



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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

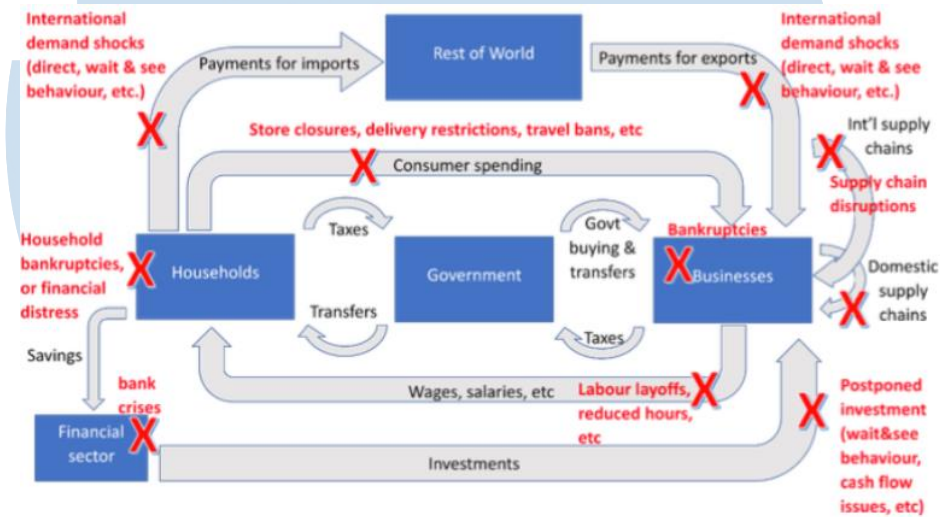
## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada awal tahun 2020, Indonesia mulai dilanda pandemi yang kini mengubah kehidupan semua orang. Pandemi tersebut merupakan virus dengan nama *Corona Virus Disease 2019* atau yang lebih dikenal dengan sebutan *Covid-19* atau *virus corona*. Virus yang pertama kali muncul di Tiongkok ini telah menyebar dengan sangat cepat dan masif ke seluruh dunia. Hingga pertengahan tahun 2021, virus tersebut masih menyebar dan bahkan berevolusi menjadi varian baru. Penyebaran pandemi ini membawa dampak yang sangat besar pada bisnis di seluruh dunia. Di Indonesia sendiri, penyebaran virus tersebut telah mengakibatkan kebangkrutan pada berbagai bisnis, dimulai dari usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) hingga perusahaan ritel besar. Beberapa perusahaan besar yang telah terdampak dari pandemi antara lain adalah PT Hero Supermarket Tbk. yang menutup seluruh gerai Giant di Indonesia. Kemudian, Centro dari PT Tozi Sentosa yang mendapatkan gugatan penundaan kewajiban pembayaran utang (PKPU) dari 5 perusahaan hingga resmi dinyatakan pailit pada 17 Mei 2021.

Menurut Baldwin & Mauro (2020), terdapat 3 jenis *economic shock* yang disebabkan oleh penyebaran pandemi. Pertama adalah *medical shock* yang disebabkan oleh banyaknya pekerja yang sakit sehingga mereka harus dirawat di rumah sakit atau melakukan isolasi mandiri. Dengan demikian, perusahaan menjadi tidak bisa beroperasi dengan baik dan karyawan yang terkena penyakit menjadi tidak bisa bekerja sehingga sebagian banyak dari karyawan tersebut tidak bisa mendapatkan gaji atau mengalami pemotongan gaji. Kedua adalah *shock* yang disebabkan oleh upaya pencegahan, misalnya dengan penerapan *social distancing*, *work from home*, larangan bepergian, karantina, dan kebijakan pemerintah seperti *lockdown*, Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), atau Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan masyarakat (PPKM) yang mengganggu dan menghambat

operasional dari perusahaan. Ketiga adalah *expectations shock* yang disebabkan oleh konsumen yang menjadi lebih berhati-hati dalam melakukan pembelian dan menunda pembelian barang yang tidak terlalu penting. Hal ini menyebabkan penurunan penjualan pada bisnis di seluruh dunia.



**Gambar 1. 1 Pengaruh COVID-19 Terhadap Alur Pendapatan**

Sumber: Baldwin & Mauro (2020)

Dari gambar di atas, bisa dilihat pengaruh dari penyebaran pandemi terhadap bisnis dan masyarakat. Penyebaran *virus corona* menyebabkan adanya kebijakan pemerintah untuk melakukan penutupan toko, larangan bepergian, dan lain-lain, serta gangguan pada *supply chain* yang menyebabkan berbagai bisnis untuk mengalami kebangkrutan atau penurunan keuntungan. Akibat dari hal tersebut, banyak karyawan yang jam kerjanya dikurangi, gaji yang dikurangi, dipecat, dan sebagainya sehingga masyarakat mengalami kesulitan dari segi keuangan. Selain itu, masa pandemi juga mengakibatkan pada munculnya kebutuhan baru bagi masyarakat misalnya seperti masker, *hand sanitizer*, obat-obatan atau suplemen kesehatan, internet, dan sebagainya.

Penyebaran *Covid-19* yang semakin meluas mengakibatkan daya beli masyarakat untuk terus melemah. Penurunan daya beli masyarakat ini diakibatkan oleh beberapa hal seperti banyaknya pemutusan hubungan kerja (PHK) sebagai dampak dari pandemi, pengurangan gaji karyawan, dan penurunan omzet usaha. “Jumlah orang yang tidak bekerja makin banyak, perusahaan enggan merekrut pekerja, bahkan yang kerja dirumahkan,” kata Sekretaris Eksekutif I Komite Penanganan *Covid-19* dan Pemulihan Ekonomi Nasional (PC-PEN), Raden Pardede. (Kompas.com, 2020)



**Gambar 1. 2** Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan II-2021

Sumber: Badan Pusat Statistik (2021)

Menurut gambar di atas dapat disimpulkan bahwa untuk saat ini Indonesia sedang mengalami perbaikan Produk Domestik Bruto (PDB). Hal tersebut bisa diperhatikan dari grafik di atas yang menunjukkan adanya peningkatan PDB sejak triwulan 2 tahun 2020. Grafik di atas menunjukkan bahwa pada triwulan 2 tahun

2021, Indonesia telah mencetak pertumbuhan PDB yang signifikan yaitu sebesar 7,07%.

**Distribusi PDB Menurut Lapangan Usaha (persen)**

Lapangan Usaha	2020		2021	
	Triw I	Triw II	Triw I	Triw II
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A. Pertanian, Kehutanan dan Perikanan	12,84	15,45	13,21	14,27
B. Pertambangan dan Penggalian	6,82	6,28	7,64	8,09
C. Industri Pengolahan	19,98	19,87	19,83	19,29
D. Pengadaan Listrik dan Gas	1,17	1,14	1,18	1,10
E. Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	0,07	0,08	0,07	0,07
F. Konstruksi	10,70	10,56	10,80	10,12
G. Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	13,20	12,83	13,09	13,08
H. Transportasi dan Pergudangan	5,17	3,58	4,27	4,21
I. Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	2,80	2,28	2,56	2,48
J. Informasi dan Komunikasi	4,25	4,66	4,58	4,44
K. Jasa Keuangan dan Asuransi	4,70	4,44	4,58	4,42
L. Real Estat	2,88	3,06	2,88	2,79
M,N. Jasa Perusahaan	2,00	1,83	1,88	1,81
O. Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	3,60	3,80	3,46	3,76
P. Jasa Pendidikan	3,31	3,54	3,24	3,37
Q. Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	1,20	1,23	1,25	1,25
R,S,T,U. Jasa Lainnya	2,05	1,86	1,94	1,85
<b>Nilai Tambah Bruto Atas Dasar Harga Dasar</b>	<b>96,74</b>	<b>96,49</b>	<b>96,46</b>	<b>96,40</b>
<b>Pajak Dikurang Subsidi Atas Produk</b>	<b>3,26</b>	<b>3,51</b>	<b>3,54</b>	<b>3,60</b>
<b>Produk Domestik Bruto (PDB)</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**Gambar 1.3 Distribusi PDB Menurut Lapangan Usaha (persen)**

Sumber: Badan Pusat Statistik (2021)

Menurut gambar di atas, lapangan usaha properti atau *real estat* masih memiliki kontribusi pada PDB yang cukup stabil walaupun sedang di masa pandemi. Pada periode triwulan 1 tahun 2020 dimana pandemi baru pertama kali masuk ke Indonesia, lapangan usaha *real estat* mencetak kontribusi pada PDB sebesar 2,88%. Kemudian pada periode triwulan 2 tahun 2020 dimana pandemi menjadi semakin parah, lapangan usaha *real estat* masih mengalami peningkatan kontribusi pada PDB hingga sebesar 3,06%. Pada periode triwulan 1 pada tahun

2021, *real estat* masih berkontribusi sebesar 2,88% dan mengalami penurunan pada triwulan 2 pada tahun 2021 ke angka 2,79%.

Menurut berita yang dilansir oleh Liputan6, pelaku pasar properti merasa optimis bahwa bisnis properti di Indonesia akan bangkit di tahun 2021. Presiden Direktur dari PT Teguh Bina Karya Juanto Salim, menyatakan bahwa dengan adanya vaksinasi, masyarakat akan bisa menjadi lebih produktif sehingga daya beli masyarakat akan meningkat. Selain peningkatan daya beli masyarakat, pemerintah juga memberikan stimulus untuk sektor properti seperti kebijakan Bank Indonesia (BI) *7-Days Reverse Repo Rate* dan kebijakan gratis Pajak Pertambahan Nilai (PPN) untuk pembelian rumah tapak dan rumah susun dengan harga jual maksimal Rp 2 miliar per unit (Liputan6.com, 2021).

JAWA BARAT/ WEST JAVA							
Parameter	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<b>PENDUDUK/POPULATION</b>							
Laki-laki/Male	23 754,2	25 111,2	26 410,6	27 627,1	28 696,3	29 576,2	30 263,5
Perempuan/Female	23 051,0	24 454,0	25 815,8	27 112,8	28 278,6	29 262,9	30 051,8
Total	46 805,2	49 565,2	52 226,4	54 739,9	56 974,8	58 839,1	60 315,3

**Gambar 1. 4 Proyeksi Jumlah Penduduk Jawa Barat**

Sumber: Badan Pusat Statistik (2018)

Dari gambar di atas, populasi di Jawa Barat diprediksi untuk terus mengalami peningkatan hingga tahun 2045. Hal ini menjadi tanda yang baik bagi sektor properti. Pertumbuhan jumlah penduduk Jawa Barat selama beberapa tahun ke depan menandakan permintaan properti yang akan stabil atau meningkat selama beberapa tahun ke depan.

Di tengah pertumbuhan sektor properti yang memiliki prospek yang baik, salah satu perusahaan yang bergerak di sektor industri properti masih mengalami permasalahan terkait dengan retensi karyawan. Perusahaan tersebut adalah PT

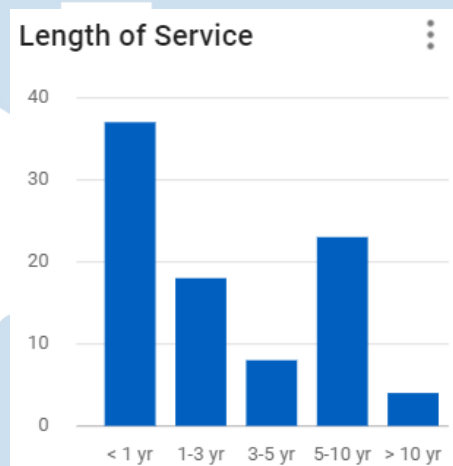
Mustika Land yang merupakan sebuah perusahaan *developer* perumahan dan apartemen yang beroperasi di daerah Jawa Barat dan Bekasi. Sejak tahun 1985, PT Mustika Land didirikan sebagai perusahaan *property developer* yang terfokus untuk membangun proyek perumahan yang terjangkau. PT Mustika Land merupakan perusahaan induk yang membawahi beberapa anak perusahaan. Sebagai perusahaan induk, PT Mustika Land bertanggung jawab untuk mengurus hal-hal terkait dengan keuangan, personalia, legalitas, penjualan dan berbagai hal lainnya. Sedangkan, seluruh anak perusahaan dari PT Mustika Land masing-masing bertanggung jawab untuk melakukan pembangunan dan kepengurusan dari setiap proyek dari PT Mustika Land.

Sektor industri properti yang menjadi kompetitif khususnya di masa pandemi menjadikan sumber daya manusia sebagai salah satu aset paling berharga di dalam perusahaan. Untuk menjaga perusahaan agar tetap kompetitif dan memiliki daya saing yang tinggi, perusahaan perlu bisa mengelola sumber daya manusia secara maksimal. Sumber daya manusia yang terampil dan kompeten akan menjadi salah satu bentuk investasi perusahaan yang mendorong kesuksesan perusahaan. Selain itu, retensi karyawan juga menjadi salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Apabila suatu perusahaan tidak bisa melakukan retensi karyawan, maka angka *turnover* akan menjadi tinggi.

Menurut *business dictionary*, retensi karyawan adalah usaha yang dilakukan oleh sebuah bisnis untuk menjaga lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk tetap bekerja bersama dengan perusahaan. Hal ini selaras dengan definisi dari Kurdi *et al.* (2020) yang mendefinisikan *employee retention* sebagai usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga karyawan agar tetap mencapai tujuan bisnis. Menurut Rakhra (2018), terdapat 6 faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan, antara lain adalah lingkungan kerja, strategi retensi, gaji dan kompensasi, kepuasan kerja, langkah-langkah yang dilakukan untuk kesejahteraan karyawan, dan keamanan kerja.

Salah satu perusahaan konsultasi manajemen global, Hay Group, telah melakukan studi pada tahun 2015. Studi yang dilakukan terhadap 5,5 juta karyawan di seluruh dunia tersebut menunjukkan bahwa terdapat 5 faktor utama yang bisa meningkatkan retensi karyawan, yaitu:

1. Kepercayaan karyawan dengan organisasi dan kepemimpinannya
2. Ruang untuk bertumbuh
3. Timbal balik yang sesuai
4. Lingkungan yang mendukung kesuksesan
5. Otoritas dan pengaruh



**Gambar 1. 5 Length of Service PT Mustika Land**

Sumber: Data Perusahaan (2021)

Menurut gambar di atas, 41,11% karyawan di PT Mustika Land sudah bekerja dalam jangka waktu di bawah 1 tahun dan 20% karyawan di PT Mustika Land sudah bekerja dalam jangka waktu 1 sampai 3 tahun. Sedangkan, hanya 38,89% karyawan sisanya yang sudah bekerja lebih dari 3 tahun. Mayoritas karyawan yang hanya bekerja dalam jangka waktu di bawah 1 tahun menandakan



bahwa terdapat suatu masalah terkait dengan retensi karyawan yang membuat kebanyakan karyawan di PT Mustika Land tidak bekerja lebih dari 1 tahun.

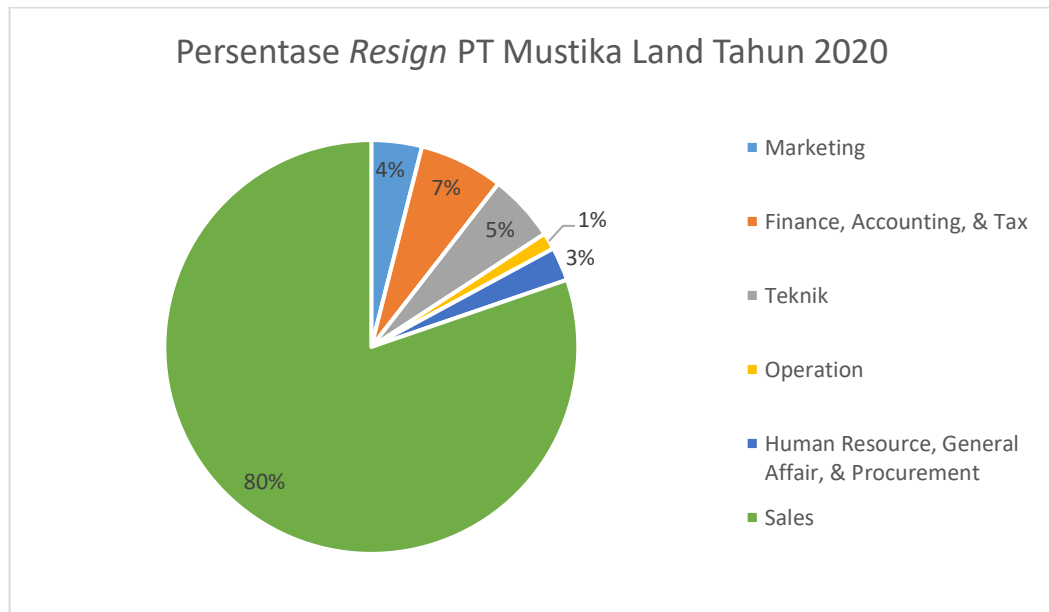
**Tabel 1.1 Yearly Turnover Report 2020**

	2020
<i>Total Employee</i> (awal tahun)	82
<i>Total New Join</i>	88
<i>Total Resign</i>	76
<i>Total Laid Off</i>	16
<i>Total Employee</i> (akhir tahun)	78

Sumber: Data Perusahaan (2021)

Berdasarkan dari tabel di atas PT Mustika Land memiliki tingkat *turnover* sebesar 115% pada tahun 2020. Berdasarkan tabel di atas, jumlah karyawan yang melakukan *resign* mencapai angka hingga 76 orang karyawan dari 92 orang karyawan yang keluar dari PT Mustika Land. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa PT Mustika Land memiliki tingkat *turnover* yang tinggi.





**Gambar 1. 6 Persentase *Resign* Karyawan PT Mustika Land Tahun 2020**

Sumber: Data Perusahaan (2021)

Berikut merupakan penjabaran dari persentase karyawan yang *resign* dari PT Mustika Land pada tahun 2020:

1. Karyawan dari departemen *Marketing* yang melakukan *resign* berjumlah 3 orang atau 4% dari karyawan yang *resign*.
2. Karyawan dari departemen *Finance, Accounting, and Tax* yang melakukan *resign* berjumlah 5 orang atau 7% dari karyawan yang *resign*.
3. Karyawan dari departemen *Teknik* yang melakukan *resign* berjumlah 4 orang atau 5% dari karyawan yang *resign*.
4. Karyawan dari departemen *Operation* yang melakukan *resign* berjumlah 1 orang atau 1% dari karyawan yang *resign*.
5. Karyawan dari departemen *Human Resource, General Affair, and Procurement* yang melakukan *resign* berjumlah 2 orang atau 3% dari karyawan yang *resign*.

6. Karyawan dari departemen *Sales* yang melakukan resign berjumlah 61 orang atau 80% dari karyawan yang *resign*.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa PT Mustika Land memiliki masalah terkait dengan retensi karyawan. Hal tersebut bisa disimpulkan dari data terkait dengan tingkat *turnover* karyawan, jumlah karyawan yang melakukan *resign* dan juga gambar lama bekerja karyawan di PT Mustika Land.

Menurut Al-Omari & Okasheh (2017) *supportive work environment* adalah segala hal yang berada di sekitar seorang karyawan yang dapat mempengaruhi bagaimana seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Menurut Bosma *et al.* (2020), lingkungan kerja yang suportif dapat membantu dalam mencegah masalah terkait pekerjaan dan memfasilitasi pekerjaan yang berkelanjutan. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang kurang baik akan mengalami tantangan secara fisik ataupun psikologis yang kemudian akan mengakibatkan pada cuti sakit atau bahkan keputusan untuk keluar dari pekerjaan.

Berdasarkan hasil *in depth interview*, 5 dari 5 karyawan merasa bahwa lingkungan kerja di PT Mustika Land baik. Hubungan antara seorang karyawan dengan rekan kerja serta dengan atasan di PT Mustika Land dinilai baik karena 5 dari 5 karyawan merasa bisa bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja mereka dan merasa nyaman ketika bekerja dengan atasan mereka. Namun untuk beban kerja dan *benefit* yang didapatkan, 3 dari 5 karyawan masih merasa bahwa beban kerja mereka terlalu banyak sedangkan *benefit* yang mereka dapatkan tidak sebanding dengan beban kerja mereka. Hal ini bisa disebabkan oleh tingginya tingkat *turnover* yang menyebabkan beberapa posisi untuk menjadi kosong sehingga seorang karyawan perlu bisa mengerjakan berbagai hal dan mengisi posisi yang masih kosong akibat karyawan yang *resign*. Lingkungan kerja yang suportif dinilai sangat penting bagi karyawan, hal tersebut bisa disimpulkan dari pendapat 4 dari 5 karyawan yang menyatakan bahwa mereka merasa tidak segan untuk pindah ke perusahaan yang bisa menawarkan lingkungan kerja yang lebih suportif dari PT Mustika Land. Hal ini dapat menunjukkan bahwa untuk karyawan PT Mustika

Land, lingkungan kerja yang suportif merupakan hal yang penting dan dapat mempengaruhi minat dari seorang karyawan untuk tetap bekerja dalam sebuah perusahaan.

Menurut Borkowska & Czerw (2017), *organizational engagement* adalah kesediaan seseorang untuk menjadi bagian dari sebuah organisasi tertentu yang dicerminkan dari perilaku yang berdasarkan pada nilai-nilai organisasi. Apabila *engagement* telah dilakukan pada karyawan di seluruh tingkatan, maka hal tersebut dapat membuat karyawan merasa memiliki peranan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil *in depth interview*, 4 dari 5 karyawan merasa biasa saja ketika bekerja di PT Mustika Land. Mereka menilai bahwa masih banyak orang yang belum mengetahui tentang PT Mustika Land. Walaupun 5 dari 5 karyawan telah merasa terinspirasi oleh perusahaan untuk terus bekerja keras, namun 4 dari 5 karyawan merasa bahwa mereka tidak bisa berkomitmen pada perusahaan apabila perusahaan sedang dalam masa sulit. Dalam 5 tahun ke depan, 5 dari 5 karyawan merasa bahwa mereka tidak berencana untuk tetap bekerja di PT Mustika Land karena mereka ingin pindah ke perusahaan yang lebih besar atau membuat bisnis mereka sendiri.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Supportive Work Environment* Terhadap *Employee Retention* Melalui *Organizational Engagement* Sebagai Variabel Mediasi: Telaah pada karyawan PT Mustika Land”.

## **1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di latar belakang, maka peneliti merumuskan beberapa pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Apakah *supportive work environment* berpengaruh positif terhadap *employee retention*?

2. Apakah *supportive work environment* berpengaruh positif terhadap *organizational engagement*?
3. Apakah *organizational engagement* berpengaruh positif terhadap *employee retention*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan penelitian yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui apakah *supportive work environment* berpengaruh positif terhadap *employee retention*.
2. Mengetahui apakah *supportive work environment* berpengaruh positif terhadap *organizational engagement*.
3. Mengetahui apakah *organizational engagement* berpengaruh positif terhadap *employee retention*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kegunaan secara langsung maupun tidak langsung di masa yang akan datang. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan pengetahuan atau referensi bagi peneliti lain untuk dapat meneliti lebih lanjut atau memperluas cakupan penelitian yang akan dilakukan, serta memberikan wawasan lebih bagi pembacanya khususnya tentang pengaruh dari *Supportive Work Environment* terhadap *Employee Retention* dengan variabel mediasi *Organizational Engagement*.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dan acuan untuk pengambilan keputusan terkait strategi *employee retention* bagi manajer maupun praktisi di bidang sumber daya manusia.

### 1.5 Batasan Penelitian

Untuk memberikan batasan penelitian agar penelitian menjadi terfokus, maka peneliti menetapkan batasan penelitian sebagai berikut:

1. Sampel yang dipilih merupakan karyawan PT Mustika Land.
2. Penelitian dibatasi pada variabel independen *supportive work environment*, variabel mediasi *organizational engagement*, dan variabel dependen *employee retention*.

### 1.6 Sistematika Penulisan

#### BAB I – PENDAHULUAN

Bab pendahuluan berisi fenomena yang menjadi latar belakang pada penelitian ini, serta rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

#### BAB II – LANDASAN TEORI

Bab landasan teori menjelaskan teori, pendapat ahli, dan konsep yang digunakan sebagai dasar acuan dari penelitian ini. Bab ini juga menjelaskan tentang keterkaitan antara variabel dan hipotesis penelitian.

#### BAB III – METODOLOGI PENELITIAN

Bab metode penelitian terdiri dari gambaran umum objek penelitian, metode penelitian, tempat dan waktu pengumpulan data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisa data.

#### BAB IV – ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab analisis dan pembahasan menguraikan tentang hasil dari penelitian yang dilakukan melalui data yang telah dikumpulkan. Data yang telah diperoleh akan diuji dan dipaparkan pada bab ini.

#### BAB V – SIMPULAN DAN SARAN

Bab kesimpulan dan saran berisi uraian dari penelitian yang telah dilakukan dan memberikan saran bagi penelitian ini.

