

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Employee Retention dalam industri ritel merupakan faktor krusial, mengingat sektor ini dikenal dengan dinamika yang tinggi dan ketergantungan pada tenaga kerja untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan (Ariawan, 2022). Karyawan di industri retail tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan, tetapi juga sebagai representasi dari citra perusahaan di mata pelanggan (Amirahfatin & Syah, 2022). Oleh karena itu, menjaga karyawan yang berkualitas dan berpengalaman menjadi krusial untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Amirahfatin & Syah, 2022). Sektor retail menghadapi tantangan yang unik, termasuk tingginya tingkat turnover karyawan yang dapat mengganggu kontinuitas pelayanan (Isni et al., 2022). Penelitian dari Munir (2023) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kepuasan kerja, keadilan organisasi berkontribusi signifikan terhadap retensi karyawan. Selain itu, penelitian dari Rizky (2020) menunjukkan bahwa dukungan dari manajemen juga menjadi faktor penting dalam menjaga *Employee Retention*. Dalam konteks industri ritel, interaksi pelanggan yang tidak optimal dapat memberikan dampak negatif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan potensi terjadinya *turnover* karyawan. (Amirahfatin & Syah, 2022). Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan memperoleh bantuan yang memadai dalam menghadapi tantangan operasional sehari-hari (Millena & Mon, 2022). Selain itu,

manajemen bakat dan pengembangan karyawan merupakan strategi krusial dalam upaya meningkatkan tingkat retensi tenaga kerja (Azan et al., 2022). Penelitian Panggabean (2023) menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja serta keterikatan karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada penurunan tingkat *turnover*. Dalam industri retail, di mana interaksi dengan pelanggan sangat tinggi, karyawan yang terlatih dengan baik akan lebih mampu memberikan layanan yang berkualitas, sehingga meningkatkan pengalaman pelanggan dan loyalitas (Zaky, 2020).

Employee Retention dapat didefinisikan sebagai upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berpengalaman dalam jangka waktu yang lama (Ramadhan & Sembiring, 2017). Hal ini meliputi berbagai strategi dan kebijakan yang dirancang untuk mengoptimalkan kepuasan kerja, keterlibatan, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Azan et al., 2022). *Employee Retention* yang efektif tidak hanya mengurangi biaya yang terkait dengan proses rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, tetapi juga memastikan perusahaan memiliki tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman, yang merupakan faktor kunci bagi kelangsungan dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan (Ihsan, 2021). Pentingnya *Employee Retention* dalam konteks keberlangsungan perusahaan dapat dilihat dari beberapa aspek. Pertama, karyawan yang berpengalaman memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tidak mudah ditransfer kepada karyawan baru. Kehilangan karyawan berpengalaman dapat mengakibatkan hilangnya pengetahuan kritis yang dapat mempengaruhi kinerja dan inovasi perusahaan (Prayogo, 2023). Kedua, tingkat *Employee Retention* yang tinggi berperan penting dalam

menciptakan stabilitas organisasi, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan budaya kerja yang positif dan kolaboratif. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan pelanggan (Ingarianti, 2017). Selain itu, perusahaan yang mampu mempertahankan karyawan cenderung menunjukkan tingkat *Employee Engagement* yang lebih tinggi. (Mulyana, 2019).

Employee Engagement yang baik berhubungan langsung dengan kinerja organisasi, karena karyawan yang terlibat lebih mungkin untuk berkontribusi secara aktif dan memberikan layanan yang berkualitas kepada pelanggan (Ramadhan & Sembiring, 2017). *Employee Engagement* didefinisikan sebagai tingkat dedikasi, keterlibatan emosional, dan keterlibatan intelektual karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Keterlibatan ini mencakup perasaan memiliki, berkontribusi, dan terlibat aktif dalam pencapaian tujuan organisasi (Evelyn & Dharmayanti, 2017). *Employee Engagement* memiliki peran krusial dalam upaya *Employee Retention*, karena tingkat keterlibatan yang tinggi biasanya berbanding lurus dengan meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas yang optimal, dan loyalitas untuk tetap bekerja di perusahaan (Putra et al., 2023). Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih kuat, yang secara efektif dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan (Schalkwyk et al., 2010).

Compensation yang adil dan kompetitif memiliki peran krusial dalam menentukan tingkat kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, yang secara langsung berdampak pada keterlibatan mereka. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima sepadan dengan kontribusi dan tanggung jawab mereka, hal ini secara

signifikan meningkatkan kepuasan kerja. (Kumala, 2023). Penelitian Ahad et al. (2020) menyatakan bahwa *Compensation* yang kompetitif memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa hal tersebut dapat menyebabkan peningkatan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa dihargai cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan dan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan terbaiknya (Shore et al., 2020).

Possibility of growth juga merupakan faktor krusial yang dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. (Malik et al., 2023). Ketika perusahaan menawarkan jalur karir yang terstruktur dengan peluang untuk pelatihan dan pengembangan keterampilan, karyawan merasa memiliki prospek yang positif di dalam organisasi (Ayudo, 2023). Penelitian Sutanto & Kurniawan (2017) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki akses ke program *Possibility of growth* cenderung lebih puas dan berkomitmen untuk tetap bekerja di perusahaan, karena mereka melihat bahwa perusahaan berinvestasi dalam pertumbuhan mereka.

Recognition atas prestasi karyawan juga berkontribusi pada peningkatan keterlibatan dan loyalitas (Othman et al., 2020). Ketika karyawan menerima apresiasi atas kerja keras dan keberhasilan mereka, mereka merasa dihargai dan terdorong untuk terus berkontribusi secara optimal (Boštjančič & Petrovčič, 2019). Studi Stefanović & Ranisavljević (2022) menunjukkan bahwa *Recognition* yang konsisten dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi turnover, karena karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan diakui secara layak.

Working Conditions yang optimal sangat krusial untuk mendukung kesehatan mental dan fisik karyawan (Lier et al., 2019). Lingkungan yang mendukung, baik dari segi fisik maupun emosional berpotensi untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan (Hafeez et al., 2019). Penelitian Mj et al. (2017) menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan nyaman cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah serta mampu mencapai kinerja yang lebih optimal.

Memiliki *Competency* yang sesuai juga dapat meningkatkan kepercayaan diri dan kinerja karyawan (Santoso, 2023). Karyawan yang memiliki keyakinan terhadap *Competency* mereka dalam menjalankan tugas cenderung menunjukkan kepercayaan diri yang tinggi serta kemampuan untuk menghadapi berbagai tantangan secara efektif (Kaspin et al., 2013). Penelitian Alrazehi & Amirah (2020) mengindikasikan bahwa pelatihan dan pengembangan keterampilan yang efektif dapat mendorong peningkatan produktivitas karyawan, yang pada gilirannya berperan penting dalam mendukung kesuksesan organisasi secara keseluruhan..

Working Attitude yang positif juga berperan penting dalam menciptakan atmosfer kerja yang produktif dan menyenangkan (Munir et al., 2011). Karyawan yang memiliki sikap positif cenderung lebih kolaboratif dan mendukung rekan-rekan mereka, yang dapat meningkatkan dinamika tim dan produktivitas secara keseluruhan (Triwulan et al., 2023). Lingkungan kerja yang didominasi oleh sikap positif dapat mengurangi konflik dan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga menciptakan suasana yang lebih menyenangkan bagi semua karyawan (Fukita et al., 2022).

Penelitian ini mengidentifikasi *research gap* yang perlu diperhatikan. Celah tersebut menyoroti aspek-aspek krusial yang memerlukan kajian lebih lanjut untuk mendalami hubungan antara *Employee Engagement* dan berbagai faktor yang memengaruhinya. *Research gap* pada penelitian ini ialah mengenai *Possibility of growth* terhadap *Employee Engagement*, pada studi sebelumnya yang dilakukan oleh Nguyen et al. (2022) mengindikasikan dampak yang signifikan. Namun penelitian dari Amalia & Hadi (2019) *Possibility of growth* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan generasi milenial di PT. XYZ, hal ini disebabkan oleh karyawan cenderung tidak fokus pada tujuan karier atau promosi dikarenakan karyawan lebih mencari pekerjaan yang memberikan kestabilan dan kesempatan untuk terus bekerja, meskipun tanpa harapan menjadi pegawai tetap atau berkembang dalam karier. Untuk dapat dipanggil kembali sebagai karyawan kontrak, mereka berusaha menunjukkan kinerja terbaik meskipun tidak ada jaminan pertumbuhan karier di PT. XYZ.

PT. XYZ Bali merupakan salah satu destinasi perbelanjaan utama di pulau Bali, menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi. Pusat perbelanjaan seperti PT. XYZ Bali mempekerjakan karyawan dalam berbagai peran, mulai dari staf toko hingga manajemen tingkat atas. Dalam konteks ini, faktor-faktor seperti *Compensation*, *Possibility of Growth*, *Recognition*, *Working Conditions*, *Competency*, dan *Working Attitude* karyawan menjadi sangat penting dalam memengaruhi *Employee Engagement* terhadap *Employee Retention*.

Strategi Meningkatkan *Employee Engagement* dan *Employee Retention* pada PT. XYZ di Bali ialah dengan menerapkan program kompensasi dan penghargaan komprehensif yang memberikan gaji, bonus, dan tunjangan kompetitif untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Menawarkan peluang untuk pengembangan profesional dan pertumbuhan karier, seperti program pelatihan, inisiatif bimbingan, dan peluang promosi internal. Menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dengan memperbaiki kondisi kerja, menyediakan sumber daya dan alat yang diperlukan, dan mempromosikan budaya kolaboratif dan suportif. Mengakui dan mengapresiasi kontribusi karyawan melalui berbagai program pengakuan, seperti penghargaan *Employee of the Month*, bonus berbasis kinerja, dan pengakuan publik (Kumari, 2020).

PT. XYZ Bali telah menerapkan berbagai strategi dan program yang dirancang untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Upaya ini mencakup berbagai aspek penting, seperti pemberian kompensasi yang kompetitif (*Compensation*), peluang untuk berkembang dalam karier (*Possibility of Growth*), penghargaan atas pencapaian kerja (*Recognition*), kondisi kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas (*Working Condition*), pengembangan kompetensi karyawan (*Competency*), serta pembentukan sikap kerja yang positif (*Working Attitude*). Dengan penerapan strategi-strategi tersebut, PT. XYZ Bali berharap dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan *Employee Engagement* dan *Employee Retention* di PT. XYZ Bali. Pada akhirnya, keberhasilan dalam mempertahankan serta meningkatkan keterlibatan karyawan ini diharapkan akan berkontribusi pada peningkatan mutu dan kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan. Namun, berdasarkan hasil observasi dari sumber internal di Bali, ditemukan adanya data yang menunjukkan peningkatan

tingkat turnover karyawan dalam beberapa periode terakhir, sebagaimana tercantum dalam tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Tingkat Turnover Karyawan PT. XYZ di Bali

Tahun	Keterangan	Jumlah
2022	Karyawan masuk	60
	Karyawan keluar	5
2023	Karyawan masuk	62
	Karyawan keluar	13
2024	Karyawan masuk	26
	Karyawan keluar	19

Sumber : Sumber internal PT. XYZ di Bali (2024)

Data tersebut mengindikasikan bahwa kenaikan tingkat turnover di PT. XYZ Bali dapat menjadi tanda menurunnya *Employee Retention*, yang kemungkinan dipengaruhi oleh rendahnya tingkat *Employee Engagement*. Penurunan *Employee Engagement* ini berdampak langsung pada *Employee Retention*. Selain itu, terdapat sejumlah karyawan yang menunjukkan tingkat kedisiplinan yang kurang optimal dalam melaksanakan tugas, seperti keterlambatan hadir, ketidaktepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kurangnya efektivitas dan efisiensi dalam bekerja.

Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam penelitian ini sekaligus menjadi pendukung dalam melakukan penelitian ini adalah jurnal Nguyen et al. (2022). Penelitian tersebut mengeksplorasi efek terpadu dari *Organizational and Personal Motivators* terhadap *Employee Retention* melalui *Employee Engagement* di industri ritel Vietnam. Hal ini juga menyelidiki dampak langsung dan peran moderasi *Psychological Ownership* pada *Employee Retention* dan *Employee Engagement*. Dalam penelitian tersebut mengungkapkan bahwa *Organizational and Personal Motivators* secara signifikan mempengaruhi *Employee Retention*

melalui *Employee Engagement*. Menariknya, meskipun *Psychological Ownership* secara langsung meningkatkan *Employee Retention*, hal ini juga mengurangi hubungan antara *Employee Engagement* dan *Employee Retention*, sehingga menunjukkan adanya potensi "sisi gelap" *Psychological Ownership* dalam perilaku karyawan.

Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan emosional dan psikologis yang kuat dengan organisasi melihat peluang untuk *Possibility of Growth*, mendapatkan *Recognition* atas kontribusi mereka, bekerja dalam *Working Conditions* yang nyaman, merasa memiliki *Competency* yang cukup, memiliki *Working Attitude* yang positif, atau yang memiliki tingkat *Employee Engagement* yang tinggi cenderung memiliki *Employee Retention* yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian keberhasilan perusahaan. Maka, penting untuk menganalisis berbagai faktor yang memengaruhi tingkat *Employee Engagement* di PT. XYZ Bali. Namun, penulis mengamati bahwa penelitian yang menganalisis pengaruh *Compensation*, *Possibility of Growth*, *Recognition*, *Working Conditions*, *Competency*, dan *Working Attitude*, terhadap *Employee Engagement* dalam upaya mengurangi *Employee Retention* pada industri retail di Bali masih terbatas. Maka, studi ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh *Compensation* yang kompetitif, *Possibility of Growth* yang jelas, *Recognition* atas kontribusi karyawan, *Working Conditions* yang nyaman, peningkatan *Competency* melalui pelatihan dan pengembangan, serta *Working Attitude* yang positif terhadap *Employee Retention* melalui *Employee Engagement* pada PT. XYZ di Bali. Dengan pemahaman yang

lebih mendalam tentang faktor-faktor tersebut, manajemen PT. XYZ di Bali dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mempertahankan dan mengembangkan bakat-bakat yang ada, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

1.2 Batasan Masalah

Berdasarkan data yang telah diperoleh, dapat disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara *Compensation*, *Possibility of Growth*, *Recognition*, *Working Condition*, *Competency*, dan *Working Attitude*, terhadap *Employee Retention* melalui *Employee Engagement* pada Karyawan PT. XYZ Bali. Penelitian ini dibatasi oleh beberapa faktor yaitu:

- 1) pria dan wanita.
- 2) umur 18 – 30 Tahun.
- 3) domisi di Bali.
- 4) telah bekerja minimal 6 bulan terakhir di PT. XYZ Bali.
- 5) karyawan dengan posisi *Managerial* dan *Store Crew* di PT. XYZ Bali.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, pokok permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) apakah *Compensation* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT. XYZ Bali ?
- 2) apakah *Possibility of Growth* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan PT. XYZ Bali ?

- 3) apakah *Recognition* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan PT. XYZ Bali ?
- 4) apakah *Working Condition* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan PT. XYZ Bali?
- 5) apakah *Competency* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan PT. XYZ Bali?
- 6) apakah *Working Attitude* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan PT. XYZ Bali?
- 7) apakah *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Retention* pada Karyawan PT. XYZ Bali?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan dan batasan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh:

- 1) *Compensation* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT. XYZ Bali
- 2) *Possibility of Growth* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan PT. XYZ Bali
- 3) *Recognition* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan PT. XYZ Bali
- 4) *Working Condition* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan PT. XYZ Bali
- 5) *Competency* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan PT. XYZ Bali

- 6) *Working Attitude* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan PT. XYZ Bali
- 7) *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Retention* pada Karyawan PT. XYZ Bali

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan penjelasan tujuan penelitian yang telah disampaikan sebelumnya, berikut ini adalah gambaran mengenai manfaat yang diharapkan dari penelitian ini:

1.5.1 Manfaat Teoritis

- 1) Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori *Employee Engagement* dengan mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang berpengaruh terhadap *Employee Engagement*, seperti *Compensation*, *Possibility of Growth*, *Recognition*, *Working Conditions*, *Competency*, dan *Working Attitude*. Dengan demikian, studi ini dapat memperluas pemahaman tentang berbagai faktor yang memengaruhi tingkat *Employee Engagement* dalam suatu organisasi, yang pada gilirannya dapat mendukung pengembangan teori employee engagement secara lebih komprehensif dan aplikatif.
- 2) Penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi terhadap pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi *Employee Retention*, khususnya dalam konteks industri retail seperti PT. XYZ di Bali. Dengan mengidentifikasi pengaruh *Compensation*, *Possibility of Growth*, *Recognition*, *Working Conditions*, *Competency*, dan *Working Attitude*

terhadap *Employee Retention* melalui *Employee Engagement*, Studi ini berpotensi memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori *Employee Retention*. Temuan ini dapat memberikan panduan bagi organisasi dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk mempertahankan karyawan berkualitas dan berpotensi.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan wawasan mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan di industri ritel, khususnya di PT. XYZ Bali. Dengan memahami pengaruh *Compensation*, *Possibility of Growth*, *Recognition*, *Working Condition*, *Competency*, dan *Working Attitude* terhadap *Employee Retention* melalui *Employee Engagement* pada karyawan PT. XYZ Bali, manajemen perusahaan dapat mengambil langkah strategis yang tepat untuk meningkatkan *Employee Retention* dan *Employee Engagement*. Hal ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan, pengurangan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, serta terciptanya lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif. Oleh karena itu, studi ini memiliki potensi untuk memberikan wawasan strategis yang sangat berharga bagi manajemen dalam mengelola sumber daya manusia dan memastikan kelangsungan bisnis yang berkelanjutan.

1.6 Sistematika Penelitian

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami dan mengikuti alur pembahasan penelitian ini, penulis menyusun sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab pendahuluan ini menyajikan gambaran umum terkait latar belakang permasalahan, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mengulas pemikiran dan teori-teori yang menjadi dasar pelaksanaan penelitian ini. Beberapa teori yang akan dibahas antara lain adalah *Compensation*, *Possibility of Growth*, *Recognition*, *Working Condition*, *Competency*, dan *Working Attitude*, *Employee Retention*, *Employee Engagement*.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab metode penelitian ini menjelaskan mengenai jenis penelitian yang digunakan, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional serta pengukuran variabel, dan metode analisis data yang diterapkan.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas analisis data dengan menyajikan berbagai data penelitian yang diperoleh dari pengisian kuesioner. Selain itu, bab ini juga mencakup pembahasan terhadap hasil analisis data yang telah dilakukan.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini merupakan bagian terakhir dari penelitian yang meliputi: simpulan, implikasi, dan rekomendasi.