

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi sekarang ini memaksa perusahaan untuk bersaing ketat agar mampu bertahan pada bisnisnya. Perusahaan yang mampu bertahan adalah perusahaan yang berhasil membangun keunggulan kompetitif dan memiliki kinerja yang baik. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, suatu perusahaan membutuhkan berbagai sumber daya, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia memegang peran sangat penting dalam suatu perusahaan terutama dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Sumber daya perusahaan perlu dikelola dengan baik salah satunya adalah karyawan. Karyawan merupakan elemen penting dalam perusahaan karena kinerjanya akan berdampak pada kegiatan operasional perusahaan.

Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien untuk terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2013:10). Hal tersebut membuat perusahaan melakukan berbagai kegiatan seperti merekrut, menyeleksi, melatih dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan memiliki kinerja yang optimal.

Sumber daya manusia merupakan salah satu penentu keberhasilan perusahaan karena peran sumber daya manusia adalah merencanakan, melaksanakan, serta mengendalikan berbagai kegiatan operasional perusahaan. Selain itu pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien akan mengoptimalkan kinerja perusahaan dari segi pendapatan dan pengeluaran. Kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh salah satu elemen dalam sumber daya manusia yaitu karyawan.

Semakin ketat tingkat persaingan bisnis perusahaan akan dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan usahanya, oleh karena itu perusahaan harus mampu bersaing didalam melawan perkembangan tersebut, serta untuk keberlangsungan karyawan yang bekerja. Perusahaan harus mampu merekrut karyawan yang potensial dan berbakat, serta mempertahankan dan memotivasi

karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya serta merasa nyaman berada diperusahaan, sehingga nantinya akan ada penekanan terjadinya *turnover intention* karyawan.

Karyawan merupakan elemen penting dalam perusahaan karena kinerjanya akan berdampak pada kegiatan operasional perusahaan. Apabila kinerja karyawan rendah, maka akan menjadi hambatan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Ariana dan Riana, 2013). Hal tersebut membuat perusahaan melakukan beberapa kegiatan seperti merekrut, menyeleksi, melatih, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan memiliki kinerja yang optimal. Perusahaan perlu memperhatikan karyawan mereka agar dapat berkontribusi dengan baik terhadap perusahaan. Karyawan yang tidak mendapat perhatian dari perusahaan dan kebutuhannya tidak terpuaskan biasanya akan memilih untuk meninggalkan pekerjaan mereka (*turnover*).

Terjadinya *turnover intention* diawali dengan timbulnya keinginan untuk berpindah pekerjaan. Knudsen et al dalam Kartono (2017:43) mengungkapkan bahwa *turnover intention* didefinisikan sebagai perilaku sejauh mana pegawai berniat untuk meninggalkan atau tetap menjadi bagian dari perusahaan. Hal senada juga disampaikan oleh Lee dalam Kartono (2017:43), “*Turnover intention* merupakan suatu subjektif dari anggota organisasi untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini dengan tujuan untuk mencari kesempatan pekerjaan lain”. Pendapat lain Gracia (2005) mendefinisikan *turnover intention* sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan karyawannya. Saat ini tingginya *turnover intention* telah menjadi masalah yang serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staff yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staff yang telah di rekrut tersebut telah memilih pekerjaan diperusahaan lain.

PT Asuransi Asei Indonesia merupakan anak perusahaan BUMN PT Reasuransi Indonesia Utama (Persero) yang sebelumnya bernama PT Asuransi Ekspor Indonesia (Persero). Asuransi Asei berdiri pada 9 Oktober 2014 berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor AHU-29156.40.10.2014 tertanggal 13 Oktober 2014. Terbentuknya Asuransi Asei merupakan hasil *spin off* dari bisnis asuransi dan

reasuransi PT Asuransi Ekspor Indonesia (Persero) sesuai surat Otoritas Jasa Keuangan Nomor KEP-121/D.05/2014 tanggal 21 Oktober 2014, dan surat Kementerian BUMN Nomor S-07/MBU/2014 tanggal 08 Januari 2014 terkait Transformasi PT Asuransi Ekspor Indonesia (Persero) menjadi BUMN Reasuransi.

PT Asuransi Asei Indonesia merupakan perusahaan asuransi nasional yang bergerak dibidang asuransi kerugian dan perusahaan asuransi yang menawarkan berbagai macam produk yaitu; Asuransi Perdagangan, Asuransi Kredit, Asuransi Penjaminan/Surety, Asuransi Umum dan Asuransi Syariah. Persaingan industri asuransi kerugian saat ini sangat ketat, banyak perusahaan asuransi di Indonesia yang sedang mencari sumber daya manusia yang ahli di bidang asuransi kerugian terutama sumber daya manusia yang sudah memiliki keahlian yang mumpuni dan telah lulus dalam uji kompetensi keahlian serta pengalaman bekerja didunia asuransi yang cukup lama.

Indikasi-indikasi *turnover intention* bisa ditemukan di banyak perusahaan tidak terkecuali di PT Asuransi Asei Indonesia atau yang disebut Asuransi Asei, untuk mengamati fenomena *turnover intention* tersebut maka penulis melakukan pengamatan awal berkaitan dengan data jumlah karyawan Asuransi Asei yang telah berhenti bekerja (*out*) dan yang masuk bekerja (*in*) sejak tahun 2017 s.d. 2019 sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 1.1

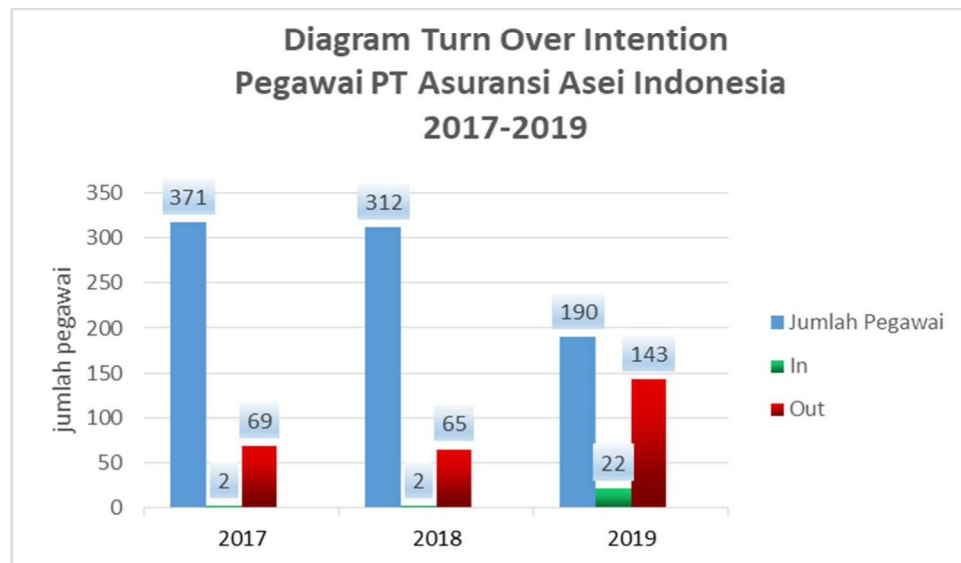
Data *Turnover Intention*

Pegawai PT Asuransi Asei Indonesia Tahun 2017-2019

TAHUN	JUMLAH PEGAWAI	IN	OUT
2017	371	2	69
2018	312	2	65
2019	190	22	143

Sumber : Dept. Human Capital Corporate Support PT Asuransi Asei Indonesia 2020.

Diagram 1.1



*Sumber : Dept. Human Capital Corporate Support PT Asuransi Asei
Indonesia 2020*

Berdasarkan pada tabel 1.1 di atas, terhitung dari tahun 2017 karyawan PT Asuransi Asei Indonesia yang memutuskan untuk keluar (*resign*) adalah sebanyak 69 orang atau 18.6% dari total keseluruhan karyawan, pada tahun 2018 karyawan PT Asuransi Asei Indonesia yang memutuskan untuk keluar (*resign*) adalah sebanyak 65 orang atau 20.8% dari total keseluruhan karyawan. Pada tahun 2019 karyawan PT Asuransi Asei Indonesia yang memutuskan untuk keluar (*resign*) adalah sebanyak 143 orang atau 75.2% dari total keseluruhan jumlah karyawan. Dalam hal ini tingkat rata-rata turnover pegawai PT Asuransi Asei Indonesia dalam kondisi melebihi standar yang ditolelir. Menurut Gillis dalam Prabowo (2015:69) mengatakan bahwa tingkat *turnover* yang normal berkisar 5%-10% dari jumlah karyawan keseluruhan, sedangkan dikatakan tinggi apabila tingkat *turnover* mencapai 10% atau lebih.

Harnoto (2002:2) menyatakan, “*turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan di antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik”. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang diungkapkan sebelumnya, bahwa intensi *turnover* pada dasarnya adalah keinginan

untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan. Pada setiap perusahaan, karyawan dapat keluar dari waktu ke waktu. Beberapa peneliti telah mengemukakan bahwa mempunyai niat untuk keluar adalah prediktor terbaik dari turnover.

Penelitian Robbins dan Judge dalam Fachrozi (2017:54), “dampak utama terjadinya *turnover intention* bagi perusahaan adalah biaya. Angka perputaran yang tinggi akan mengakibatkan bengkaknya biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Selain itu tingkat perputaran karyawan yang terlalu besar atau melibatkan karyawan berharga akan menjadi faktor pengganggu yang menghalangi efektifitas organisasi”.

Griffin dan Ebert dalam Fachrozi (2017:54) menyatakan bahwa tingkat perputaran karyawan yang tinggi mempunyai konsekuensi negatif, yang meliputi gangguan jadwal produksi, biaya pelatihan yang tinggi dan produktivitas yang berkurang.

Dari beberapa pengertian mengenai *Turnover Intention* di atas, dapat disimpulkan bahwa *Turnover Intention* merupakan keinginan seorang karyawan untuk keluar atau mengundurkan diri dari pekerjaan mereka. *Turnover Intention* merupakan hasil evaluasi individu tentang kelanjutan hubungan kerja mereka dengan perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan keluar dari perusahaan.

Kompensasi menurut Hasibuan (2013:118) mengemukakan bahwa “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Tingkat kompensasi *absolute* karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi *relative* menunjukkan status, martabat dan “harga” mereka. Oleh Karena itu, bila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, hal ini dapat memicu keinginan untuk keluar dan mencari pekerjaan di perusahaan lain (*turnover intention*).

Menurut Gary Dessler dalam Paulus dan Winoto (2015:3) menyatakan bahwa, “Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaannya itu”. Menurut Simamora dalam Paulus dan Winoto (2015:3) menyatakan bahwa “kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa

nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian.

Pendapat ahli Handoko dalam Yasar dan Nugraheni (2017:3), “Salah satu tujuan dari kompensasi dalam hal ini penggajian adalah untuk mempertahankan karyawan yang ada di perusahaan. Apabila kompensasi yang diberikan perusahaan tidak kompetitif dan jauh dari besarnya gaji yang diterima karyawan di perusahaan lain dengan jabatan yang sama serta tidak dapat memenuhi prinsip keadilan bagi seorang karyawan maka akan berdampak pada kondisi dimana banyak karyawan yang memutuskan untuk keluar dari tempat ia bekerja saat ini”.

Dari definisi yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi perusahaan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja (*job Satisfaction*) menurut Handoko (2014:193) mengemukakan bahwa, “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah masalah kepuasan kerja lainnya.

Menurut Robbins dan Coulter dalam Mufidah (2016:10) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap yang lazim ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Menurut pendapat Kreitner dan Coulter dalam Mufidah (2016:10), menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.”

Dari definisi yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu perasaan positif atau negatif

dari seorang karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya sebagai suatu akibat interaksi seseorang dengan lingkungan kerjanya.

Penelitian terdahulu Paulus dan Winoto (2015:95) tentang “Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Studi Kasus pada PT Multi Abadi Sejahtera), mengemukakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan dan arahnya positif terhadap *turnover intention*. Agar *turnover intention* tidak mengalami peningkatan hendaknya perusahaan lebih memperhatikan factor-faktor yang mempengaruhinya seperti kompensasi.

Widyasari, Dewi, dan Subudi (2017:212) juga melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Ketidakamanan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* Karyawan Besakih Beach Hotel Denpasar.” Penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* yang berarti semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin rendah juga keinginan karyawan keluar dari perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Kurniawati (2017:83) tentang “Analisis Pengaruh Kompensasi, Job Insecurity dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Semarang.” Mengatakan bahwa pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* adalah negatif signifikan. Yang berarti bahwa tingkat besarnya kompensasi yang diberikan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan, semakin besar kompensasi yang diberikan maka tingkat kepuasan semakin tinggi dan tingkat *turnover intention* nya rendah.

Palupi (2018:12), “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention* dengan variabel *Intervening* Kepuasan Kerja pada PT Bank Mandiri (Persero) TBK Area Solo.” mengatakan bahwa Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* adalah negatif. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat terhadap keinginan berhenti kerja dan mencari pekerjaan lain. Dia juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja akan memberikan pengaruh negatif terhadap keluarnya karyawan. Hasil dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi negatif dengan *turnover intention*.

Penelitian terdahulu Khaidir dan Sugiati (2016:181) dengan judul ‘Pengaruh Stress Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Studi pada Karyawan Kontrak PT Gagah Satria Manunggal Banjarmasin.’ Menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sehingga hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan kontrak PT Gagah Satria Manunggal berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Syahronica dkk. (2015:5) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* (Studi pada Karyawan Department Dunia Fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk).” Menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki kontribusi besar terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti semakin baik kepuasan kerja maka akan menurunkan tingkat *turnover intention*, sebaliknya ketidakpuasan kerja akan memicu tingginya tingkat *turnover intention* karyawan.

Turnover intention maupun kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan sistem kompensasi dalam suatu perusahaan, baik itu gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas. Karyawan yang mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan harapannya biasanya akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, dan selanjutnya dapat meminimalisasi *turnover intention*.

Peneliti melakukan wawancara terbuka pada tanggal 20 September 2020 kepada *Unit Human Resources & Capital Department*, bahwa salah satu penyebab tingginya tingkat *Turnover Intention* yang terjadi di PT Asei Indonesia adalah terkait gaji yang diberikan kepada karyawan tidak mengalami kenaikan sejak tahun 2017 sampai dengan tahun 2019, serta tidak ada bonus tahunan yang diberikan. Hal tersebut dilakukan oleh manajemen perusahaan dikarenakan sejak tahun 2016 perusahaan belum memperoleh laba, sehingga harus menekan biaya-biaya pengeluaran agar kerugian yang dialami perusahaan tidak mengalami peningkatan. Selanjutnya peneliti melakukan wawancara kembali pada tanggal 27 September 2020 terhadap beberapa karyawan PT Asuransi Asei Indonesia, bahwa diketahui keinginan keluar dari perusahaan didasarkan karena tidak adanya bonus dan kenaikan gaji sejak tahun 2017. Selanjutnya wawancara dilakukan terhadap rekan kerja yang telah keluar dari

perusahaan pun menjelaskan bahwa alasan utama berhenti bekerja karena tidak adanya kenaikan gaji dari tahun 2017 dan bonus yang diberikan oleh perusahaan, atas hal tersebut memicu kepuasan kerja karyawan berkurang dan pada akhirnya keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain tidak terhindarkan.

Turnover intention yang terjadi pada PT Asuransi Asei Indonesia berdasarkan wawancara terbuka yang peneliti lakukan, berhubungan dengan sistem kompensasi yang dirasa belum memenuhi harapan karyawan, seperti tidak adanya kenaikan gaji, insentif dan bonus. Sehingga dengan tidak adanya hal tersebut dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan berkurang dan mengakibatkan karyawan tersebut berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaannya atau mencari pekerjaan baru di perusahaan lain yang lebih baik.

Tabel 1.2

Hasil Pra Survei 7 Responden Mengenai Fakta Masalah di PT Asuransi Asei Indonesia.

Fakta Masalah	Setuju	Tidak Setuju	Total
Kompensasi	5	2	7
Kepuasan Kerja	4	3	7
<i>Turnover Intention</i>	6	1	7

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti akan melakukan penelitian mengenai “**Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada PT Asuransi Asei Indonesia**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan mengenai ulasan latar belakang di atas, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Apakah pemberian kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT Asuransi Asei Indonesia?
- 2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT Asuransi Asei Indonesia?

- 3) Apakah pemberian kompensasi dan tingkat kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT Asuransi Asei Indonesia?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dengan perumusan masalah yang diurutkan oleh penulis, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh pemberian kompensasi terhadap terhadap *turnover intention* di PT Asuransi Asei Indonesia.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap terhadap *turnover intention* di PT Asuransi Asei Indonesia.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di PT Asuransi Asei Indonesia.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka manfaat yang peneliti harapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi manajemen PT Asuransi Asei Indonesia
Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan pertimbangan bagi manajemen PT Asuranasi Asei Indonesia dalam mengatasi permasalahan *turnover intention*, terutama terkait pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja.
- 2) Bagi Pihak Lain
Hasil penelitian dapat dimanfaatkan sebagai bahan pembanding dan referensi bagi pihak atau peneliti lain yang ingin melakukan penelitian dan kajian lebih lanjut tentang permasalahan pemberian kompensasi dan kepuasan kerja dalam pengaruhnya terhadap *turnover intention*.

1.4 Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah

Segala sesuatu yang peneliti sampaikan tidak melebar kepada permasalahan lain yang tidak sesuai dengan judul atau tujuan dari penelitian yang akan di teliti dan sehubungan dengan waktu, ruang lingkup, penelitian dan pengetahuan yang di miliki terbatas.

Peneliti akan melakukan pembatasan masalah yang akan di teliti seputar Pengaruh Kompensasi (Gaji, Upah, Insentif dan Kompensasi tidak langsung), Kepuasan Kerja (Kedisiplinan, Moral Kerja dan *Turnover* Kecil) dan *Turnover Intention* (Niat untuk Keluar, Pencarian Pekerjaan dan Pemikiran untuk Keluar) yang akan di lakukan pada seluruh karyawan PT Asuransi Asei Indonesia dengan menggunakan variabel-variabel sebagai berikut :

- 1) Variabel Bebas (*Independent*), terdiri dari :

X_1 : Kompensasi

X_2 : Kepuasan Kerja

- 2) Variabel Tidak Bebas (*Dependent*), yaitu :

Y : *Turnover Intention*

1.5 Sistematika Pelaporan

Sistematika pelaporan penelitian ini disusun secara rinci sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup dan pembatasan masalah, serta sistematika pelaporan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab tinjauan pustaka berisi konsep dan teori yang melandasi penelitian ini yang mencakup landasan teori, hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan perumusan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang lokasi dan waktu penelitian, populasi, sampel dan sampling penelitian, model penelitian, deskripsi variabel penelitian dan pengukurannya, cara pengolahan data dan pengujian hipotesis yang terdiri dari uji kualitas data, teknik uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini terdiri dari hasil penelitian terdiri dari gambaran umum objek penelitian, sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, deskripsi data, uji instrumen penelitian, penyajian dan analisis data penelitian dan pembahasan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir ini memuat simpulan dan saran-saran.