

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Hubungan antara perusahaan dan karyawannya merupakan hubungan yang sangat penting namun juga rapuh (Kim, et al., 2017), maka tidak mengherankan bahwa retensi karyawan mendapat perhatian dari manajer tingkat atas dalam perusahaan (Mitchell, et al., 2001). Dalam hal ini, SDM di sebuah perusahaan harus dikelola dan dirawat dengan sebaik-baiknya, agar para karyawan tidak meninggalkan perusahaan dan menjadikan tingkat *turnover* dalam sebuah perusahaan menjadi tinggi. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Astamarini (2019) bahwa penting bagi perusahaan tetap mempertahankan karyawannya agar tetap bekerja di perusahaannya dan sejalan dengan pernyataan Mariam (2006) bahwa karyawan harus dipelihara dan dijaga dengan baik agar mereka loyal dan tidak berkeinginan pindah meninggalkan pekerjaannya dan perusahaan untuk mencari pekerjaan lain (Mariam, 2006).

Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan pekerja akan membawa dampak buruk pada sikap kerja pekerjanya (Novliadi, 2007). Setiap karyawan yang bekerja dalam sebuah perusahaan berharap bahwa perusahaannya dapat memenuhi kebutuhan karyawan tersebut, baik primer, sekunder maupun tertier.

Menurut Hidayat (2017) gejala awal terjadinya *turnover* biasanya ditandai dengan adanya keinginan untuk pindah, yang biasa disebut *turnover intention* (intensi *turnover*). Intensi *turnover* merupakan pemicu sebelum karyawan benar-benar keluar dari perusahaan atau pindah dari pekerjaannya.

Menurut Mobley (1986) dalam Safira (2019), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* karyawan, antara lain: 1) rasa puas atau rasa tidak puas terhadap pekerjaan itu sendiri, 2) manfaat dari peran-peran kerja secara intern (bagi organisasi) yang sifatnya alternatif, 3) kegunaan yang diharapkan dari peran-peran kerja secara ekstern (bagi organisasi) yang bersifat alternatif, dan 4)

nilai-nilai dalam hal-hal yang bersifat kebetulan yang tidak menyangkut pekerjaan.

Menurut survei kepuasan yang dilakukan di PT Asabri (Persero) tahun 2018, karyawan menginginkan adanya perhatian dari perusahaan mengenai kenaikan gaji, penyediaan fasilitas untuk kesejahteraan karyawan, jenjang karir, kesamaan perlakuan antara senior dan junior, dan kebijakan rotasi karyawan antar cabang.

Adanya saran yang terdapat dalam laporan hasil survei tentang kepuasan karyawan PT Asabri (Persero) di tahun 2018, merupakan bentuk evaluasi untuk manajemen terhadap perbaikan pengelolaan SDM di masa yang akan datang. Salah satu saran tersebut diantaranya adalah perlu memperbaharui dan mensosialisasikan pedoman untuk penentuan jenjang karir karyawan, sehingga ketidaktahuan karyawan akan proses ini tidak berlarut-larut menjadi kecurigaan yang pada akhirnya melemahkan motivasi karyawan dalam bekerja, yang dapat berujung kerugian bagi perusahaan.

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Tidak Aktif dan Penyebabnya

Keterangan	2016	2017	2018
Pensiun (normal)	19	18	24
Meninggal Dunia	1	2	1
Pemberhentian Tidak Dengan Hormat	0	5	0
Mengundurkan Diri	3	8	4
Pensiun Dini			
• Masa kerja >15 tahun	0	0	24
• Usia > 45 tahun			

*) Dalam satuan orang

Sumber: Divisi Personalia PT Asabri (Persero)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, diketahui bahwa karyawan yang tidak aktif per tahun 2018 meningkat cukup tinggi dikarenakan karyawan yang mengundurkan diri sebanyak 4 orang dan adanya karyawan yang memilih untuk mengikuti program pensiun dini yang ditawarkan oleh perusahaan. Karyawan yang dapat mengikuti program tersebut, diantaranya harus berusia lebih dari 45 tahun dan

memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Terlihat bahwa sebanyak 24 karyawan bersedia untuk mengikuti program pensiun dini di tahun 2018.

Berdasarkan pada wawancara yang dilakukan kepada salah satu karyawan level manajerial, *turnover* karyawan yang disebabkan karena mengundurkan diri di PT Asabri (Persero) selama 3 tahun terakhir pada tabel 1.1 disebabkan oleh: 1) sistem pola karir yang belum jelas, 2) fokus pada keluarga, dan 3) pekerjaan di tempat lain yang lebih baik.

Menurut Bao dalam Ikhwanto (2015), *turnover* dianggap penting untuk diperhatikan bagi organisasi karena berpotensi menimbulkan potensi biaya, terutama jika tingkat *turnover* yang terjadi relatif tinggi baik biaya pelatihan, biaya rekrutmen. Disamping menimbulkan potensi biaya, *turnover* yang tinggi dalam suatu perusahaan dapat mengganggu aktivitas dan produktivitas perusahaan.

Intensi *turnover* harus disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan organisasi dari sudut pandang individu maupun sosial, mengingat bahwa tingkat keinginan berpindah karyawan tersebut akan mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan (Toly, 2001).

Persoalan yang dialami perusahaan adalah keluarnya karyawan dari perusahaan yang didasari atas keinginan sendiri. Terlebih lagi jika karyawan yang mengundurkan diri merupakan aset perusahaan, sudah tentu perusahaan akan merasa rugi jika kehilangan aset berharga (Kholiq & Miftahuddin, 2017). Pergantian karyawan yang disebabkan oleh pengunduran diri, akan menyulitkan perusahaan karena berkaitan dengan implementasi program kerja yang telah ditetapkan (Gomes, 2003). Pendapat tersebut berkaitan dengan adanya karyawan yang secara sukarela mengundurkan diri dan mengikuti program pensiun dini dari PT Asabri (Persero).

Intensi *turnover* juga ada kaitannya dengan *job embeddedness* maupun kepuasan kerja, dimana ketiga aspek tersebut saling mempengaruhi satu dengan lainnya (Astamarini, 2019). Selain itu, Astamarini (2019) mengatakan bila karyawan tidak puas dengan apa yang dia dapat di perusahaan, maka karyawan tersebut memiliki pikiran untuk keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan

baru yang lebih baik lagi. Hal tersebut berhubungan dengan salah satu alasan mengapa karyawan PT Asabri (Persero) memilih untuk mengundurkan diri.

Menurut Ni Made & Suana (2001) dalam Astamarini (2019), *job embeddedness* juga dapat menjelaskan fenomena intensi *turnover*. *Job embeddedness* merupakan ikatan seberapa baik karyawan merasa sesuai dengan pekerjaan dan komunitasnya, juga bagaimana interaksi antar karyawan di dalam pekerjaannya maupun di luar pekerjaan (Astamarini, 2019).

Ramesh & Gelfand (2010) dalam Kholiq & Miftahuddin (2017) mengatakan bahwa *job embeddedness* dapat menjadi prediktor terjadinya *turnover* karyawan. *Job embeddedness* adalah faktor-faktor yang yang berhubungan dengan ketidakpuasan karyawan sebagai pendekatan utama dalam mencegah *turnover*.

Selain itu, organisasi juga harus mampu melihat adanya *extra role* atau yang biasa disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang merupakan interaksi sosial antar karyawan (Mulyanto & Handayani, 2016). OCB mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Dimana karyawan yang sedang melakukan OCB, pada saat itu pula karyawan merasa aman dan daya aktivitasnya tinggi. Maka keinginan berpindah kerja cenderung rendah (Fauziridwan, et al., 2018).

OCB merupakan sebuah variabel yang akan membantu organisasi untuk mencapai sebuah kinerja tertinggi (Mulyanto & Handayani, 2016), dimana pernyataan tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Wee et al. (2012) dalam Mulyanto & Handayani (2016), bahwa ada pengaruh yang signifikan serta berhubungan negatif antara OCB dengan *turnover intention* yang berarti bahwa OCB ini mampu meminimalisir keinginan berpindah pekerjaan di kalangan karyawan.

Adanya ketidakpuasan pada karyawan dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri (Novliadi, 2017). Wexley dan Yuki (1977) dalam Novliadi (2017) mengemukakan bahwa ketidakpuasan akan memunculkan dua perilaku, yaitu penarikan diri (*turnover*) atau perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antara karyawan dan atasan, juga pemogokan) sehingga dapat menyebabkan menurunnya tingkat produktivitas. Menurut Robbins (1991)

dalam Novliadi (2017), karyawan mengekspresikan ketidakpuasannya dengan empat cara, yaitu 1) keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan di tempat lain, 2) bekerja dengan seenaknya (terlambat, tidak masuk kerja, membuat kesalahan yang disengaja), 3) membicarakan ketidakpuasannya dengan atasan, dan 4) menunggu dengan optimis dan percaya bahwa organisasi dan manajemennya dapat melakukan sesuatu yang terbaik.

Tabel 1.2 Penilaian Kepuasan dan Keterlekatan Karyawan
PT Asabri (Persero) Tahun 2018

NO	PENILAIAN	NILAI	
1	NILAI TOTAL KEPUASAN KARYAWAN PT ASABRI (Persero) 2018	79.02	 Puas
	a. KEPUASAN KARYAWAN PT ASABRI (Persero) 2018	74.18	  Sangat Puas
	b. KEPUASAN KERJA PT ASABRI (Persero) 2018	81.00	  Sangat Puas
	c. TATA NILAI PT ASABRI (Persero) 2018	81.88	 Puas
2	NILAI TOTAL KETERLEKATAN KARYAWAN PT ASABRI (Persero) 2018	79.54	 baik

Sumber: Divisi Renbang PT Asabri (Persero)

Tabel 1.3 Persentase Kepuasan Karyawan PT Asabri (Persero)
Berdasarkan Dimensi Penilaian



Sumber: Divisi Renbang PT Asabri (Persero)

Dinamika perubahan lingkungan bisnis PT Asabri (Persero) juga mengharuskan melakukan adanya transformasi bisnis dan budaya. PT Asabri (Persero) dituntut untuk melakukan perubahan, terus memperbaiki proses bisnis, dan terus melakukan pembelajaran untuk pengembangan yang berkelanjutan.

PT Asabri (Persero) adalah perusahaan yang bernaung dibawah Kementerian BUMN yang bergerak di bidang asuransi sosial. PT Asabri (Persero) memiliki kantor pusat yang terletak di Jakarta dan memiliki perwakilan sebanyak 33 kantor cabang di seluruh wilayah Indonesia. PT Asabri (Persero) memiliki visi yaitu “Menjadi perusahaan asuransi sosial nasional yang profesional dengan melakukan transformasi bisnis dan budaya perusahaan sampai tahun 2021” (sumber: Rencana Strategis Perusahaan Berbasis Arsitektur Bisnis Sampai Dengan Tahun 2021).

SDM PT Asabri (Persero) merupakan salah satu faktor yang mendukung baiknya kinerja perusahaan. PT Asabri (Persero) bertekad untuk menciptakan SDM yang berkompeten dan berkualitas, yang juga memiliki daya saing tinggi dalam menghadapi era globalisasi yang terjadi saat ini, sesuai dengan visi. Tentunya, perusahaan membutuhkan SDM yang unggul dalam hal kompetensi dan profesionalisme, sehingga mampu menjadi SDM yang cakap dan mampu proaktif dalam mewujudkan pelayanan yang prima kepada pelanggan.

Sebagai perusahaan yang berada dalam bidang bisnis asuransi sosial, peserta Asabri sudah ditentukan di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 102 Tahun 2015 yaitu Prajurit TNI, Anggota Polri, dan ASN Kementerian Pertahanan dan Polri. Secara struktur, PT Asabri (Persero) memiliki 15 unit kerja yang berada di Kantor Pusat dan 33 Kantor Cabang yang tersebar di seluruh wilayah provinsi di Indonesia, dimana unit kerja yang fokus pada pengelolaan SDM adalah Divisi Personalia dan Divisi Pelatihan dan Pengembangan. Dua unit kerja ini merupakan unit kerja kunci dari baik atau tidaknya pengelolaan SDM dalam mendukung keberhasilan perusahaan.

Berdasarkan informasi tersebut, penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah *job embeddedness*, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja dapat menyebabkan adanya intensi *turnover* karyawan di PT Asabri (Persero).

I.2. Pembatasan Masalah

Dalam penelitian yang dilakukan, ada batasan masalah yang ditentukan oleh peneliti. Terdapat 4 (empat) variabel yang digunakan untuk penelitian ini, yaitu

job embeddedness, *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja, dan intensi *turnover*. Peneliti membatasi lingkup dalam penelitian ini, yaitu untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas yang digunakan (*job embeddedness*, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja) memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (intensi *turnover*) di PT Asabri (Persero).

I.3. Perumusan Masalah

Terkait dengan penjelasan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *job embeddedness* dengan intensi *turnover* pada karyawan PT Asabri (Persero)?
- 2) Apakah terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *organizational citizenship behavior* dengan intensi *turnover* pada karyawan PT Asabri (Persero)?
- 3) Apakah terdapat hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan PT Asabri (Persero)?
- 4) Bagaimana hubungan antara *job embeddedness*, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan intensi *turnover* pada karyawan PT Asabri (Persero)?

I.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

I.4.1. Tujuan Penelitian

Terkait dengan perumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat intensi *turnover* karyawan yang dihadapkan dengan *job embeddedness*, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja di PT Asabri (Persero). Selain itu, penelitian ini juga bertujuan sebagai berikut:

- 1) Mengetahui hubungan antara *job embeddedness* dengan intensi *turnover* pada karyawan PT Asabri (Persero).
- 2) Mengetahui hubungan antara *organizational citizenship behavior* dengan intensi *turnover* pada karyawan PT Asabri (Persero).

- 3) Mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan PT Asabri (Persero).
- 4) Mengetahui hubungan antara *job embeddedness*, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan intensi *turnover* pada karyawan PT Asabri (Persero).

I.4.2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dari seluruh rangkaian kegiatan penelitian serta hasil penelitiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap teori manajemen dalam mengelola sumber daya manusia, sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang, khususnya tentang keterikatan pekerjaan, perilaku kewargaan organisasi, kepuasan kerja, dan keinginan berpindah pekerjaan.

- 2) Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan evaluasi untuk PT Asabri (Persero) khususnya Divisi Personalia dalam mengelola SDM khususnya dalam membuat kebijakan pengelolaan SDM agar tepat sasaran, yaitu agar SDM PT Asabri (Persero) berkinerja secara baik dan profesional untuk mendukung keberhasilan perusahaan.