

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Berbagai perusahaan berusaha menambah serta mengembangkan dengan mengadakan berbagai metode yang tersusun dalam program untuk menambah kinerja para pegawai. Pada dasarnya organisasi/ perusahaan mempunyai visi serta misi tertentu yang wajib dicapai, salah satunya untuk mendapatkan profit (*profit oriented*). Oleh sebab itu pegawai mempunyai kedudukan yang strategis di dalam organisasi/ perusahaan, sebab pegawai merupakan penggerak utama dalam suatu proses aktivitas dan memastikan kelancaran kegiatan organisasi/perusahaan. Terdapatnya pengelolaan pegawai secara efisien oleh pihak organisasi akan membuat para pegawai termotivasi buat bekerja lebih baik agar dapat memberikan kinerja yang maksimal untuk menyokong menggapai tujuan organisasi/perusahaan. Sukses ataupun tidaknya perusahaan dalam pencapaian tujuan tidak terlepas dari kedudukan pegawai, sehingga mempunyai tenaga kerja yang bermutu merupakan aspek strategis untuk perusahaan supaya unggul dari industri sejenis yang lain.

Perusahaan perlu meningkatkan strategi supaya pegawai bertahan apalagi loyal. Pengunduran diri pegawai merupakan keluarnya pegawai dari sesuatu perusahaan sebagai keputusan dari pegawai. Pegawai yang mengundurkan diri menimbulkan pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan, dengan demikian berakhirnya hak dan kewajiban dari pihak pegawai maupun perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson ( 2011: 128- 135) aspek penentu retensi pegawai yakni:( 1) komponen organisasional, nilai serta budaya, strategi dan peluang, dikelola dengan baik terorientasi pada hasil, kontinuitas serta keamanan kerja;(2) kesempatan karier, kontinuitas pelatihan, pengembangan serta bimbingan, perencanaan karier;(3) ikatan karyawan, perlakuan yang adil/ tidak diskriminatif, sokongan dari supervisor/ manajemen, hubungan rekan kerja;(4) penghargaan, pendapatan serta tunjangan yang kompetitif, perbandingan penghargaan kinerja, pengakuan, tunjangan serta bonus special;(5) rancangan tugas serta pekerjaan;

tanggungjawab serta otonomi kerja, fleksibilitas kerja, keadaan kerja, penyeimbang kerja/ kehidupan.

Mempertahankan atau meretensi pegawai yang berkualitas/bertalenta dan mampu menampilkan kinerja terbaiknya, menjadi langkah strategi perusahaan, karena pegawai tersebut memiliki tekad yang kuat untuk selalu bekerja dan selalu bisa diandalkan ketika perusahaan dalam keadaan buruk dan mampu berinovasi dengan semua ide-ide yang dimiliki sehingga pegawai tersebut berperan penting bagi perusahaan. Sementara pegawai tipe tersebut merupakan kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan, sehingga memelihara dan menjaga pegawai tersebut untuk tetap dalam perusahaan menjadi prioritas utama. Peran atasan langsung penting dalam perusahaan karena menghubungkan para pegawai dengan jajaran manajemen perusahaan, agar pimpinan perusahaan mendapatkan informasi yang tepat sebagai dasar pengembangan strategi retensi pegawai. Tujuan utama dari retensi adalah mencegah keluarnya pegawai yang memiliki keahlian dari organisasi, karena dapat memiliki efek buruk pada produktivitas perusahaan. Dengan memelihara tingginya retensi pegawai akan meningkatkan efektivitas dan kinerja perusahaan karena dengan tingginya retensi, maka turnover menjadi rendah. Menurut Fatima (2011) tingginya retensi pegawai memengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai suatu tujuan dan misi organisasi, maka dari itu retensi pegawai sangat dibutuhkan dalam hal meningkatkan kinerja pegawai, jika *employee retention* rendah maka dapat berakibat pada tingginya *employee turnover* sehingga mempunyai dampak negatif terhadap kinerja dan efektivitas perusahaan.

Dari berbagai kajian empiris sebelumnya, untuk meningkatkan retensi pegawai, salah satu faktor yang perlu diperhatikan adalah aspek dukungan organisasional. Hasil kajian empiris Darmika & Sriati (2019), Putra dan Rahyuda (2016), Wijayanti dan Nurtjahjanti (2015) persepsi dukungan organisasional juga memengaruhi secara positif tingkat retensi pegawai tidak hanya persepsi dukungan organisasional saja tetapi lingkungan kerja non fisik dan keterlibatan organisasional juga memengaruhi retensi pegawai secara positif dan signifikan. Hal ini semakin baik dan kondusif lingkungan kerja non fisik dan semakin tinggi

keterlibatan organisasional, maka tingkat retensi pegawai semakin tinggi. Retensi pegawai bisa sukses sebab terdapatnya persepsi dukungan organisasional yang positif pada pegawai terhadap apa yang diberikan oleh organisasi sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan para pegawai terhadap organisasi, persepsi dukungan organisasional turut memengaruhi keberhasilan retensi pegawai pada organisasi dan pada penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa persepsi dukungan organisasional yang semakin tinggi dapat meningkatkan retensi pegawai (Wijayanti & Nurtjahjanti, 2015).

Berdasarkan kajian empiris terdahulu, aspek lain yang dapat memengaruhi retensi pegawai adalah keterlibatan organisasional. Karyawan yang terlibat dan berkomitmen sangat bermanfaat bagi organisasi untuk menurunkan tingkat *turnover* dan nantinya dapat meningkatkan retensi karyawan. Menurut Indayati, Thoyib dan Rofiyati (2012) keterlibatan organisasional adalah sejauh mana seseorang pegawai memusatkan perhatian dan emosi dalam melakukan pekerjaannya pada perusahaan. Keterlibatan organisasional menekankan dalam identifikasi kebutuhan pegawai yang secara strategis digabungkan menggunakan budaya organisasi. Jadi perusahaan memakai keterlibatan organisasional merupakan satu strategi yang digunakan untuk mempertahankan pegawai yang berkompeten di perusahaan.

PT Pos Indonesia (PERSERO) ialah perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa yang dapat juga dikatakan sebagai unit pelaksanaan kegiatan komunikasi di antaranya surat menyurat. Pada awal berdirinya kantor pos, lembaga ini telah melayani pengiriman berupa uang dan surat. Dengan semakin berkembangnya teknologi komunikasi dan informasi yang ada saat ini, menyebabkan perusahaan ini mengembangkan usaha pelayanan menjadi lebih luas lagi, misalnya bisnis di bidang jasa keuangan seperti *pospay*, *weselpos* (*instan, prima, cash to account, western union*), giro pos, *fund distribution dan bank channeling*. Hal ini dilakukan agar eksistensi PT Pos Indonesia tetap bertahan bahkan berkembang seiring kemajuan jaman. PT Pos Indonesia tetap bertahan bahkan berkembang seiring kemajuan jaman. PT Pos Indonesia (PERSERO) senantiasa sebagai penyedia wahana komunikasi kelas global yang

peduli terhadap lingkungan, dikelola oleh sumber daya manusia (SDM) yang professional sehingga bisa menaruh pelayanan yang terbaik bagi seluruh masyarakat Indonesia khususnya pada Kota Madiun.

Terkait dengan *issue* yang terjadi di PT Pos Indonesia (Persero) di tahun 2019 tentang transformasi perusahaan, PT Pos Indonesia (Persero) sedang membuat distrubsi bisnis yang luar biasa baik soal surat, logistik maupun giro. PT Pos Indonesia (Persero) sedang melakukan perubahan bisnis dari perusahaan logistik konvensional menjadi perusahaan logistik dengan *core e-commerce* yang dilakukan serentak oleh PT Pos di Indonesia tidak terkecuali PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100. Dalam melakukan transformasi untuk meningkatkan pelayanan berbasis digital dibutuhkan kesediaan dari pegawai untuk mencapai tujuan. Pegawai dituntut untuk mampu menghadapi perubahan seperti pada proses kerja. Dalam hal ini yang menjadi masalah adalah sebagian pegawai sudah nyaman dengan cara kerja sebelumnya sehingga berpengaruh pada hasil kerja yang diberikan. Dalam mensukseskan program transformasi pemimpin Kantor Pos Madiun 63100 dituntut untuk mampu mempengaruhi pegawai menghadapi perubahan yaitu pemimpin memberikan arahan kepda pegawai dengan pemberian persepsi mengenai dukungan organisasional agar siap dengan cara kerja yang baru dan pegawai dapat bekerja lebih dari apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan transformasi perusahaan yang dilakukan PT Pos Indonesia (Persero) pada tahun 2019. PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100 untuk meningkatkan kesediaan pegawai perusahaan memberikan gaji yang pantas beserta tunjangan, kejelasan status kepegawaian, dan promosi. Namun, dalam hal ini terdapat masalah dalam upaya mengsucceskan misi perusahaan, karena pada awal tahun 2020 PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100 dalam pemberian gaji karyawan sempat tersendat karena digunakan untuk membayar biaya operasional perusahaan sehingga membuat pegawai memutuskan untuk keluar dari perusahaan, sehingga meningkatnya turnover pegawai, oleh karena itu pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100 menuntut agar perusahaan memberikan keadilan bagi pegawai. Dalam hal ini perusahaan dituntut

untuk memberikan hak-hak sebagai pegawai dan keadilan baik dalam jumlah ataupun prosedur untuk pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan, pegawai merasa pemberian imbalan belum cukup adil karena perusahaan menunda-nunda pemberian gaji pegawai yang berdampak pada hasil kerjanya.

PT Pos perlu memperhatikan peningkatan capaian kerja para pegawainya. Cara yang bisa dijalankan PT Pos ialah mengembangkan program retensi pegawai yang menarik bagi pegawai yang dimilikinya maupun menarik bagi calon-calon pegawai berbakat untuk bergabung dengan perusahaan. Dengan program MSDM yang mampu mempertahankan pegawai yang memiliki kompetensi tentunya akan semakin membuat baik kinerja PT Pos maupun para pegawai semakin mampu bersaing dan berkembang. Program retensi yang dilakukan PT Pos Indonesia dalam menerapkan strategi retensi pegawai sebagai berikut: (1) Dukungan dari pemimpin terhadap staff perusahaan ; (2) Selalu memberikan kesempatan untuk para pegawai mengembangkan diri ; (3) Memberikan pekerjaan yang matang ; (4) Memberikan penghargaan kepada pegawai ; (5) Menciptakan hubungan yang baik dengan para pegawai.

Berdasarkan uraian sebelumnya dan dinamika yang ada pada PT Pos Indonesia pada era yang penuh persaingan ini, dipandang penting untuk melakukan kajian empiris dengan mengambil obyek pegawai tetap di PT Pos Indonesia cabang Kota Madiun tentang dampak dukungan organisasional dan keterlibatan organisasional sebagai bentuk upaya mempertahankan pegawai di PT Pos Indonesia pada umumnya, dengan rumusan judul sebagai berikut: Pengaruh persepsi dukungan organisasional dan keterlibatan organisasional terhadap retensi pegawai tetap PT Pos Indonesia Kota Madiun.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap retensi pegawai pada PT Pos Indonesia Kota Madiun?
2. Apakah keterlibatan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap retensi pegawai pada PT Pos Indonesia Kota Madiun?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis signifikansi pengaruh positif persepsi dukungan organisasional terhadap retensi pegawai pada PT Pos Indonesia Kota Madiun.
2. Menganalisis signifikansi positif pengaruh keterlibatan organisasional terhadap retensi pegawai pada PT Pos Indonesia Kota Madiun.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini tidak hanya memberikan manfaat yang dapat dirasakan oleh penulis, tetapi juga secara langsung maupun tidak langsung memberikan manfaat bagi elemen atau pihak yang berpartisipasi dalam penelitian. Berikut manfaat melakukan penelitian:

1. Manfaat teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat memperjelas pengaruh persepsi dukungan organisasional dan keterlibatan organisasional dalam meningkatkan retensi pegawai serta diharapkan hasil penelitian ini mampu menjadi referensi bagi pengembangan penelitian selanjutnya dalam bidang kajian yang serupa.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan gambaran bagi PT Pos Indonesia Kota Madiun tentang persepsi pegawai atas persepsi dukungan organisasional dan keterlibatan pegawai secara organisasional dan dampaknya pada tingkat retensi pegawai, sehingga dapat memberikan manfaat bagi pengelola dalam upaya mengembangkan strategi atau program retensi pegawai

maupun dalam upaya mengembangkan kebijakan-kebijakan pengelolaan SDM PT Pos Indonesia Kota Madiun.

### **1.5. Sistematika Penulisan Skripsi**

Sistematika penulisan skripsi terdiri dari lima (5) bab, masing-masing merupakan satu kesatuan dan tidak dapat dipisahkan karena memiliki keterkaitan antar bab satu dengan bab lainnya. Gambaran lebih rinci mengenai penulisan penelitian ini dapat dilihat dalam setiap bab, sebagai berikut:

#### **BAB 1: PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan ini berisi tentang latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab tinjauan pustaka ini berisi tentang landasan teori, hubungan antar variabel, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis dan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini.

#### **BAB 3: METODA PENELITIAN**

Bab metode penelitian ini berisi tentang desain penelitian, identifikasi, definisi operasional, pengukur variabel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi, sampel dan teknik penyampelan pada analisis data yang digunakan dalam penelitian.

#### **BAB 4: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini berisi tentang gambaran umum penelitian, data penelitian, hasil penelitian dan pembahasan.

#### **BAB 5: KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari Bab 4 (Analisis Data). Saran-saran yang dapat diperhatikan untuk perusahaan maupun penelitian yang akan datang.