



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 Masalah

Di era pemerintahan Presiden Joko Widodo, infrastruktur telah ditetapkan sebagai fokus utama pembangunan nasional. Di mana, infrastruktur berperan penting sebagai salah satu penggerak pertumbuhan ekonomi nasional Indonesia (Investments, 2017). Fokus pembangunan ini ditandai dengan pertumbuhan anggaran infrastruktur pada masa pemerintahan Presiden Joko Widodo jika dibandingkan dengan anggaran infrastruktur pada masa pemerintahan sebelumnya. Berikut adalah pertumbuhan anggaran infrastruktur dari masa ke masa:



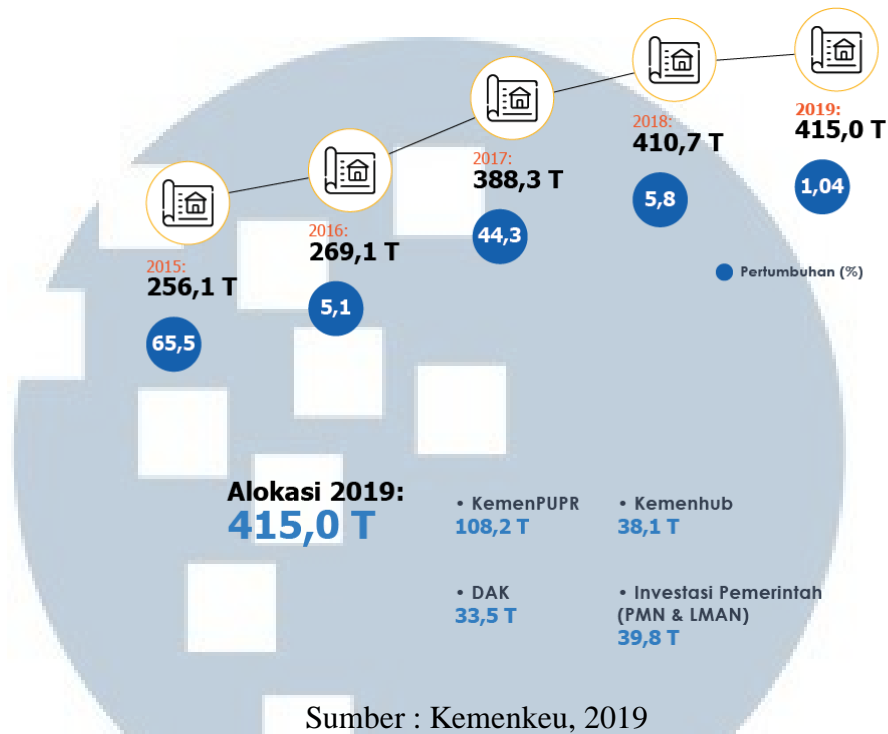
Sumber : Kemenkeu, 2018

Gambar 1.1 Anggaran Infrastruktur Pada APBN 2018

Berdasarkan gambar di atas, anggaran infrastruktur di akhir masa pemerintahan sebelum era Presiden Joko Widodo mengalami penurunan pada tahun 2014 dengan nilai anggaran sebesar Rp 154,7 triliun jika dibandingkan dengan anggaran di tahun 2013 sebesar Rp 155,9 triliun, presentase penurunan anggaran infrastruktur tersebut sebesar 0,8 persen. Setelah pemerintahan Presiden Joko Widodo mulai pada tahun 2015, terjadi kenaikan anggaran infrastruktur yang tajam jika dibandingkan dengan tahun 2010 – 2014 (era pemerintahan yang berbeda). Anggaran infrastruktur meningkat sebesar 65,5 persen dengan nilai proyek Rp 256,1 triliun. Jumlah ini terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Peningkatan anggaran ini membuktikan komitmen pembangunan infrastruktur merupakan prioritas utama pada masa pemerintahan saat ini (Kemenkeu, 2018).

Namun demikian, pembangunan dan pengembangan infrastruktur bukan lah hal yang mudah untuk dilakukan oleh setiap negara. Di masa pemerintahan Presiden Joko Widodo, selain anggaran infrastruktur yang meningkat tajam dan adanya pemangkasan subsidi energi yang dilakukan pemerintah. Presiden juga menunjuk sejumlah perusahaan milik negara (BUMN) untuk ikut berkontribusi sebagai pengembang proyek infrastruktur di Indonesia dengan mengadakan tender setahun sebelum proyek dilaksanakan. Tidak hanya perusahaan yang bergerak di bidang infrastruktur, Presiden juga menunjuk beberapa bank (BUMN) untuk mencari dana tambahan sebagai modal pembangunan (Investments, 2017).

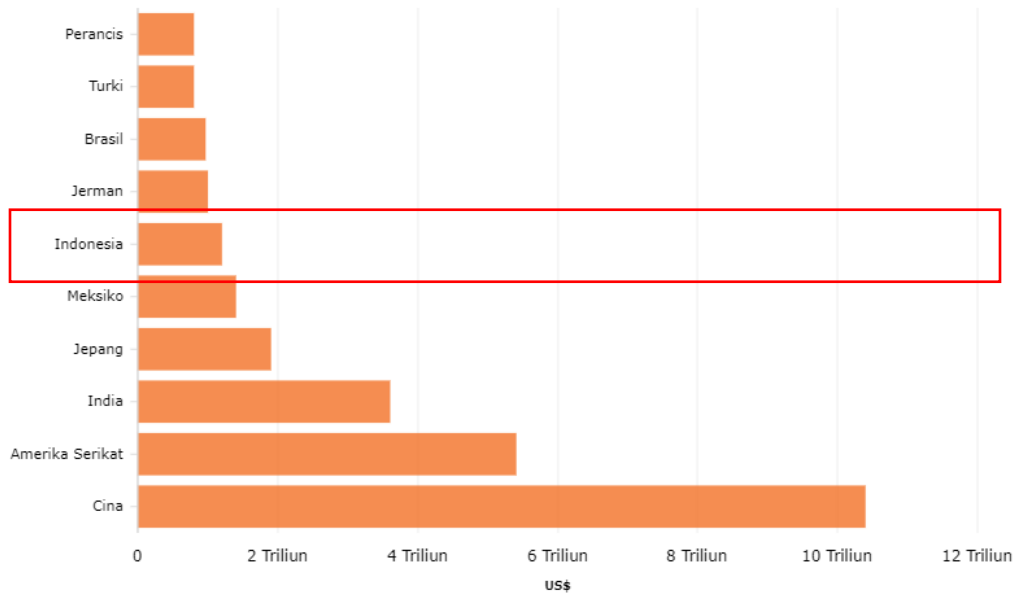
Komitmen dan upaya pemerintah saat ini untuk mengembangkan infrastruktur Indonesia diperlihatkan dengan anggaran dan alokasi anggaran pembangunan infrastruktur dari tahun 2015 – 2019 yang telah mencapai Rp 1.739, 2 triliun.



Gambar 1.2 Anggaran Infrastruktur pada APBN 2019

Berdasarkan data APBN tahun 2015 hingga tahun 2019 di atas, anggaran infrastruktur terus mengalami peningkatan. Hal ini di dukung dengan realisasi hasil pembangunan infrastruktur yang telah berjalan hampir 5 tahun masa pemerintahan Presiden Joko Widodo. Pemerintah Indonesia berhasil membangun jalan hingga 3.432 km, jalan tol sepanjang 947 km dan meresmikan ruas tol Trans Jawa dari Merak hingga Grati – Pasuruan. Selain itu, pemerintah juga membangun 19 pelabuhan, 10 bandara, peningkatan jalur ganda dan reaktivasi kereta api dan moda transportasi baru yaitu *Mass Rapid Transit* (MRT) Jakarta yang baru saja di sahkan pada tahun 2019 (Laucereno, 2019).

Negara dengan Kontribusi Infrastruktur Terhadap PDB Terbesar (2016)



Sumber : Arcadis, 2016 dalam Katadata, 2016

Gambar 1.3 Negara dengan Kontribusi Infrastruktur Terhadap PDB Terbesar

Lebih lanjut, berdasarkan gambar di atas, survei yang dilakukan Arcadis (2016) selaku konsultan aset dan pembangunan asal Belanda. Banyak negara-negara berkembang yang mengalami pertumbuhan pesat karena kontribusi infrastruktur, salah satunya adalah Indonesia. Negara Indonesia menyumbangkan US\$ 1.2 triliun untuk pembangunan aset terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menempatkan negara Indonesia berada di posisi kelima negara dengan kontribusi infrastruktur terbesar pada tahun 2016 lalu.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

INDEKS INFRASTRUKTUR INDONESIA MELONJAK NAIK

Data Global Competitiveness Index menunjukkan indeks daya saing infrastruktur Indonesia periode 2017-2018 naik 10 peringkat ke urutan 52.

PERINGKAT GLOBAL



POSISI DI ASIA TENGGARA

1. Singapura
2. Malaysia
3. Thailand
4. **INDONESIA**
5. Brunei
6. Vietnam
7. Filipina

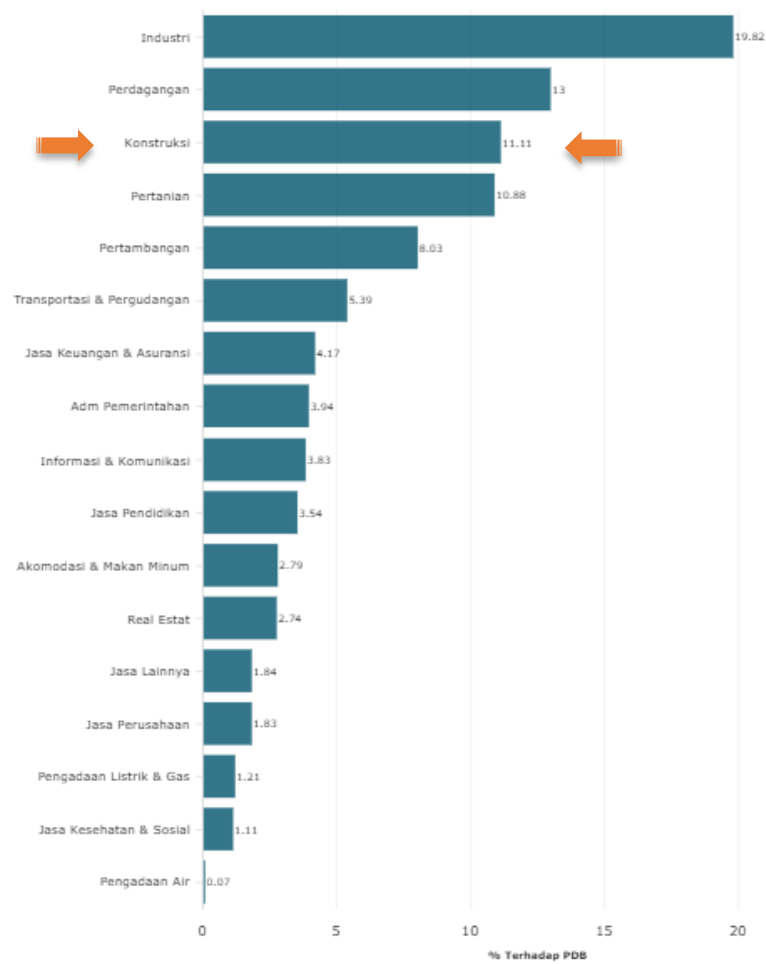
Liputan6online @liputan6dotcom

Sumber : Siregar, 2018

Gambar 1.4 Indeks Infrastruktur Indonesia

Pertumbuhan anggaran infrastruktur di Indonesia dipertegas oleh Ketua Umum Kamar Dagang dan Industri (Kadin) Indonesia, Rosan P Roeslani, yang menyatakan bahwa sejak tahun 2018, industri konstruksi Indonesia mengalami perkembangan pesat jika dibandingkan dengan perkembangan selama tiga tahun terakhir. Perkembangan industri infrastruktur telah membuka peluang bisnis yang sangat luas bagi pelaku usaha konstruksi (Rosmayanti, 2018).

Hal ini dibuktikan dari data yang disajikan oleh Global Competitiveness Index 2018 yang menunjukkan Indonesia mengalami peningkatan hingga 10 peringkat lebih unggul dibanding tahun 2015 – 2016. Berdasarkan gambar di atas yang telah diolah lebih lanjut, indeks infrastruktur Indonesia pada periode 2015 – 2016 berada di peringkat 64 dan di periode selanjutnya berhasil pindah di peringkat 60, sampai dengan periode tahun lalu (2017 – 2018), indeks infrastruktur Indonesia kembali mengalami kenaikan hingga delapan tingkat dan menempatkan posisi negara Indonesia berada pada urutan ke-52 dan posisi empat besar untuk negara di Asia Tenggara (Siregar, 2018).

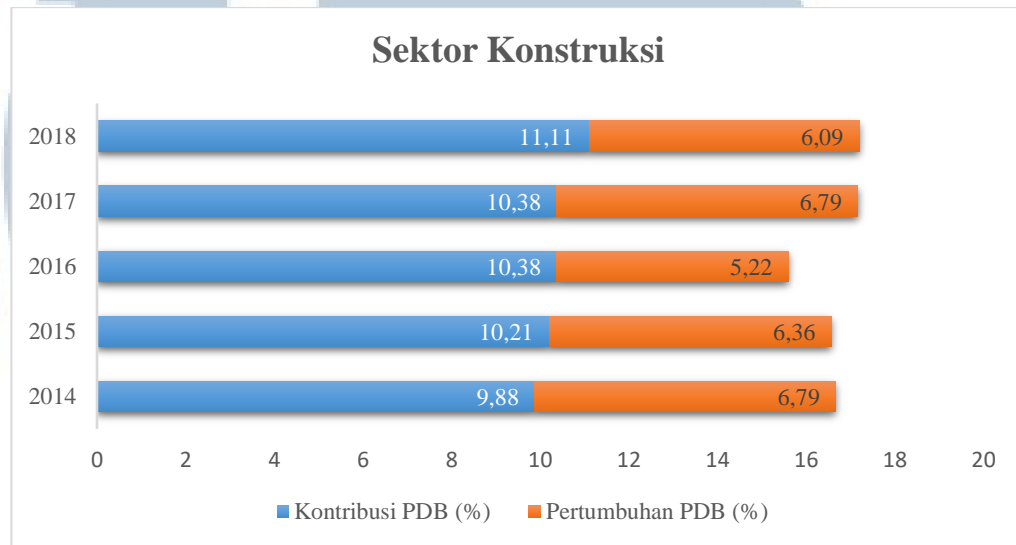


Sumber : BPS, 2019 dalam Katadata, 2019

Gambar 1.5 Kontribusi Sektoral Terhadap PDB (2018)

Berdasarkan data yang dirilis Badan Pusat Statistik (BPS), Indonesia menunjukkan peningkatan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar Rp 14.837,4 triliun di tahun 2018, angka ini mengalami peningkatan dibanding tahun 2017 lalu yang hanya menembus angka Rp 13.587,2 triliun. Peningkatan Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia didorong oleh lima sektor utama, salah satunya adalah sektor konstruksi (Pramesti, 2019).

Di tahun 2018, sektor konstruksi memberikan kontribusinya sebesar Rp 1.562,3 triliun dengan pencatatan persentase sekitar 11,11 persen dan mengalami pertumbuhan ekonomi di angka 6,09 persen yang menempatkan sektor ini berada di posisi ketiga kontributor PDB di tahun 2018.



Sumber : Bank Indonesia, 2018 & Katadata, 2019 diolah penulis

Gambar 1.6 Kontribusi dan Pertumbuhan Sektor Konstruksi

Terhadap PDB (2014 – 2018)

Menurut data yang disajikan Bank Indonesia (2018), yang sudah diolah lebih lanjut oleh penulis, sejak tahun 2014 sampai 2018, sektor konstruksi terus mengalami peningkatan dan memberikan kontribusi pada kinerja perekonomian nasional dengan nilai kontribusi sebesar 9,88 persen di tahun 2014. Di tahun selanjutnya, sektor konstruksi berkontribusi sebesar 10,21 persen dan 10,38 persen untuk masing-masing tahun 2016 dan 2017. Di akhir tahun lalu, 2018 kinerja sektor konstruksi tetap stabil dan kembali mengalami peningkatan kontribusi sebesar 11,11 persen.

Salah satu perusahaan yang melihat adanya *business opportunity* di sektor konstruksi adalah PT. XYZ. PT. XYZ merupakan anak perusahaan dari PT. ABC Tbk yang memiliki tiga bisnis utama, yaitu *construction*, *precast*, dan *property development*. PT. XYZ didirikan sejak tahun 1989 dengan nama PT. Prakarsa Dirga Aneka, perusahaan ini mulai di akuisisi oleh PT. ABC Tbk sejak tahun 2013 dengan nama PT. PP Dirganeka. Pada tahun 2017, perusahaan ini berganti nama menjadi PT. XYZ sejalan dengan diversifikasi bisnis baru perusahaan, yang bergerak di bidang *property development*.

Dari sisi bisnis, Direktur Utama PT. XYZ, Nugroho Agung Sanyoto mengatakan bahwa konstruksi tetap berperan sebagai tulang punggung perusahaan dengan menyumbangkan 55 persen pendapatan di tahun 2018. Di tahun 2018, PT. XYZ berhasil mendapatkan pendapatan sebesar Rp 1,1 triliun dengan komposisi yaitu 55 persen hasil konstruksi, 22 persen hasil *ready mixed* dan *precast*, 21 persen hasil *realty* dan sisanya 2 persen hasil *management building*. Informasi tambahan yang diberikan oleh Direktur Utama adalah jika PT. XYZ memiliki 13 proyek eksternal dengan nilai proyek di bawah Rp 200 miliar karena untuk proyek di atas Rp 200 miliar akan dikerjakan oleh perusahaan induk, PT. ABC Tbk (Kontan, 2019).

Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga di dalam perusahaan, agar tetap kompetitif dan memiliki daya saing yang tinggi, perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia secara maksimal untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Hal ini dapat menjadi bekal perusahaan karena adanya kapabilitas sumber daya manusia untuk mencapai kinerja terbaik agar sasaran strategis perusahaan

tercapai. Adanya dukungan penuh yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi sumber daya merupakan bentuk investasi yang dilakukan perusahaan. Selain itu, melakukan retensi karyawan akan meminimalisir tingginya angka *turnover* perusahaan.

Selain itu, meretensi karyawan adalah salah satu parameter kunci untuk mengukur kekuatan organisasi mana pun (Kennedy dan Daim, 2010) dalam Kundu dan Lata (2017). Meretensi karyawan yang memiliki keterampilan lebih menjadi perhatian serius bagi para *manager* dalam menghadapi tingkat *employee turnover* yang semakin tinggi. Lingkungan bisnis saat ini menjadi sangat kompetitif sehingga karyawan yang memiliki keterampilan lebih menjadi faktor pembeda utama bagi sebagian organisasi, keahlian karyawan menjadi senjata bagi perusahaan bersaing secara menguntungkan dan mendapatkan keunggulan yang kompetitif (Samuel dan Chipunza, 2009).

Menurut studi Hay Group dalam situs Portal HR (2013), terdapat lima faktor utama yang mempengaruhi retensi karyawan. Studi dilakukan terhadap 5,5 juta karyawan di seluruh dunia membandingkan pendapat karyawan yang akan berada di perusahaan lebih dari dua tahun mendatang dengan karyawan yang memiliki rencana berhenti dari pekerjaannya dalam kurun dua tahun ke depan. 5 faktor tersebut yaitu:

1. Keyakinan terhadap organisasi dan kepemimpinan.
2. Ruang untuk tumbuh.
3. Pertukaran yang adil.
4. Lingkungan yang mendukung kesuksesan
5. Otoritas dan pengaruh.

Di tahun 2016, dalam studi Dale Carnegie yang berjudul *Global Leadership Study* (2016). Dale Carnegie melakukan survei yang digelar di 14 negara, termasuk Indonesia. Studi ini melibatkan sekitar 3.300 pekerja, di mana dalam studi ini, Indonesia mengirimkan wakilnya yang berjumlah 205 pekerja dari perusahaan kecil hingga menengah. Menurut studi tersebut, sekitar 30 persen karyawan di Indonesia akan mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat. Data tersebut adalah hasil akumulasi di mana 20 persen karyawan memiliki rencana untuk pindah pada tahun depan. Sedangkan, 13 persen karyawan mulai mencari pekerjaan baru dan hanya 28 persen karyawan di Indonesia yang berniat bertahan di perusahaannya saat ini (Sari, 2018).

Dalam studi di atas, dijabarkan alasan karyawan ingin mencari pekerjaan baru. Alasan tersebut adalah kurangnya peran atasan untuk mengapresiasi pekerjaan para bawahan mereka. Dari data yang disajikan oleh *Global Leadership Study* bahwa 85 persen karyawan menganggap pujian atau apresiasi para atasan langsung mereka adalah salah satu tindakan yang sangat penting untuk menciptakan kepuasan dalam bekerja dan keinginan bertahan dalam perusahaan. Dalam kenyataannya, hanya 36 persen atasan yang mampu melakukan tindakan tersebut (Sari, 2018).

Menurut Dale Carnegie, terdapat beberapa tindakan atasan yang dapat menjadi faktor kepuasan karyawan dalam hal kinerja, yaitu memberi apresiasi atau pujian yang tulus, melihat sudut pandang orang lain, menjadi pendengar yang baik, kesediaan mengakui kesalahan dan menghargai kontribusi karyawan. Berdasarkan hasil studi yang dilakukan, 73 persen karyawan mengharapkan kondisi atau suasana seperti hal di atas. Meskipun pada prakteknya hanya 37 persen *immediate supervisor* yang melakukan tindakan tersebut (Sari, 2018).

Sedangkan, menurut (Walker, 2001) dalam (Kundu dan Lata 2017) terdapat tujuh faktor utama dalam mendorong retensi karyawan di antara karyawan, yaitu: memberikan pekerjaan yang menantang, adanya kesempatan untuk belajar, hubungan positif dengan rekan kerja, kompensasi dan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, adanya pengakuan terkait kemampuan, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan komunikasi yang baik.

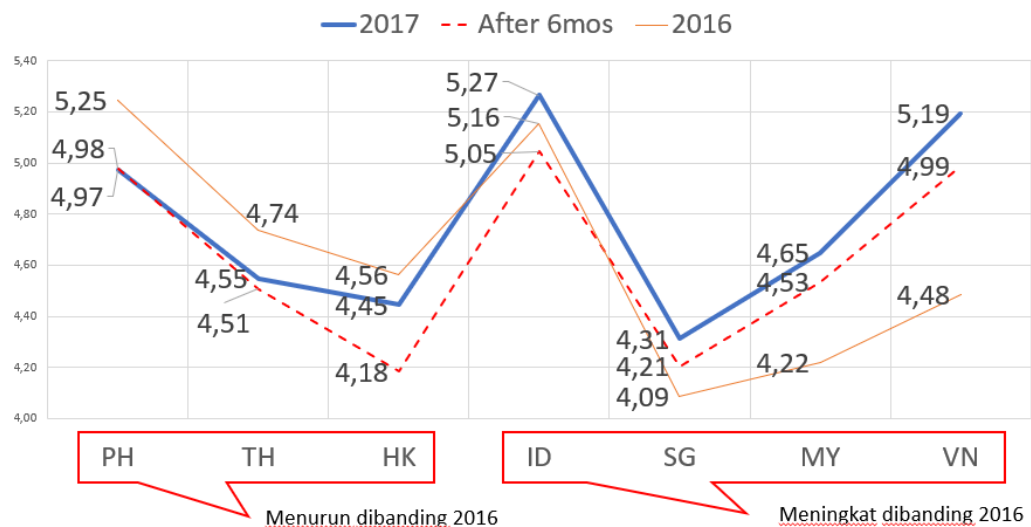
Berdasarkan hasil *in-depth interview* dengan lima belas karyawan di posisi yang berbeda, yaitu: *construction department*, *precast department*, *realty division*, *accounting department*, *human capital management* dan *finance division* serta *management control bureau*. Sepuluh dari lima belas responden mengatakan jika mereka memiliki kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain atau merealisasikan keinginannya di masa mendatang. Para responden bersedia untuk mengundurkan diri dari PT. XYZ dan memilih jalan lain yang sesuai dengan keputusan para responden itu sendiri. Beberapa alasan responden tertarik untuk mencari pekerjaan lain, yaitu: bagi karyawan lama yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun di perusahaan mengungkapkan perasaannya jika mereka tidak ingin terus berada di perusahaan hingga waktu pensiun. Para responden memiliki rencana untuk membuka usaha dan berbisnis di masa mendatang sebagai bekal untuk menghidupi kebutuhannya nanti. Sedangkan, karyawan yang masih tergolong baru di dalam perusahaan dan berada di usia yang cenderung produktif, para responden mengatakan jika mereka masih memiliki peluang besar untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih dibandingkan pekerjaan yang dijalani saat ini.

Berdasarkan pernyataan di atas, enam dari sepuluh karyawan yang memiliki rencana pindah dari perusahaan berpendapat *career path* di perusahaan tidak jelas atau tidak diperhatikan, pernyataan ini didukung oleh beberapa karyawan yang pernah ditempatkan dalam proyek atau pabrik. Saat karyawan mendapatkan posisi SAM/SEM bahkan PM dan ketika penugasan proyek atau pabrik telah usai, mayoritas karyawan akan dikembalikan ke posisi semula sebagai karyawan biasa atau bahkan ditempatkan di tempat yang membuat karyawan terkait menjadi tidak lebih produktif dibanding posisi sebelumnya. Sedangkan dari sisi *benefit* seperti gaji, enam dari lima belas karyawan mengatakan gaji yang diterima sudah mampu memenuhi kebutuhan rumahtangga. Namun, mereka tetap merasakan nominal yang didapat lebih rendah dibandingkan karyawan baru di perusahaan.

Dalam meretensi karyawan terbaik di dalam perusahaan, kenyamanan dan kebahagiaan karyawan juga merupakan salah satu faktor seorang karyawan bertahan di dalam perusahaan. Hal ini didukung oleh pendapat TINYpulse selaku penyedia solusi Sumber Daya Manusia (SDM), jika kebahagiaan karyawan adalah kunci utama untuk membedakan karyawan yang senang dengan pekerjaannya dan karyawan yang hanya mengerjakan apa yang diperintahkan manajemen perusahaan. Bahwasannya, karyawan yang lebih produktif dan berkomitmen pada perusahaan akan membawa kesuksesan bisnis sehingga mereka lebih dicari oleh perusahaan. Namun, berdasarkan survei yang dilakukan TINYpulse terhadap 1.000 organisasi lebih di seluruh dunia memberikan hasil jika hanya 28 persen karyawan yang berada di kawasan Asia Pasifik memiliki rasa bahagia atas pekerjaannya saat ini. Sedangkan, jika dibandingkan dengan karyawan di seluruh dunia dengan sample untuk survei yang dilakukan TINYpulse,

maka hanya 30 persen karyawan yang merasa bahagia atas pekerjaan mereka (Jobstreet, 2017).

Di tahun yang sama, Jobstreet (2017) melakukan survei dengan judul “*Happiness Index Survey*” yang secara bersamaan dilakukan di Indonesia, Hongkong, Malaysia, Singapura, Thailand dan Vietnam. Survei ini dilakukan sejak bulan Juli – Agustus 2017 dengan target pencari kerja aktif dari berbagai jenis usia, posisi yang diinginkan serta detail industri pekerjaan yang dicari. Survei yang dilakukan Jobstreet secara tahunan ini melibatkan 35.513 responden yang berpartisipasi.



Sumber : Jobstreet, 2017

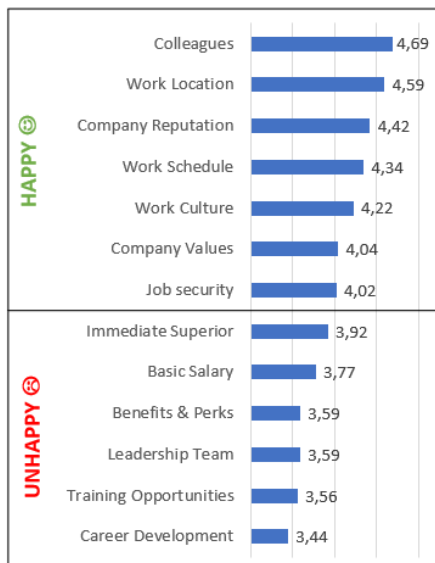
Gambar 1.7 Happiness Index Survey 2017 By Jobstreet

Berdasarkan grafik yang disajikan Jobstreet terlihat jika pada tahun 2017, karyawan Indonesia, Singapura, Malaysia dan Vietnam mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2016 perihal kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Indonesia mengalami peningkatan sebesar 0,11 persen (5,16 persen - 5,27 persen), untuk

karyawan Singapura mengalami peningkatan sebesar 0,22 persen (4,09 persen - 4,31 persen). Sedangkan, karyawan Malaysia mengalami peningkatan cukup baik yaitu sebesar 0,43 persen (4,65 persen - 4,22 persen) dan Vietnam mengalami peningkatan lebih tinggi dibanding ketiga negara lainnya, yaitu 0,71 persen (4,48 persen – 5,19 persen).

Namun, karyawan asal Filipina, Thailand dan Hongkong harus mengalami penurunan. Karyawan Filipina mengalami penurunan paling besar di antara Thailand dan Hongkong pada survei tahun ini, persentase yang didapatkan sebesar 0,28 persen (5,25 pesen – 4,97 persen). Sedangkan Thailand dan Hongkong mengalami masing – masing penurunan sebesar 0,19 persen (4,74 persen – 4,55 persen) dan 0,11 persen (4,56 persen – 4,45 persen).

INDONESIA



2016	2017	6 months from now
5.16	 5.27	5.05 

	HAPPIEST	UN-HAPPIEST
Age	Over 45 years old	31 – 35 years old
Education	Masters degree or higher	Vocation / Technical Diploma
Level	CEO / Owner / Pres.	Entry / Fresh Graduate
Specialization	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sales – Finance ▪ Top Management ▪ IT – Hardware 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sales – Technical ▪ Graphic Design ▪ Doctors
Industry	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IT – Software ▪ Government ▪ Oil & Gas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IT – Hardware ▪ General Trading ▪ Media / Publishing
Company Size	Over 1000	10 - 50

Sumber: Jobstreet, 2017

Gambar 1.8 Happiness Index Survey Indonesia (2017)

Tingkat kebahagiaan karyawan Indonesia menurut survei Jobstreet (2017) ini, 71 dari 100 karyawan mengutarakan pendapatnya jika mereka bahagia dengan pekerjaan saat ini. Terdapat tiga komponen utama yang menjadi tolak ukur kebahagiaan karyawan, yaitu: lokasi tempat kerja, rekan kerja dan reputasi perusahaan. Sebaliknya, komponen yang membuat karyawan tidak bahagia adalah kurangnya pengembangan karir, kepemimpinan dan pelatihan yang diberikan perusahaan.

Apabila dilihat dari sisi usia, informasi yang didapatkan dari survei Jobstreet yaitu ketidakpuasan gaji dan fasilitas dari perusahaan untuk karyawan muda (21 – 25 tahun). Sedangkan, untuk karyawan yang sudah memiliki usia, kurangnya pengembangan karir dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja menjadi faktor seorang karyawan tidak bahagia saat bekerja.

Sedangkan, jika dilihat dari segi posisi, para *fresh graduate* adalah para karyawan yang sangat tidak bahagia dari segi gaji dan fasilitas. Sedangkan, posisi teknikal yang paling tidak bahagia adalah posisi *sales – technical, graphic designer* dan dokter. Menurut industri, maka karyawan yang bekerja di sektor *IT – Hardware, Media / Percetakan* dan perusahaan yang hanya memiliki karyawan dengan ukuran kecil (10 – 50 orang).

Sebagai salah satu anak perusahaan BUMN, PT. XYZ sedang melakukan diversifikasi lini bisnis dibidang *property development*, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia lebih banyak dibandingkan sebelumnya. Menurut peneliti saat melakukan Kerja Praktek Magang di PT. XYZ, salah satu bentuk dukungan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan untuk mendukung proses kerja yaitu adanya pembangunan gedung untuk Divisi *Precast, Konstruksi* dan *Realty*. Adanya

lingkungan kerja yang mendukung menjadi faktor pendorong produktivitas karyawan yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Novia, 2018).

Menurut, Sedarmayanti (2001) dalam Novia (2018) kondisi lingkungan kerja dibagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi kebersihan, keamanan, warna dinding bahkan sirkulasi udara di ruangan. Sedangkan, lingkungan kerja non fisik meliputi struktur tugas pola kerja sama, pola kepemimpinan dan budaya organisasi. Kedua pembagian lingkungan kerja tersebut harus memiliki keseimbangan satu sama lain karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Maka dari itu, lingkungan kerja yang mendukung diperlukan untuk menciptakan kinerja karyawan agar hasil yang diperoleh tercapai secara optimal dan mendukung tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* dengan lima belas karyawan di posisi yang berbeda, yaitu: *construction department, precast department, realty division, accounting department, human capital management* dan *finance division* serta *management control bureau*. Lima belas dari lima belas karyawan PT. XYZ mengutarakan pendapat mereka jika PT. XYZ memiliki rasa kekeluargaan yang tinggi di dalam perusahaan. Namun, lima dari lima belas karyawan merasa kurang puas bekerja dengan atasan mereka karena beberapa faktor, seperti: pendapat yang mereka utarakan tidak didengar dan tidak juga mendapat umpan balik (*feedback*) untuk menyelesaikan permasalahan sehingga karyawan enggan untuk mengeluarkan pendapatnya kembali dan hanya mengikuti arahan yang diberikan. Selain itu, karyawan memiliki atasan yang sensitif secara emosional dalam menanggapi pekerjaan hal ini menyebabkan semangat kerja yang menurun. Sedangkan, dua dari lima karyawan yang

merasa tidak nyaman dengan atasan mereka pernah memiliki perbedaan pemahaman mengenai SOP Perusahaan sehingga menghadapi perdebatan saat bekerja. Adanya lini bisnis yang baru tetapi kurangnya sumber daya manusia yang sesuai menyebabkan beberapa posisi ditempati oleh karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda sehingga proses kinerja sedikit lebih rumit dan sering terjadi kendala komunikasi.

Tidak hanya dengan perbedaan dengan atasan, empat dari lima belas karyawan pun pernah merasa kurang puas bekerja dengan rekan kerja terdahulu atau saat ini karena beberapa faktor, seperti: adanya persaingan untuk menjadi SEM/SAM/PM terbaik setiap tahunnya, hal ini biasa terjadi oleh karyawan – karyawan yang ditempatkan di pabrik atau proyek, adanya perbedaan pendapat saat mendiskusikan kendala pekerjaan dan tidak mendapat titik temu sehingga harus mendapat penanganan dari atasan langsung. Selain itu, karyawan yang ditempatkan di pabrik atau proyek sering mendapat tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan lama yang tidak berhasil diselesaikan oleh karyawan lama yang memegang pekerjaan tersebut. Hal ini sering terjadi ketika karyawan lama yang bertanggung jawab sudah berhenti dari perusahaan atau dipindah tugaskan ke tempat lain.

Ketidakpuasan dan tidak adanya rasa bahagia karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh *Supportive Work Environment* (SWE) tetapi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Berdasarkan sebuah studi yang dilakukan *Dale Carnegie Training* mengatakan bahwa hampir tiga per empat karyawan tidak sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka. Kurangnya *engagement* bisa menunjukkan ketidakpuasan karyawan dengan dunia kerja yang dijalani. Akibat terburuk dari tidak adanya rasa

bahagia karyawan adalah *turnover* yang meningkat dan berbagai pekerjaan akan terbengkalai. Menurut Ilya Pozin dalam Portal HR (2013), terdapat sepuluh alasan mengapa karyawan membenci pekerjaan mereka, yaitu:

1. Atasan yang menyebalkan, *management* yang buruk akan menghancurkan pribadi karyawan yang baik sekali pun, serta lingkungan kerja yang buruk tidak akan membuat karyawan berkembang.
2. Kehilangan *passion*, iklim kerja saat ini telah mengakibatkan beberapa orang tidak mencintai pekerjaan mereka karena hanya melakukan rutinitas berulang-ulang.
3. Tidak mendapat tantangan, karyawan mencari pekerjaan yang menantang untuk meningkatkan keterampilan kinerja mereka dan karyawan akan mencari tempat di mana mereka mendapat kesempatan memperluas wawasan dan *skill*.
4. Terlalu banyak birokrasi, aturan yang memusingkan dapat merusak semangat tim yang berdampak pada produktivitas.
5. Tidak puas dengan gaji, karyawan akan mulai berpikir jika mereka mendapat bayaran yang tidak layak atas usaha yang telah mereka lakukan untuk perusahaan.
6. Tidak bisa mengembangkan diri, banyak karyawan yang akhirnya merasa terjebak dengan situasi karir di dalam perusahaan.
7. Tidak merasa aman, jika perusahaan sedang mengalami masa sulit, hal itu akan berpengaruh terhadap ketidakstabilan kinerja karyawan.

8. Tidak merasa dihargai, alasan ini banyak sekali diungkapkan oleh karyawan yang tidak puas dengan kantornya. Karyawan sering merasa sudah bekerja keras namun tidak ada penghargaan yang di dapat.
9. Nilai-nilai yang tidak sesuai dengan perusahaan, ketidakpuasan karyawan pasti terjadi jika nilai-nilai perusahaan terus memiliki perbedaan dengan para karyawannya.
10. Rumput tetangga lebih hijau, memiliki teman atau rekan kerja yang mengalami pengalaman luar biasa di perusahaan lain, hal tersebut akan mempengaruhi perasaan karyawan dalam bekerja.

Employee engagement dipandang sebagai sebuah aset strategis (Bhatnagar, 2007) dalam Kundu dan Lata (2017) yang hanya dapat dilakukan dengan bantuan *organizational engagement* (Nutov *et al.*, 2014) dalam (Kundu dan Lata 2017). Selain itu, menurut (Nutov *et al.*, 2014) dalam Kundu dan Lata (2017) *organizational engagement* menekankan pada identitas kebutuhan organisasi karyawan dan secara strategis digabungkan dengan budaya organisasi.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* dengan lima belas karyawan di posisi yang berbeda, yaitu: *construction department, precast department, realty division, accounting department, human capital management* dan *finance division* serta *management control bureau*. Enam dari lima belas karyawan yang mayoritas merupakan karyawan lama memiliki rasa bangga karena menjadi bagian dan dapat bekerja di PT. XYZ. Sedangkan, sisanya yaitu sembilan dari lima belas karyawan yang mayoritas adalah karyawan baru yang masih tergolong muda merasa senang mendapat

kesempatan untuk bergabung dengan PT. XYZ. Namun, mereka memiliki perusahaan idaman sebelum bergabung dengan perusahaan saat ini sehingga jika memiliki kesempatan lain, mereka akan mencoba mendaftar ke perusahaan tersebut.

Selain itu, menurut lima dari lima belas karyawan yang berada di posisi lini bisnis baru perusahaan menganggap alur kerja saat ini belum berjalan secara matang sehingga mayoritas karyawan yang menjadi bagian dari Divisi lini bisnis baru tersebut sering bekerja lembur karena tingginya *volume* pekerjaan untuk mengejar target proyek yang sedang dijalani.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Supportive Work Environment* dan *Organizational Engagement* terhadap *Employee Retention*. Telaah pada karyawan PT. XYZ”.

1.2. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya bahwa karyawan PT. XYZ merasa kurang nyaman bekerja dengan atasan atau rekan kerja saat ini dan kurang adanya keterlibatan dari perusahaan terhadap karyawan sehingga beberapa karyawan memiliki rencana untuk pindah ke tempat lain atau menjadi wirausaha. Masalah berikut akan dipecahkan dengan cara menjawab pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana *supportive work environment* di PT. XYZ berpengaruh positif terhadap *employee retention*?
2. Bagaimana *supportive work environment* di PT. XYZ berpengaruh positif terhadap *organizational engagement*?

3. Bagaimana *organizational engagement* di PT. XYZ berpengaruh positif terhadap *employee retention*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disampaikan sebelumnya, berikut tujuan dari penelitian ini dilakukan, yaitu:

1. Menguji dan menganalisis bagaimana *supportive work environment* PT. XYZ berpengaruh positif terhadap *employee retention*?
2. Menguji dan menganalisis bagaimana *supportive work environment* di PT. XYZ berpengaruh positif terhadap *organizational engagement*?
3. Menguji dan menganalisis bagaimana *organizational engagement* di PT. XYZ berpengaruh positif terhadap *employee retention*?

1.4. Batasan Penelitian

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih focus, maka dibutuhkan adanya pembatasan masalah pada penelitian yang akan dilakukan ini. Batasan masalah atau ruang lingkup penilian ini adalah sebagai berikut:

1. Konsep Penelitian

Penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melakukan survei kepada 100 responden. Bentuk survei yang dilakukan oleh penulis berbentuk pernyataan pada kuesioner yang akan disebar secara *offline* dengan menitipkan kuesioner ke pihak SDM perusahaan.

2. Wilayah Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. XYZ yang beralamat di Jl. TB Simatupang No 57, Gedong, Pasar Rebo, Jakarta Timur.

3. Responden

Responden yang dibutuhkan sebagai syarat penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif yang berstatus karyawan tetap dengan waktu lama bekerja minimal satu tahun di PT. XYZ.

4. Alat Analisis

Penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 24 untuk melakukan analisis pada tahap *pre-test*. Sedangkan pada tahapan hipotesis *main-test*, alat analisis yang digunakan adalah AMOS versi 24.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dibagi menjadi dua jenis, yaitu manfaat akademis dan manfaat praktis yang diuraikan di bawah ini:

1.5.1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik dengan topik *employee retention*. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan informasi atau pengetahuan baru kepada pembaca bagaimana pengaruh *supportive work environment* dan *organizational engagement* terhadap *employee retention* telaah pada karyawan PT. XYZ.

1.5.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi kepada pihak perusahaan mengenai bagaimana *supportive work environment* dan *organizational engagement* di PT. XYZ memiliki pengaruh positif terhadap *employee retention*. Selain itu, penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan *organizational engagement* agar dapat meningkatkan *employee retention* di perusahaan. Dengan adanya *supportive work environment* yang baik dan memadai serta *organizational engagement* yang nyata, maka karyawan akan memiliki loyalitas tinggi untuk tetap bertahan dalam sebuah perusahaan.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan penelitian ini untuk lebih memahami secara jelas materi – materi yang dituangkan oleh peneliti dengan penyampaian sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memaparkan informasi terkait latar belakang penelitian berdasarkan dua sumber data yaitu data primer dan sekunder. Serta, adanya informasi mengenai rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini membahas teori-teori yang menjadi landasan penelitian, pengembangan hipotesis penelitian dan model penelitian hingga penelitian terdahulu yang terkait penelitian yang sedang dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan informasi mengenai sejarah singkat objek penelitian, metode yang digunakan dalam penelitian, ruang lingkup penelitian, variabel penelitian, teknik pengumpulan data dan analisis yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian ini.

BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan keseluruhan informasi mengenai analisis dan hasil pembahasan penelitian, yaitu hasil analisa deskriptif, uji validitas dan uji reliabilitas pada pre-test maupun main test. Selain itu, terdapat uji hipotesis, interpretasi hasil penelitian dan implikasi manajerial.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang diberikan untuk perusahaan, peneliti selanjutnya dan para pembaca penelitian ini.

