

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kehadiran PT. Jasa Raharja (Persero) memberikan perlindungan dasar kepada masyarakat melalui dua program asuransi sosial, yaitu Asuransi Kecelakaan Penumpang Alat Angkutan Umum yang dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang No. 33 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggungjawaban Kecelakaan Penumpang serta Asuransi Tanggung Jawab Menurut Hukum Terhadap Pihak Ketiga yang dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang No. 34 Tahun 1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan. Setiap tahun Jasa Raharja menyetorkan dividen kepada negara.

Sejalan dengan amanah yang diiberikan oleh pemerintah kepada PT. Jasa Raharja (Persero), organisasi berkomitmen untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat selaku *stakeholder*. Mengingat PT. Jasa Raharja (Persero) bergerak di sektor jasa, kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan adalah menjadi perhatian utama organisasi. Sebagai bentuk tanggung jawab kepada *shareholder*. Sudah menjadi kewajiban organisasi untuk memberikan kontribusi kepada negara dalam bentuk setoran dividen setiap tahunnya. Maka dari itu organisasi mengemban tugas yang tidak mudah. Efektivitas dan efisiensi menjadi kunci penting.

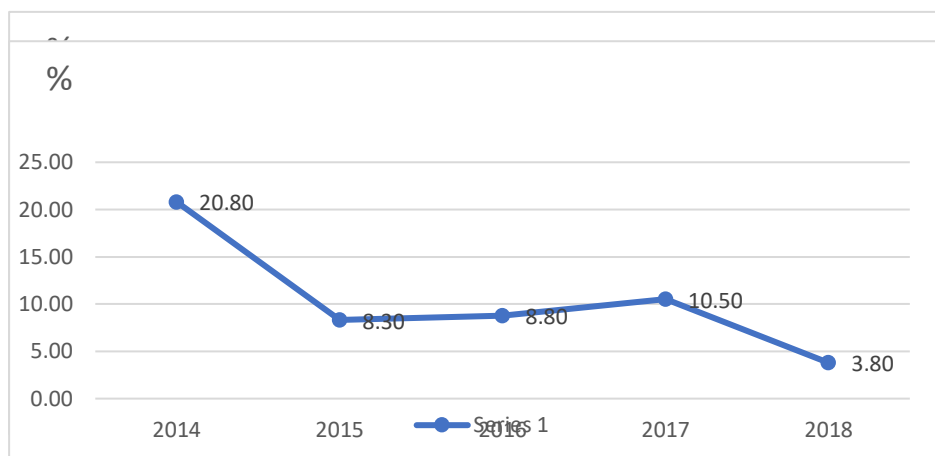
Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan-tujuan strategis perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal tersebut menjadi tantangan bagi Divisi *human capital* bagaimana mengelola sumber daya manusia yang dimiliki saat saat ini.

Memasuki industri 4.0 atau yang lebih dikenal dengan era digitalisasi yang disebabkan oleh perkembangan pesat dan kemajuan teknologi tidak serta merta menjadi keberhasilan organisasi menciptakan efektivitas dan efisiensi pada proses bisnisnya akan tetapi faktor sumber daya manusianya itu sendiri yang akan menentukan keberhasilan mencapai tujuan-tujuan strategis perusahaan baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Mengingat wilayah cakupan Jasa Raharja meliputi seluruh Indonesia, saat ini Jasa Raharja memiliki satu kantor pusat, 29 kantor cabang, 63 kantor perwakilan, 67 Kantor Pelayanan Jasa Raharja (KPJR), dan 1.285 SAMSAT yang tersebar diseluruh Indonesia. Untuk menjaga kestabilan dan proporsi jumlah karyawan sehingga tidak mengganggu proses bisnis organisasi perusahaan berusaha menjaga tingkat *turnover*.

Saat ini organisasi menghadapi masalah dalam hal *turnover*. Dalam kurun waktu lima tahun terakhir tingkat *turnover* terjadi pada tahun 2014 yaitu sebesar 20,80% Seiring berjalannya waktu tingkat *turnover* mengalami fluktuasi sampai dengan tahun 2018. Meskipun pada tahun 2018 tingkat *turnover* mengalami penurunan yaitu menjadi 3,80% akan tetapi nilai tersebut masih diatas nilai standar tingkat *turnover* yang telah ditentukan organisasi yaitu 3%. Hal ini menunjukkan

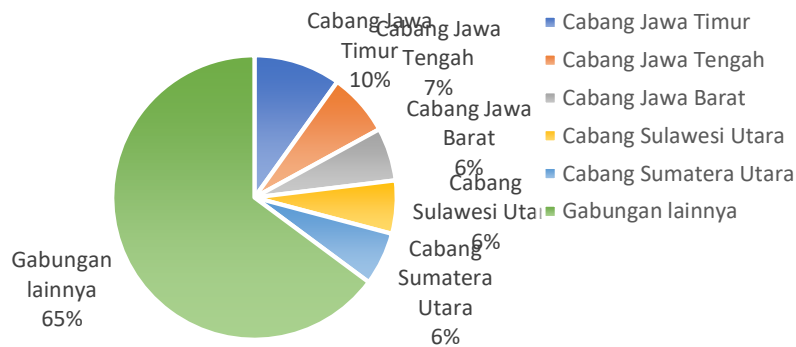
organisasi masih harus melakukan usaha lebih keras lagi untuk menekan tingkat *turnover* supaya berada dibawah nilai standar yang telah ditetapkan. Gambaran *turnover* PT. Jasa Raharja (Persero) terlihat pada Gambar 1.1.



Sumber: Data sekunder divisi *Human Capital* Jasa Raharja

Gambar 1.1
Tingkat *Turnover* PT. Jasa Raharja (Persero) Periode 2014-2018

Gambar 1.1 adalah gambaran secara nasional kondisi *turnover* organisasi. Data yang diperoleh dari Divisi *Human Capital* mengenai *turnover* diperoleh Cabang Utama Jawa Timur merupakan cabang dengan tingkat *turnover* paling tinggi diantara 29 kantor cabang PT. Jasa Raharja (Persero) dalam kurun waktu lima tahun terakhir dari tahun 2014 - 2018 yaitu sebesar 9,89 %. Adapun lima kantor cabang dengan tingkat *turnover* paling tinggi dapat dilihat pada Gambar 1.2.



Sumber: Data sekunder divisi *Human Capital*

Gambar 1.2
Lima Kantor Cabang dengan Persentase Tingkat *Turnover* Paling Tinggi
Se- Indonesia periode Tahun 2014 - 2018

Turnover dapat diartikan sebagai kondisi ketika karyawan meninggalkan perusahaan atas kehendak organisasi (*involuntary turnover*) dan karyawan yang meninggalkan organisasi atas kehendak sendiri (*voluntary turnover*) yang dapat menyebabkan kekacauan pada operasional, dinamika kerja tim, dan kinerja unit. Kedua tipe *turnover* tersebut menimbulkan biaya untuk organisasi (Melo, 2015:574).

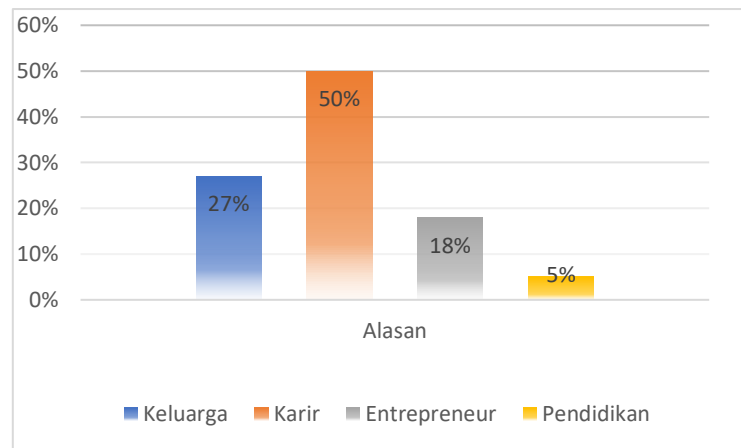
Di Jasa Raharja apabila terdapat karyawan yang berhenti dari organisasi maka akan mengganggu proses bisnis perusahaan. Ketika ada salah satu karyawan Jasa Raharja yang dinas di samsat yang berhenti maka produktivitas petugas samsat menurun karena tidak dapat optimal dalam hal pendanaan dari *door-to-door* dan CRM sehingga pendapatan organisasi berkurang. Selain itu beban kerja karyawan bertambah. Jika ada *Job position* yang kosong tentunya terdapat tanggung jawab

yang harus diselesaikan pada *job* tersebut. Biasanya tugas karyawan yang keluar itu diselesaikan oleh rekan dalam satu divisi. Karyawan yang menjalankan tugas rekannya tidak mendapatkan *rewards* artinya beban kerja karyawan tersebut bertambah sampai posisi tersebut terisi.

Selama periode Januari – September 2019 tingkat *turnover* perusahaan sudah mencapai 2.6% artinya mendekati ambang batas toleransi yaitu 3%. Hal tersebut menjadi perhatian divisi *human capital*. Organisasi dapat menekan tingkat *turnover* dengan mengendalikan *turnover intentions*. Seperti yang dikatakan oleh Dalton & Daily (1999) pertimbangan bahwa *turnover intention* dapat menjadi penyebab terjadinya *turnover* yaitu sekitar sembilan hingga 25 persen. Bagi pengusaha akan sangat penting untuk mengetahui variabel-variabel yang relevan yang mendorong tumbuhnya *turnover intention*. Senada dengan yang dikatakan oleh bahwa *turnover intention* adalah prekursor kognitif terkuat dari *turnover* (Lee & Mowday, 1987; Michaels & Spector, 1982; O'Reilly & Caldwell, 1981).

Turnover intentions didefinisikan sebagai niat pribadi karyawan untuk meninggalkan organisasi di masa depan (Tett & Meyer, 1993). Untuk mengukur *turnover intentions* ada interval untuk mengukurnya misalnya, dalam 6 bulan ke depan, dan telah digambarkan sebagai yang terakhir dalam urutan kognisi penarikan, menjadi satu set pemikiran untuk berhenti dan bermaksud mencari pekerjaan alternatif.

Ada beberapa alasan yang menyebabkan karyawan PT. Jasa Raharja berhenti dari pekerjaan saat ini seperti yang terlihat pada Gambar 1.3.

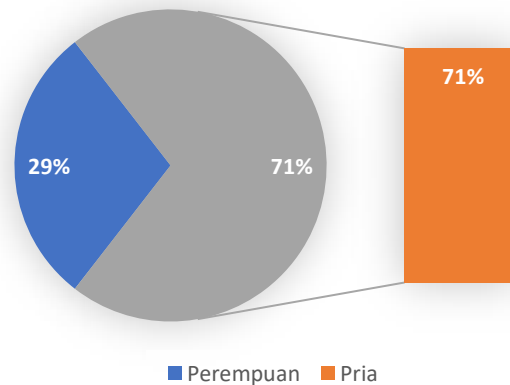


Sumber: Data sekunder divisi Human Capital Jasa Raharja

Gambar 1.3
Alasan Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Berhenti
Periode Januari - September 2019

Pada Gambar 1.3 ada beberapa penyebab yang melatar-belakangi karyawan berhenti bekerja dan paling besar dilatar-belakangi oleh alasan karir yaitu sebesar 50% dimana karir di Jasa Raharja tidak jelas. Selain karir keluarga menjadi penyebab penyebab karyawan berhenti bekerja yaitu menyumbang sebesar 27%. Kebijakan penempatan karyawan di seluruh Indonesia dan menyebabkan jauh dari keluarga menjadi penyebab karyawan berhenti bekerja. Penyebab lain karyawan berhenti adalah alasan *entrepreneur* dengan persentase sebesar 18%. Karyawan lebih memilih berwirausaha daripada tetap bekerja di perusahaan. Pendidikan menjadi alasan yang meyebabkan karyawan berhenti bekerja yaitu sebesar 5%. Karyawan memutuskan berhenti bekerja karena ingin melanjutkan sekolah di luar negeri.

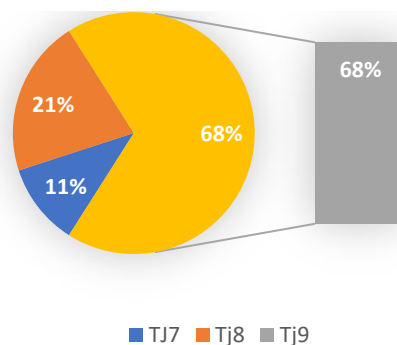
Dari total karyawan yang berhenti selama periode tahun 2019 didominasi oleh karyawan pria yaitu sebesar 71% terlihat pada Gambar 1.4. Dari hasil *exit interview* karyawan, alasan karyawan pria berhenti bekerja dari perusahaan karena sudah mendapatkan pekerjaan baru dan berwirausaha. Sedangkan karyawan wanita yang keluar disebabkan karena mereka ingin mengurus keluarga.



Sumber: Data sekunder divisi *Human Capital* Jasa Raharja

Gambar 1.4
Karyawan PT. Jasa Raharja yang Berhenti Berdasarkan Jenis Kelamin periode Januari - September 2019

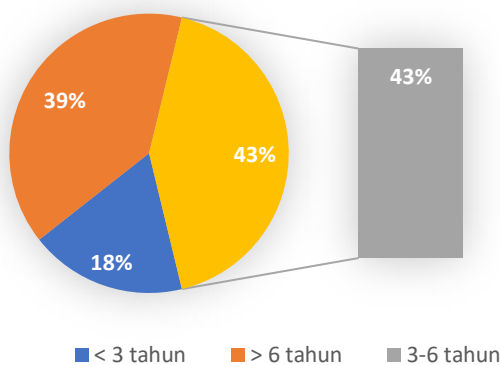
Berdasarkan masa kerja karyawan yang berhenti bekerja periode Januari – September 2019 terjadi pada tingkat jabatan TJ 7, TJ8, dan TJ9. Karyawan yang berhenti berkerja paling banyak terdapat pada tingkat jabatan TJ9 yaitu 68%. TJ 9 adalah *low level management*. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 1.5.



Sumber: Data sekunder divisi *Human Capital* Jasa Raharja

Gambar 1.5
Karyawan PT. Jasa Raharja yang Berhenti Berdasarkan Tingkat Jabatan periode Januari - September 2019

Dilihat dari masa kerja, karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Periode Januari – September 2019 yang paling banyak berhenti dari organisasi adalah dengan masa kerja antara tiga sampai enam tahun yaitu 43%. Seperti yang terlihat pada Gambar 1.6.



Sumber: Data sekunder divisi *Human Capital* Jasa Raharja

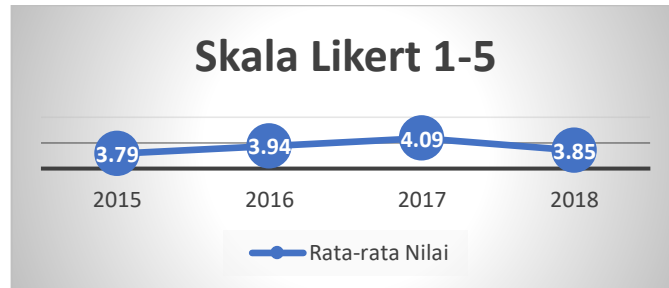
Gambar 1.6
Karyawan PT. Jasa Raharja yang Berhenti Berdasarkan Masa Kerja periode Januari - September 2019

Karyawan dengan masa kerja antara tiga – enam tahun adalah karyawan sudah memiliki pengalaman kerja yang sudah cukup. Proses pengkaderan terjadi pada fase tersebut seperti diklat militer, diklat orientasi, pelatihan dan pendidikan profesi. Karyawan yang bekerja diatas enam tahun menduduki peringkat kedua karyawan yang berhenti dengan persentase 39%. Karyawan dengan masa kerja diatas enam tahun adalah dengan masa kerja diatas rata-rata yang sudah mendapatkan pelatihan-pelatihan profersi dan *basic training camp* yang nantinya diproyeksikan promosi menempati jabatan-jabatan *middle level management* dengan catatan dinyatakan lulus setelah menjalani test dan ujian.

Fenomena *turnover* yang terjadi selama bulan Januari – September 2019 bahwa organisasi masih menghadapi masalah *turnover* dan masih belum terselesaikan. Berdasarkan hasil survey terhadap karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) yang dilakukan divisi MRTP pada tahun 2018 melalui pendekatan kualitatif dengan cara *in depth interview* dan pendekatan kuantitatif dengan cara penyebaran kuesioner terhadap seluruh karyawan mendapati hasil bahwa pada tahun 2018 terjadi penurunan sikap karyawan dalam aspek *turnover intentions*. Masih ada beberapa karyawan yang memiliki niat mencari pekerjaan ditempat lain. Niatan pegawai untuk *resign* perlu menjadi perhatian, karena akan meningkatkan akan *turnover* karyawan. Adapun pertanyaan yang disampaikan kepada seluruh karyawan adalah sebagai berikut:

“Saya jarang berpikir tentang mencari pekerjaan baru di perusahaan lain”

Adapun hasil survey yang dilakukan divisi MRTP dapat dilihat pada Gambar 1.7.



Sumber: Data sekunder divisi MRTP Jasa Raharja

Gambar 1.7
Niat Mencari Pekerjaan Lain Karyawan Pt. Jasa Raharja (Persero)
Periode Tahun 2015 – 2018 dengan Menggunakan Skala Likert 1 – 5

Dari Gambar 1.7 harapan perusahaan untuk menekan niat karyawan dalam mencari pekerjaan lain masih belum tercapai di tahun 2019 dengan indeks 3.85. Ketetapan perusahaan ada di indeks diatas 4,5. Hal tersebut menggambarkan bahwa ada sebagian karyawan masih memiliki *turnover intentions* dengan mencari pekerjaan ditempat lain.

Turnover intentions dapat disebabkan oleh faktor demografis seperti usia, status perkawinan, masa kerja, upah, dan divisi tempat bekerja sebagai penentu *turnover intentions* (Chowdhury,2015 ; Emiroglu dkk., 2015; Victoria & Olalekan, 2106). Pada Gambar 1.3 diketahui bahwa 27% penyebab karyawan berhenti adalah keluarga. Dengan kata lain karyawan dengan status marital menikah lebih berpotensi memiliki *turnover intentions*.

Pada Gambar 1.6 diketahui bahwa *turnover* tertinggi terjadi pada karyawan dengan masa kerja tiga sampai enam tahun. Hal tersebut menunjukkan karyawan pada masa kerja tersebut berpotensi memiliki *turnover intentions* lebih besar. Karyawan dengan masa kerja tersebut harus mendapatkan perhatian karena diharapkan dapat menjadi generasi penerus di Jasa Raharja.

Perusahaan memiliki tantangan yaitu menekan *turnover intentions* karyawan. Dimana potensi *turnover intentions* karyawan terjadi dengan berbagai motif dan harus benar-benar dikendalikan sehingga tidak akan menjadi pemicu terjadinya *turnover actual*. Menurut Rastgar & Pourebrahimi (2013) menyatakan bahwa *organizational justice* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intentions* karyawan yang menegaskan penelitian Davoudi & Fartash (2013). Hal tersebut sama seperti yang diutarakan Choen-Charash dan Spector (2001) menyatakan bahwa jika karyawan diperlakukan tidak adil, dapat merujuk pada *organizational justice* maka dapat menyebabkan *turnover intentions* pada karyawan. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Karatepe & Shahriari (2014) menemukan bahwa *organizational justice* dapat menekan *turnover intentions* karyawan.

Berdasarkan hasil *depth interview* yang dilakukan oleh divisi MRTTP pada tahun 2018. Diperoleh temuan bahwa dalam segi beban kerja antara karyawan satu dengan lainnya berbeda padahal masih dalam satu lingkup. Beban kerja antara karyawan di KPJR tingkat II Sidoarjo dan KPJR tingkat II Bangkalan. Jumlah korban kecelakaan di Sidoarjo tahun 2019 adalah 2367 korban sedangkan di Bangkalan jumlah korban selama tahun 2019 adalah 427 korban. Jumlah pegawai

pada KPJR tingkat II adalah dua orang. Maka beban kerja di KPJR tingkat II Sidoarjo lebih besar dibandingkan Bangkalan. *Rewards* yang diterima karyawan baik di KPJR tingkat II Sidoarjo dan Bangkalan sama dengan tingkat beban kerja yang berbeda. Selain itu beban kerja yang lebih banyak berdampak pada jam kerja. Karyawan dengan beban kerja lebih banyak selalu menyediakan waktu extra yaitu lembur dan di Jasa Raharja tidak ada uang lembur.

Pada aspek IPK karyawan merasa kurang *fair* karena seringnya karyawan dipindah dan mendapatkan limpahan target karyawan sebelumnya. Dalam segi kebijakan penempatan karyawan bahwa kebijakan rotasi atau mutasi tidak jelas terutama terkait jangka waktu rotasi /mutasi. Karyawan memiliki kesan negatif saat ditempatkan di daerah. Karyawan merasa telah bekerja dengan penuh dedikasi dalam menjalankan tugasnya dengan baik dengan indikator target tercapai diatas rata-rata tapi tidak pernah mendapatkan penghargaan yang memadai.

Temuan lainnya dari *depth interview* kepada karyawan yang dilakukan divisi MRTP adalah perihal kemudahan cuti. Karyawan di beberapa cabang masih mengalami kesulitan dalam pelaksanaan cuti dan beberapa cabang lainnya mudah dalam pelaksanaan cuti.

Hubungan antara *organizational justice* dan *turnover intentions* dapat diperkuat dengan *job embeddedness* karyawan (Karatepe & Shahriari, 2014) menyatakan bahwa *job embeddedness* memperkuat hubungan antara *organizational justice* dan *turnover intentions*.

Depth interview yang dilakukan oleh divisi MRTTP terhadap karyawan yang masih aktif bekerja diperoleh temuan mengenai masalah penempatan. Penempatan karyawan perlu disesuaikan dengan latar belakang pendidikan / keahlian artinya karyawan bekerja tidak sesuai kompetensinya. Selain itu belum adanya apresiasi kepada karyawan apabila mendapatkan sertifikasi taraf internasional. Dalam hal kejelasan jenjang karir karyawan merasa jenjang karir di Jasa Raharja belum jelas. Dampak dari ketidakjelasan jenjang karir seperti yang terlihat pada Gambar 1.3 bahwa penyebab karyawan berhenti adalah karir. Dapat dikatakan bahwa karyawan yang berhenti dari perusahaan merasa jenjang karir di Jasa Raharja belum sesuai dengan harapan mereka. Kompetensi yang dimiliki karyawan tidak cocok dengan perusahaan.

Pada Gambar 1.3 menggambarkan bahwa alasan karyawan berhenti adalah faktor keluarga. Hal tersebut menggambarkan bahwa *link* terhadap keluarga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *job embeddedness* karyawan. Karyawan lebih memilih berhenti dari perusahaan untuk dapat dekat dengan keluarga.

Dari aspek *job enlargement* dan kejelasan *Job description* karyawan perlu mendapatkan perhatian, karena banyak karyawan yang masih bingung dengan tanggung jawab dan wewenangnya yang berimplikasi pada beban kerja karyawan dan *work-life balance* karyawan.

Studi ini mengambil tema Pengaruh *organizational justice* terhadap *turnover intentions* dengan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi. Penelitian dilakukan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Utama Jawa Timur adalah cabang karena memiliki tingkat *turnover* paling tinggi secara nasional yaitu 9,89%.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas diperoleh rumusan masalah yang akan diteliti yaitu:

1. Apakah *organizational justice* berpengaruh terhadap *turnover intentions*?
2. Apakah *job embeddedness* memoderasi pengaruh *organizational justice* terhadap *turnover intention*?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah *organizational justice* berpengaruh terhadap *turnover intentions*.
2. Untuk mengetahui apakah *job embeddedness* memoderasi pengaruh *organizational justice* terhadap *turnover intentions*.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi-informasi yang hasilnya dapat bermanfaat pada beberapa komponen yaitu:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam komponen teoritis (keilmuan) yaitu bagi perkembangan ilmu manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia, melalui pendekatan serta metode-metode yang digunakan terutama dalam upaya menggali pendekatan-pendekatan baru dalam komponen strategi Sumber Daya Manusia yang menyangkut pengaruh dimensi pengaruh *organizational justice* terhadap *turnover intentions* yang dimoderasi oleh *job embeddedness*, sehingga diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi para akademisi dalam pengembangan teori sumber daya manusia.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perusahaan dalam mengendalikan tingkat *turnover* dengan mengendalikan *turnover intentions* dengan strategi penerapan *organizational justice* dengan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi.