



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kondisi sektor industri properti di Indonesia di awal tahun 2018 sempat berada dibawah pertumbuhan ekonomi sosial, yaitu sebesar 3.23%. Meskipun masih dibawah angka pertumbuhan ekonomi, kondisi ini masih jauh lebih baik dibandingkan di awal tahun 2017 yang hanya sebesar 2.86% (Badan Pusat Statistik, 2018). Di tengah kondisi pasang surut sektor properti, sebenarnya kebutuhan masyarakat Indonesia akan tempat tinggal masih tinggi. Pada tahun 2015, masih ada 400 ribu permintaan unit rumah yang belum terselesaikan karena jumlah tanah yang tersedia semakin sedikit (Simorangkir, 2017).

Salah satu kejadian yang terjadi adalah jumlah permintaan properti di wilayah Banten terus meningkat bersama dengan pertumbuhan penduduk di daerah Banten yang diproyeksikan akan meningkat sampai dengan tahun 2035 (Gideon, 2017). Badan Pusat Statistik telah memproyeksikan angka pertumbuhan penduduk di Banten dengan angka sebagai berikut;

Tabel 1.1 Proyeksi Jumlah Penduduk di Banten

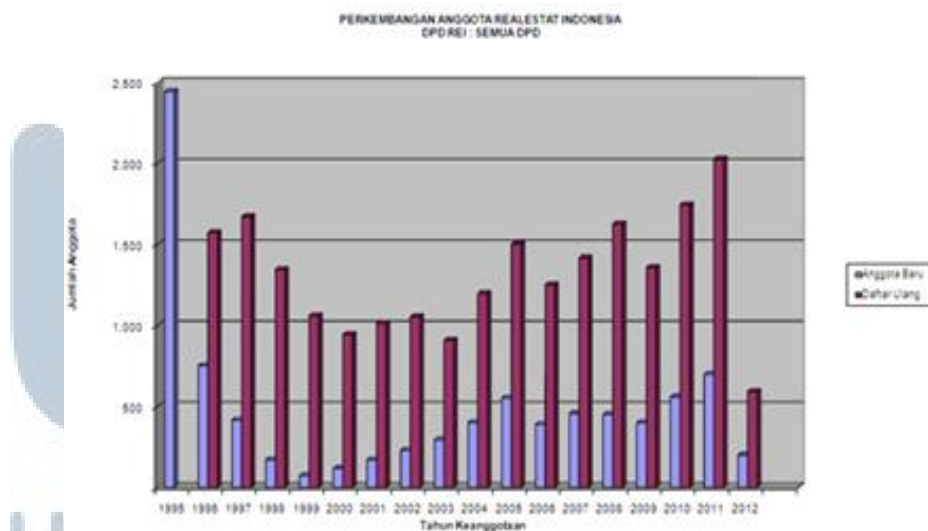
Provinsi	TOTAL				
	Proyeksi Penduduk 2010-2035 (Perempuan+Laki-Laki) (Ribuan Jiwa)				
	2035	2030	2025	2020	2015
BANTEN	16 033.10	15 201.80	14 249	13 160.50	11 955.20

Sumber: BPS, 2018

Angka pertumbuhan penduduk di Banten yang diprediksi oleh Badan Pusat Statistik dari tahun 2015 sampai dengan 2035 adalah sebesar 34.1%. Hasil prediksi membuat beberapa *developer* besar melihat kesempatan untuk menyasar dan

mengembangkan provinsi Banten, khususnya pada daerah Tangerang Selatan. *Developer* yang berada di Tangerang Selatan saat ini semakin berprospektif dan berlomba - lomba untuk mengembangkan wilayahnya dengan membangun fasilitas hunian yang lengkap dan nyaman. Tercatat beberapa nama *developer* nasional seperti Sinarmas Land Group, Summarecon Group, Alam Sutera Realty, PT Jaya Real Property Tbk, dan beberapa nama *developer* lainnya serta investor dari luar negeri yang menjejalkan kakinya di daerah Tangerang Selatan (Alexander, 2013).

Developer nasional di Indonesia memiliki sebuah asosiasi besar yang berfungsi sebagai penghimpun pengusaha - pengusaha yang bergerak di bidang *real estate* di Indonesia. Nama dari asosiasi tersebut adalah Realestat Indonesia (REI) yang beranggotakan ribuan *developer* di nusantara (Adhi, 2010). Berikut adalah data keanggotaan Realestat Indonesia berdasarkan grafik dari tahun 1995 – 2012:



Sumber: REI, 2012

Gambar 1.1 Perkembangan Anggota RealEstat Indonesia

Jumlah anggota baru dan anggota yang mendaftar ulang di REI mengalami kondisi naik turun yang tergolong tidak cukup signifikan. Dengan kehadiran

Realestat Indonesia sebagai asosiasi, dipastikan bahwa *developer* yang merupakan bagian dari REI merupakan perusahaan yang bonafiditasnya sudah layak dan terbukti. Jika telah menjadi anggota, biasanya setelah verifikasi keanggotaan, perusahaan yang tergabung bisa mendapatkan izin pembebasan tanah dan izin penunjukan penggunaan tanah setelah memenuhi syarat.

Saat ini perbedaan antar generasi menjadi salah satu isu yang sedang dibahas dalam dunia kerja. Karyawan generasi Y sudah mulai masuk ke dalam dunia kerja dan akan segera mendominasi lingkungan kerja serta mengambil alih peran kunci sebuah perusahaan dalam kurun beberapa tahun lagi (PortalHR, 2012). Berikut adalah infografis mengenai jumlah karyawan di Indonesia saat ini berdasarkan generasi;



Sumber: Nusantara News, 2017

Gambar 1.2 Jumlah Angkatan Kerja di Indonesia

Infografis yang ada diatas menggambarkan data mengenai komposisi angkatan kerja di Indonesia. Tercatat sebanyak 62.570.920 tenaga kerja merupakan

generasi milenial atau biasa disebut generasi Y. Populasi generasi Y sudah menggantikan sebagian besar generasi *baby boomers*. Hanya sekitar 17.96% *baby boomers* yang masih berada dalam angkatan kerja di Indonesia. Terlihat bahwa generasi Y sudah mendominasi lingkungan kerja (Sulaiman, 2017).

Menurut Lancaster dan Stillman (2010) dalam Naim dan Lenka (2018) generasi Y lahir di antara tahun 1981 sampai 2000. Generasi Y dikenal sebagai generasi yang teknis, mudah beradaptasi, dan tipe pembelajar menurut Dobbs et al., (2007) dalam Anantatmula (2012). Generasi Y lahir di jaman internet, ekonomi liberal, popularitas media sosial yang tinggi, kenaikan jumlah terorisme dan kesadaran lingkungan yang tinggi. Lingkungan merupakan salah satu pengaruh besar yang mempengaruhi kepribadian mereka sebagai orang yang periang, suka bersenang - senang dan berani mengambil resiko. Nilai, etika dan gaya kerja mereka cukup bertolak belakang dengan generasi X dan *baby boomer* (Naim dan Lenka, 2018).

Mereka bersifat dinamis dan juga agresif dalam ekspansi industri dibanding generasi sebelumnya. Selain itu, generasi Y merupakan generasi yang kritis karena mereka lahir di era sentuhan teknologi. Mereka lebih kritis, melek teknologi, dan cocok dalam kerjasama tim (Septania, 2015). Keberagaman antar generasi dalam perusahaan memang sudah biasa terjadi di lingkungan pekerjaan. Tetapi, jika tidak ditangani dengan baik, konflik akan timbul dan menghambat produktivitas kerja (Winda, 2016).

Di era disruptif saat ini, sangat dibutuhkan transformasi *digital* di setiap perusahaan. Generasi Y dianggap dapat melihat tantangan era disruptif ini dengan

perspektif baru yang kadang tidak dapat dilihat oleh generasi sebelumnya (Hendra, 2018). Karyawan generasi Y merupakan berkah dan juga bencana bagi perusahaan. Di satu sisi, mereka adalah generasi yang berpikiran terbuka dan memiliki inisiatif tinggi. Di sisi lainnya, karena budaya kerja yang masih menganut sistem lama ataupun senioritas, tidak sedikit dari mereka yang merasa cocok dengan budaya perusahaan dan memilih untuk keluar (Wiraspati, 2013).

Berdasarkan riset yang dilakukan oleh *Hay Group HR Consulting* pada tahun 2015 terdapat tiga hal yang penting dan menjadi fokus bagi para *developer*, yaitu talenta atau karyawan, stok lahan dan modal. Tantangan untuk permasalahan karyawan salah satunya adalah retensi atau upaya pengikatan karyawan, terutama bagi seseorang yang bergerak pada desain dan pembangunan (Maharani, 2016).

Retensi karyawan adalah seluruh aktivitas yang perusahaan lakukan untuk mendorong karyawannya yang berkompeten dan produktif untuk tetap tinggal dalam waktu yang lama di perusahaan (Jackson et al., 2009). Perusahaan fokus pada meretensi karyawan teladan karena perusahaan sadar bahwa biaya yang mereka keluarkan pada saat merekrut dan mengembangkan karyawan lebih besar dibandingkan dengan biaya saat karyawan meninggalkan perusahaan. Ketika karyawan teladan meninggalkan perusahaan, hal itu akan membawa dampak negatif pada karyawan lainnya yang ditinggalkan dan juga pendapatan perusahaan (Vigoda, 2000).

Namun semenjak semakin berkembangnya teknologi, tantangan perusahaan untuk membuat karyawan tetap tinggal dalam perusahaan menjadi semakin sulit. Era disruptif saat ini memberikan perusahaan - perusahaan berbagai tantangan dan

tekanan dalam bagaimana cara mereka dapat menjaga karyawannya. *Talent war* yang sudah terjadi merupakan salah satu tantangan perusahaan. *Talent war* adalah keadaan dimana antar perusahaan saling memperebutkan sumber daya manusia dengan cara membajak orang - orang yang mereka butuhkan dari perusahaan lain (Yundiarto, 2016).

Dengan adanya perkembangan teknologi yang semakin pesat, memudahkan perusahaan, karyawan dan *jobseeker* untuk saling berkomunikasi. Melalui beberapa *platform online*, mereka sudah bisa terhubung dengan biaya yang rendah dan waktu yang cepat. Kemudahan ini menjadi *boomerang* bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik ataupun karyawan teladan juga dapat dengan mudah berpindah ke perusahaan lain jika mereka masih merasa kurang dengan apa yang saat ini perusahaan berikan untuk mereka. Dengan akses ke *website* tertentu seperti *JobStreet*, *LinkedIn* dan lainnya, dalam hitungan beberapa hari saja mereka sudah dapat terhubung dengan cepat dan dapat berpindah sewaktu - waktu (Suhendra & Syafina, 2018).

Selain dengan adanya *talent war*, perusahaan - perusahaan baru yang berkembang seperti *startup* mulai menarik para *jobseeker* dan karyawan yang bekerja di perusahaan konvensional. Perusahaan *startup* menawarkan fasilitas dan kondisi kerja yang menyenangkan mungkin bagi para karyawannya. Untuk perusahaan konvensional, akan sulit untuk menyeimbangi fasilitas dan kondisi kerja yang sama seperti *start up* karena kultur kerja yang sudah melekat di perusahaan sejak lama. Perusahaan saat ini dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya baik secara fisik maupun kultur kerja (Hendra, 2018).

Namun menurut Eva Octaviani (2013) dalam Wiraspati (2013), selaku *Consulting Manager* BTI Consultants mengatakan bahwa perusahaan saat ini tidak bisa lagi mengandalkan insentif, gaji, dan fleksibilitas untuk meretensi karyawan. Perusahaan harus membuat jenjang karir yang jelas bagi karyawan dan memberikan tantangan pada pekerjaan agar karyawan tidak merasa bosan menjalani pekerjaannya.

Berdasarkan FGD yang dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa faktor yang membuat seorang karyawan tetap meninggalkan perusahaan tempat ia bekerja meskipun sudah diberikan berbagai macam keuntungan sebagai karyawan. Faktor tersebut adalah keadaan yang tidak menentu di masa depan, contohnya seorang karyawan harus pindah rumah karena ikut suaminya atau pindah rumah di masa depan atau perubahan status pernikahan. Kedua adalah dari tawaran perusahaan lain yang lebih menguntungkan seperti kenaikan jenjang karir dan gaji yang lebih tinggi. Salah satu hal yang membuat karyawan bertahan adalah karena kebutuhan akan penghasilan untuk bertahan hidup sambil menemukan tempat kerja yang benar - benar cocok dengan karyawan.

Usaha perusahaan konvensional seperti salah satunya perusahaan sektor properti di daerah Tangerang melakukan beberapa cara untuk meretensi karyawannya. Hal yang mereka lakukan berdasarkan *in depth interview* adalah dengan memberikan gaji dan tunjangan kesehatan yang sesuai dengan kerja karyawannya, memberikan sisi fleksibilitas dari segi waktu ijin untuk karyawan yang dinamakan *permit*, memberikan fasilitas parkir gratis, memberikan *discount*

khusus karyawan di *gym*, hotel, restoran atau rumah sakit yang merupakan bagian dari grup bisnis dan memberikan penghargaan seperti karyawan terbaik.

Dalam hasil *in depth interview* yang dilakukan pada karyawan yang bekerja di sektor properti daerah Tangerang, 6 dari 10 orang karyawan mengatakan bahwa mereka tidak segan untuk berpindah ke perusahaan lain jika ditawarkan jenjang karir yang lebih tinggi karena sulitnya untuk naik pangkat di perusahaannya saat ini. Kemudian meskipun sudah diberikan berbagai macam keuntungan, mereka masih menganggap bahwa mereka perlu mengembangkan diri lagi dengan pengalaman - pengalaman baru namun di tempat yang berbeda. Rata - rata dalam lima tahun ke depan, 6 dari 10 orang generasi Y yang bekerja di bidang properti berencana akan berpindah perusahaan untuk mendapatkan suasana lingkungan kerja yang baru.

Selain itu, gaji juga merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi retensi karyawan. Pekerjaan yang mereka jalani merupakan salah satu sarana pemenuh kebutuhan hidup. Namun jika seandainya ada perusahaan yang lebih baik dan menawarkan gaji yang lebih tinggi, 7 dari 10 orang karyawan akan pindah ke tempat yang baru. Karena tidak dapat dipungkiri di zaman sekarang materi merupakan salah satu hal penting untuk bertahan hidup (*In depth interview*).

Organizational engagement adalah sebuah tinggi atau rendahnya pandangan karyawan yang dilihat dari asosiasi yang kuat dan *engagement* karyawan terhadap sebuah organisasi (Juheri et al., 2013). Karyawan yang memiliki *engagement* akan memiliki rasa balas jasa yang tinggi kepada perusahaan dan lebih suka diberikan kewenangan dan kebebasan dalam proses bekerja (Saks, 2006). Di era kompetisi yang sulit ini, perusahaan perlu menyelaraskan tujuan perusahaan dan

tujuan individu untuk membentuk *organizational engagement* (Nutov dan Hazzan, 2014).

Organizational engagement adalah keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tertentu yang diwujudkan dalam bentuk kesediaannya untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai organisasi dan melakukan upaya untuk kebaikan organisasi secara maksimal (Becker et al., 1999). Kepercayaan terhadap manajemen yang ada dan prosedur keadilan adalah ukuran perhitungan dari *organizational engagement* (Malinen et al., 2013). Beberapa aktivitas dari *human resource management* seperti kompensasi, penghargaan, kesempatan berkembang, manajemen karir, keselarasan karyawan dengan pekerjaan, dan kontrol pekerjaan mempengaruhi *organizational engagement* (Juhdi et al., 2013).

Berdasarkan hasil *in depth interview* yang penulis lakukan, *organizational engagement* yang berada pada perusahaan saat ini belum terlalu tinggi, hal ini disebabkan oleh karyawan yang merasa menolak untuk terikat penuh. Komitmen mereka untuk perusahaan masih tergolong rendah, 6 dari 10 orang yang telah di *interview* tidak segan untuk mencari perusahaan lain untuk bekerja jika keadaan perusahaan mereka saat itu sedang sulit dan 7 dari 10 orang karyawan mengakui bahwa mereka belum sepenuhnya merasa *engage* dalam perusahaan. Mereka memilih untuk tidak terlalu terikat agar di masa depan jika memang mereka pindah perusahaan, hal itu tidak akan menjadi beban perasaan untuk mereka.

Meskipun tidak sepenuhnya *engage*, mereka tetap melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diberikan dan tetap bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan

kemampuannya. 8 dari 10 orang yang telah di *interview* menyatakan bahwa lokasi kerja adalah salah satu faktor mengapa mereka terikat dalam perusahaan jarak kantor dan tempat tinggal juga penting untuk diperhatikan sebagai bentuk dari kenyamanan bekerja.

Retensi karyawan secara langsung dipengaruhi oleh *work environment* yang baik. *Work environment* adalah aspek yang dapat dilihat dari sisi keadaan tempat kerja, hubungan atasan dengan karyawan, hubungan karyawan dengan karyawan lainnya dan *support* perusahaan terhadap karyawan. Pada teori nya, *supportive work environment* akan membuat karyawan lebih betah dan *engage* pada perusahaan (Eisenberger et al., 2002). Selain rasa *engage* terhadap perusahaan, *supportive environment* yang diterima karyawan dari rekan kerjanya, atasan dan stimulasi departemen lain akan memunculkan komitmen terhadap perusahaan dan kepuasan kerja (Luthans et al., 2008).

Kenyataannya di dalam perusahaan properti, karyawan merasa *work environment* yang ada saat ini dianggap masih kurang *supportive*. Berdasarkan *in-depth interview* 6 dari 10 karyawan mengakui bahwa bentuk kantor fisik yang diterapkan perusahaan saat ini dianggap masih kurang nyaman karena jika ada orang yang mengobrol terlalu kencang akan memecahkan konsentrasi dari pekerjaan. Selain memecahkan konsentrasi pekerjaan, bentuk kantor saat ini juga dianggap membosankan. Mereka akan senang jika bisa mendesain *workstation*nya sendiri.

Atasan dalam perusahaan tidak terlalu suportif pada bawahannya dalam mencapai targetnya seperti salah satunya kenaikan pangkat karena akan

mengancam posisi dari atasannya sendiri. Terkadang sikap atasan kurang profesional karena ketika ada kesalahan, ia melimpahkan kesalahan tersebut pada bawahannya. Karyawan yang bekerja merasa untuk membatasi diri dalam bercerita masalah pribadi pada rekan kerja karena akan mengurangi objektivitas antar rekan.

Berdasarkan *in-depth interview* 6 dari 10 orang karyawan menyatakan bahwa mereka terkadang sulit menghadapi hal tersebut tetapi mereka harus menjadi profesional dalam pekerjaan dan 7 dari 10 orang setuju bahwa lingkungan yang tidak baik cenderung membuat mereka mudah meninggalkan perusahaan. Lingkungan merupakan faktor yang mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap berada didalam perusahaan atau tidak.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian karena di dunia pekerjaan sekarang, generasi Y akan segera mendominasi dunia kerja dan memegang kunci - kunci penting dalam perusahaan. *Employee retention* beserta faktor – faktor yang mendukungnya sangatlah penting untuk keberlangsungan masa depan perusahaan yang lebih baik, sehingga peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh *Supportive Work Environment* terhadap *Organizational Engagement* serta Implikasinya pada *Employee Retention*; Telaah pada Generasi Y yang Bekerja di Sektor Properti Kota Tangerang”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan faktor - faktor yang mempengaruhi *employee retention* pada karyawan di perusahaan properti, peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan berikut;

1. Apakah *supportive work environment* berpengaruh positif dengan *employee retention*?
2. Apakah *supportive work environment* berpengaruh positif dengan *organizational engagement*?
3. Apakah *organizational engagement* berpengaruh secara positif dengan *employee retention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan di atas, tujuan peneliti melakukan penelitian ini pada perusahaan properti di daerah Tangerang adalah;

1. Untuk mengetahui apakah *supportive work environment* berpengaruh positif dengan *employee retention*.
2. Untuk mengetahui apakah *supportive work environment* berpengaruh positif dengan *organizational engagement*.
3. Untuk mengetahui apakah *organizational engagement* berpengaruh secara positif berhubungan dengan *employee retention*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Peneliti berharap manfaat dari penelitian ini adalah memberikan pengertian bagi peneliti tentang bagaimana pengaruh dari *supportive work environment* terhadap *employee retention* dengan dijumpai dengan *organizational engagement* pada perusahaan properti di daerah Tangerang.

1.4.2 Manfaat Non - Akademis

Peneliti berharap dengan hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk perusahaan mengambil keputusan dan memberikan manfaat positif untuk keberlangsungan pihak - pihak yang bersangkutan di masa sekarang maupun di masa depan.

1.5 Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan batasan dalam penelitian, yaitu;

1. Lokasi dari penelitian ini adalah kota Tangerang.
2. Objek penelitian adalah karyawan gen Y yang bekerja di sektor properti, minimal sudah bekerja selama 2 tahun di dalam perusahaan dan merupakan karyawan tetap.

1.6 Sistematika Penulisan

Skripsi ini terdiri dari lima bab dimana setiap bab nya terhubung satu sama lain. Sistematika penulisan dalam laporan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini berisikan mengenai latar belakang masalah apa yang terjadi di dunia *human resource* saat ini mengenai *employee retention*, rumusan masalah, tujuan dilakukannya penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II: LANDASAN TEORI

Dalam bab II ini, berisikan landasan teori dan konsep yang menjadi acuan penulis dalam menyusun skripsi baik teori dari jurnal maupun para ahli. Beberapa pengertian mengenai manajemen, manajemen sumber daya manusia, *supportive*

work environment, organizational engagement dan *employee retention* akan disajikan dengan teori yang memiliki sumber terpercaya. Di bab ini juga akan ada dasar teori dari pengembangan hipotesis.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Di dalam bab III akan dijabarkan mengenai gambaran umum dari objek penelitian, desain dari penelitian, ruang lingkup penelitian, teknik pengumpulan data, waktu dan lokasi penelitian, skala pengukuran serta tabel dari operasionalisasi variabel.

BAB IV: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh penulis berdasarkan kuesioner yang dibagikan pada objek yang dituju merupakan isi dari bab IV. Dalam bab ini, diuraikan bagaimana pengaruh *supportive work environment, organizational engagement* terhadap *employee retention*.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan mengenai jawaban yang ada atas rumusan masalah yang dirumuskan pada bab I. Penulis juga memberikan sarannya untuk perusahaan maupun penelitian yang akan dilakukan di kemudian hari.

