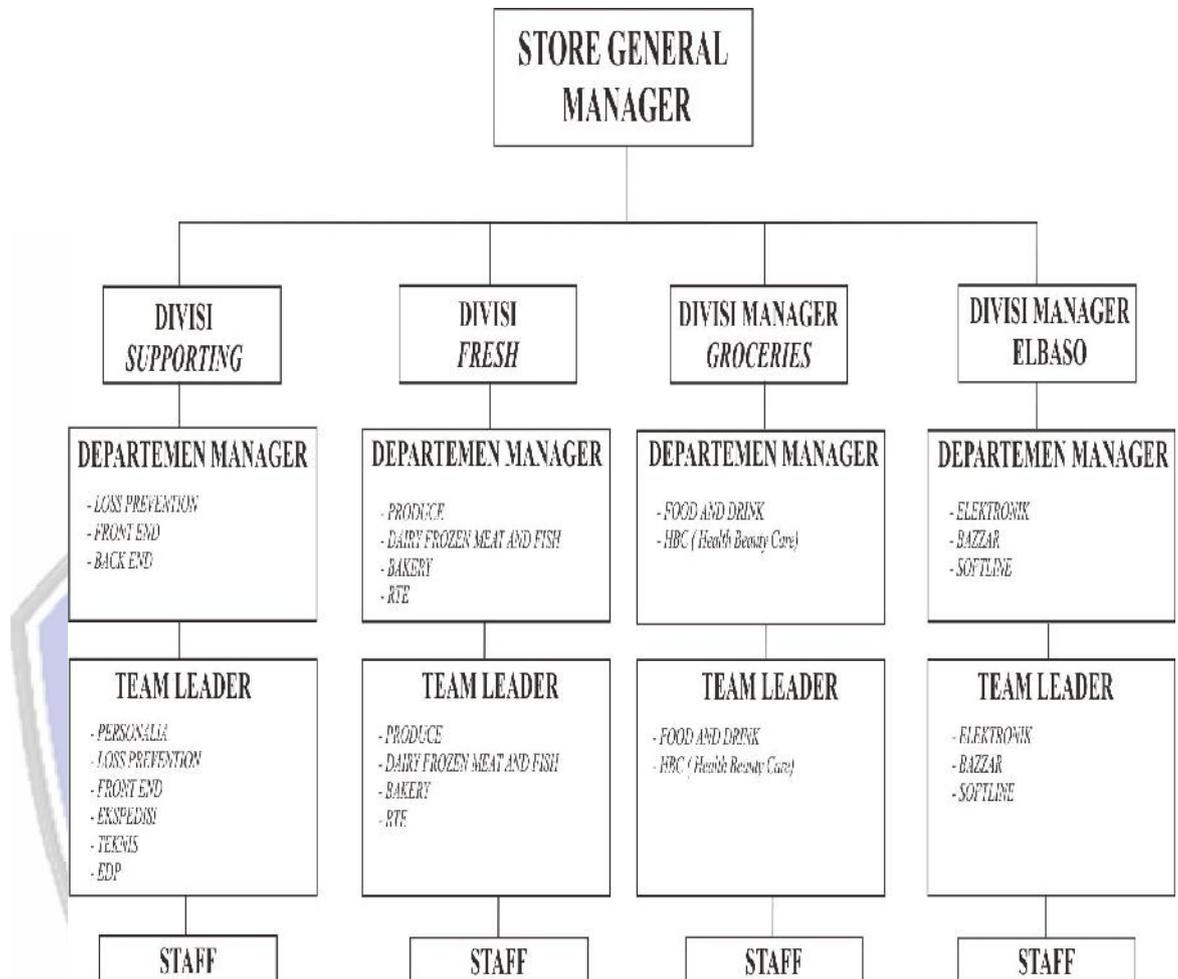
yang telah dikasih dari perusahaan kepada karyawan mengenai kontribusi yang sudah diberikan. Balasan tersebut berupa kewajiban umum perusahaan yang wajib di penuhi dengan mengacu pada norma sehingga karyawan merasakan bahwa kontribusi yang sudah dilakukan membuahkan pengakuan selaras dengan apa yang telah mereka buat untuk perusahaan.

Ketika karyawan sadar bahwa mereka telah mendapat respons yang selaras dengan apa yang telah mereka berikan, karyawan tersebut pasti menunjukkan perilaku-perilaku asertif guna tujuan perusahaan mampu dicapai. Maka, menurunnya angka perputaran karyawan dapat berarti menambahkan tingkat retensi dari karyawan Annida Rachmah (2017). *Perceived Organizational Support is the view of an employee about how far the organization views their well-being and considers its efforts for the organization. They make more efforts when there are indications that all efforts will be owned and will be appreciated by the organization (Yih and Hatik (2011)).* (Yih dan Hatik (2011) Dukungan organisasi yang dirasakan adalah sudut pandang seorang karyawan mengenai tentang seberapa sejauh organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan dan mempertimbangkan upaya dari organisasi untuk merasa memiliki dan menghargai karyawannya. Penelitian yang dilakukan Bodi Cahyana (2013), untuk meningkatkan keinginan karyawan agar menetap di perusahaan (retensi karyawan), perusahaan perlu menciptakan daya pikat yang bisa mengakibatkan karyawan

bertahan dan menyumbangkan yang optimal buat perusahaan. Dari berbagai daya pikat yang dapat ditawarkan oleh perusahaan kepada para pekerjanya, aspek Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, serta POS (Perceived Organization Support) bisa diterapkan untuk menghitung seberapa banyak angka pergantian karyawan yang mampu memaksimalkan retensi karyawan tersebut.

Hypermart Ponorogo berdiri di *Mall Ponorogo City Center (PCC)* yang merupakan *Mall* pertama di kota Ponorogo, dan beralamatkan di jalan Ir. H. Juanda No. 19-21 Tonatan Ponorogo. *Hypermart* Ponorogo diresmikan atau dibuka pada tanggal 26 September 2013 yang merupakan gerai ke 90 *Hypermart* di seluruh Indonesia. Gerai di Ponorogo ini mengusung konsep *Compact Hypermarket* biasa dengan luas area 5.000 m². *Hypermart* juga masuk kedalam bagian bisnis utama PT. Matahari Putra Prima Tbk, selain *Foodmarket* dan *Boston Health Center* yang dikelola oleh Matahari *Food* bisnis.

Struktur Organisasi
Hypermart Ponorogo



Gambar 1.1.

Struktur Organisasi

1. *Store General Manager* atau kepala tokoyang lebih dikenal sebutan SO1 adalah manajer took secara keseluruhan yang bertanggung jawab penuh atas toko dan semua personel karyawan dalam mencapai maksud dan tujuan untuk kepentingan perusahaan. Selain itu SO1 juga harus memberikan motivasi kepada bawahannya agar

mempunyai semangat kerja yang optimal sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan tuntas.

2. *Devisi* yaitu yang menempati kedudukan kedua setelah SO1 dan tidak berbeda dengan tugas SO1 karena sebagai wakil dari kepala toko yang bertanggung jawab penuh atas kegiatan operasional perusahaan.
3. Departemen Manager bertanggung jawab atas departemennya masing-masing sesuai dengan penempatan bagiannya.
4. *TeamLeader* yaitu ketua dari beberapa staff dari departement tertentu yang bertugas menggerakkan bawahannya (staff) dalam rangka menyelesaikan suatu pekerjaan.
5. *Staff* bertugas melakukan pekerjaan di area secara langsung atas bimbingan dari *TeamLeader* dan Departemen Manager.

Hypermart Ponorogo berusaha untuk memenuhi faktor-faktor pemenuh retensi karyawan, seperti Pengembangan Karir, Lingkungan kerja, Hubungan karyawan, dan Dukungan organisasi. Karyawan juga diperlakukan layaknya aset perusahaan, bukan hanya sebagai alat pencari keuntungan semata.

Tabel 1.1
Data Turn Over Karyawan
Hypermart Ponorogo

Tahun	Jumlah karyawan Masuk	Karyawan yang keluar	Jumlah Karyawan
2016	12	16	56
2017	1	7	50

Sumber : *Hypermart* ponorogo, 2018

Dari data *turnover* pada tabel 1.1 dapat dihitung persentase tingkat *turnover* karyawan *Hypermart* Ponorogo dengan memakai rumus LTO (*Labour Turnover*). Rumus menghitung untuk melihat banyaknya *turnover* yakni berikut ini:

$$\text{Turnover} = \frac{\sum (\text{yang keluar} - \text{yang diterima})}{\frac{1}{2} \sum (\text{karyawan awal} + \text{karyawan akhir})} \times 100\%$$

Sumber: Malayu Hasibuan, 2003:52

$$\text{Turnover Tahun 2016} = \frac{16 - 12}{\frac{1}{2}(56+50)} \times 100\% = 7,54 \%$$

$$\text{Turnover Tahun 2017} = \frac{7 - 1}{\frac{1}{2}(56+50)} \times 100\% = 11,32 \%$$

Dari perhitungan LTO (*Labour Turnover*), persentase tingkat *turnover* karyawan *Hypermart* Ponorogo mengalami kenaikan yang cukup tinggi pada tahun 2017 jika dibandingkan dengan tahun 2016 yang mencapai angka 7,54% persentase *turnover* 2017 mengalami peningkatan

sebanyak 3,78% menjadi 11,32%.

Berdasarkan uraian diatas, penulis ingin menganalisa bagaimana Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja serta POS dapat mempengaruhi retensi karyawan. Melalui skripsi yang berjudul, **“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, LINGKUNGAN KERJA, DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* (POS) TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA *HYPERMART* PONOROGO”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan *Perceived Organizational Support* secara parsial berpengaruh terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart* Ponorogo?
2. Apakah Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan *Perceived Organizational Support* secara simultan berpengaruh terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart* Ponorogo?
3. Diantara variabel Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan *Perceived Organizational Support* manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart* Ponorogo?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui apakah Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan *Perceived Organizational Support* secara parsial

berpengaruh terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart* Ponorogo.

2. Mengetahui apakah Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan *Perceived Organizational Support* secara simultan berpengaruh terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart* Ponorogo.
3. Mengetahui diantara variabel Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan *Perceived Organizational Support* manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap Retensi Karyawan di *Hypermart* Ponorogo.

1.3.2. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

2. Bagi *Hypermart* Ponorogo

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.

3. Bagi Universitas

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkannya.

4. Bagi Pembaca

Dapat digunakan sebagai literature untuk menyempurnakan penelitian bidang manajemen sumber daya manusia selanjutnya, mengenai Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Retensi Karyawan.

1.4. Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini terdiri atas 5 bab, dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan landasan teori yang nantinya akan sangat membantu dalam analisis hasil - hasil penelitian, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan tentang deskripsi variabel-variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan sampel, jenis, dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai deskripsi objek

penelitian serta analisis data dan pembahasan atas hasil pengolahan data.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini berisikan tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta sasaran - sasaran yang mungkin nantinya berguna bagi organisasi maupun ilmu pengetahuan.

