



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:

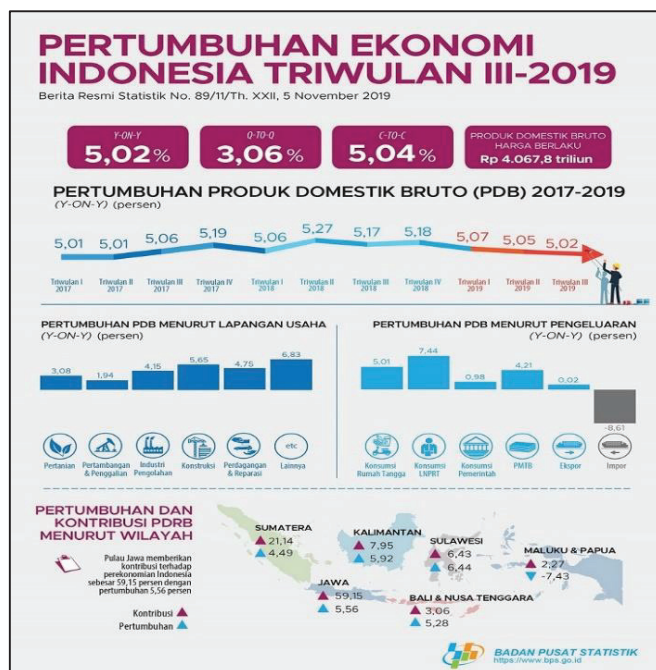
This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini pertumbuhan ekonomi Indonesia pada kuartal III 2019 hanya 5,02 persen secara tahunan atau melambat dibandingkan periode yang sama pada tahun 2018 sebesar 5,17 persen (Badan Pusat Statistik, 2019). Angka ini menunjukkan bahwa perekonomian Indonesia sedang mengalami penurunan yang menunjukkan ekonomi dalam negeri sedang lesu. Perlambatan ekonomi Indonesia terlihat semakin nyata walau risiko resesi masih jauh, tetapi bukan berarti ekonomi Indonesia dalam keadaan baik-baik saja, karena kekuatan utama perekonomian Indonesia adalah konsumsi. Berikut infografik pertumbuhan ekonomi di Indonesia dari kuartal I 2017- kuartal III 2019 :

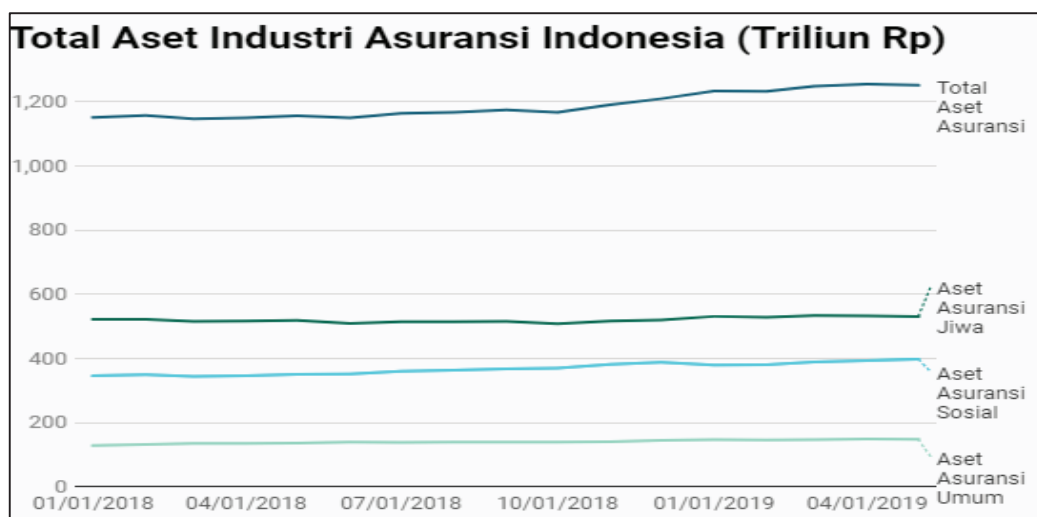


Sumber : Badan Pusat Statistik, 2019

Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 2019

Selain perlambatan ekonomi Indonesia, ekonomi dunia saat ini masih menjadi perhatian dan terus berdampak terhadap banyak negara. Sejak Bank Dunia merevisi proyeksi pertumbuhan ekonomi dunia dari semula 2,9 persen menjadi 2,6 persen, beberapa negara mulai menyiapkan rangkaian kebijakan untuk mencegah dampak perlambatan tersebut agar tidak berpengaruh terhadap kinerja perekonomian di negaranya, tidak terkecuali Indonesia. Perlambatan ekonomi global di khawatirkan akan berimbas pada lesunya permintaan ekspor dan investasi Indonesia sehingga mempengaruhi pertumbuhan ekonomi. Asian Development Bank (ADB) dalam publikasinya *Asian Development Outlook 2019* merilis proyeksi pertumbuhan ekonomi 2020 negara-negara di Asia. Menurut ADB, ekonomi Indonesia 2020 akan tumbuh sebesar 5,3 persen (Samuda, 2019). Jaminan sosial hingga bulan pertama 2019 lalu terdapat pertumbuhan iuran sebanyak 20% menjadi Rp 4,5 triliun. Sedangkan jumlah jaminan yang dibayarkan naik 8% menjadi Rp2,4 triliun (Banja, 2019).

Industri Asuransi Indonesia bergerak stagnan dan cenderung lesu pada awal tahun 2019 dan hanya tumbuh tidak sampai 5%. Berdasarkan Statistik Asuransi Indonesia (SAI), premi asuransi bulan Mei hanya mampu tumbuh 3,45% year-on-year (YoY) menjadi Rp 185,99 triliun dari sebelumnya Rp 179,78 triliun. Padahal, pada periode Mei 2018, premi asuransi mampu tumbuh dua digit, yaitu 22,04% YoY. Berbeda dengan perolehan premi yang cenderung stagnan, total aset industri asuransi pada Mei 2019 masih tercatat tumbuh 8,27% secara tahunan, dimana tipe asuransi jiwa masih mendominasi (CNBC indonesia, 2019).



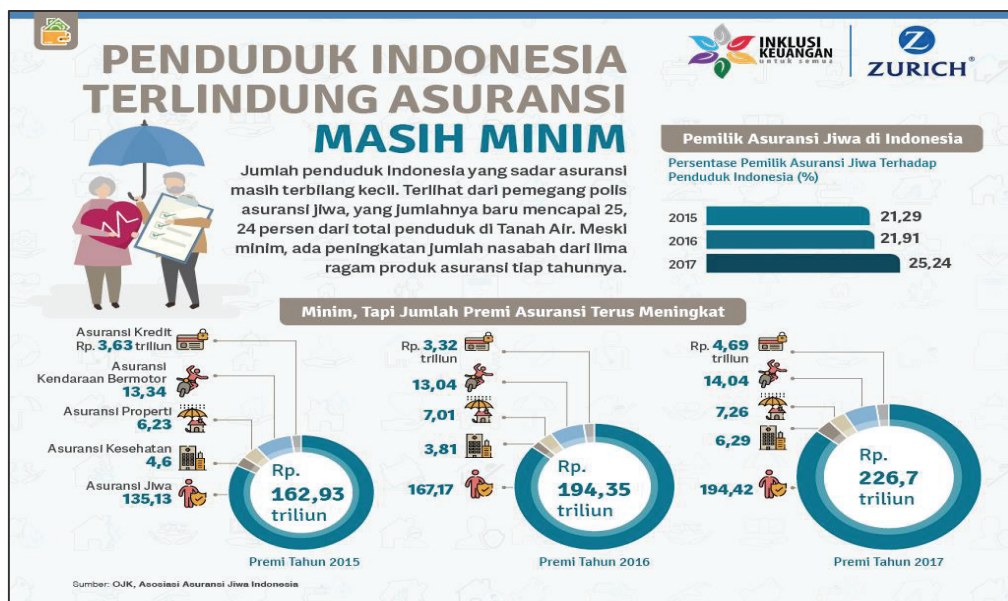
Sumber : CNBC indonesia, 2019

Gambar 1.2 Total Aset Industri Asuransi Indonesia, 2019

Dari grafik di atas terlihat bahwa meskipun asuransi jiwa membukukan nilai aset terbesar, tapi di Mei hanya mampu tumbuh 2,26% YoY. Lebih rendah dibanding pertumbuhan asuransi umum dan asuransi sosial yang naik masing-masing 8,54% dan 13,26% YoY. Untuk diketahui, asuransi sosial adalah asuransi yang dikelola oleh negara. Sayangnya, meskipun total aset industri asuransi mampu tumbuh cukup signifikan, tapi proporsinya terhadap total aset bank umum masih di kisaran 15-16%. Untuk diketahui, dalam setahun terakhir, rata-rata total aset bank umum ada di Rp 7.512 triliun. Terlebih lagi, melansir dari Statistik Asuransi Indonesia (SAI), industri asuransi jiwa membukukan total rugi bersih (komprehensif) mencapai Rp 3,25 triliun. Sementara itu untuk industri asuransi umum masih mampu mencatatkan laba bersih (komprehensif) Rp 2,67 triliun per Mei 2019. Nilai ini sejatinya tidak berbeda jauh dengan laba (setelah pajak) bank BUKU II yang ada di Rp 2,56 triliun per April 2019 (CNBC indonesia, 2019).

Jumlah penduduk Indonesia yang sadar asuransi masih terbilang minim. Menurut Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia, meski sudah meningkat dibanding

tahun 2015, pemegang polisnya baru mencapai 25,24% dari total penduduk Indonesia pada tahun 2014. Asuransi memiliki manfaat ganda, selain mengurangi risiko di masa depan, asuransi juga bisa dijadikan sebagai instrumen investasi. Selain itu, semakin muda usia memulai asuransi, premi yang dibayarkan pun semakin kecil (Katadata, 2018). Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.2 di bawah ini.



Sumber: Katadata, 2018

Gambar 1.3 Penduduk Indonesia Terlindungi Asuransi Masih Minim

Industri barang dan jasa berubah cepat di era Revolusi Industri 4.0, saat ini daya saing amat ditentukan oleh dorongan faktor produksi, efisiensi, dan inovasi. Revolusi Industri 4.0 yang dipicu oleh revolusi digital dan teknologi informasi ini, setidaknya sudah banyak memakan korban, yaitu meningkatnya PHK pekerja dan bangkrutnya banyak usaha. Pekerja dan perusahaan dituntut lebih berkompeten, lebih efisien, lebih cepat dan lebih baik. Banyak profesi hilang dan banyak lapangan pekerjaan baru bermunculan. Begitu masifnya perubahan membuat para pencari kerja terdidik, dan mereka yang kini sedang belajar, seperti takut melihat masa

depan. Di lain pihak kondisi angkatan kerja kita juga cukup timpang (BPJS Ketenagakerjaan, 2019).

Meski indeks pembangunan manusia (IPM) naik, artinya lebih produktif dan lebih kompetitif dibanding sebelumnya, namun realitanya 60 persen dari 131 juta angkatan kerja berpendidikan SD dan SMP. Hal ini sesuai jika dilihat dari kenyataan bahwa 70,78 juta (56,76 persen) bekerja di sektor informal dan sisanya di sektor formal. Angkatan kerja informal itu termasuk dalam kategori pekerja bukan penerima upah dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sedangkan angkatan kerja formal adalah pekerja yang menerima upah (BPJS Ketenagakerjaan, 2019).

Kesempatan kerja merupakan masalah yang amat mendasar seiring dengan kualitas sumber daya manusia yang ada agar selalu ditingkatkan. Produktivitas negara Indonesia relatif rendah dibanding negara tetangga, produktivitas terlihat ketika penyerapan angkatan kerja yang dihitung dari nilai tambah. Saat ini, jarak antara produktivitas dan *labor cost* semakin meluas. *Labor cost* perusahaan di Indonesia setiap tahunnya mengalami peningkatan, sementara tidak diikuti dengan peningkatan produktivitas. Dengan demikian, permasalahan kualitas pendidikan Indonesia harus menjadi perhatian bagi pemerintah (Kementerian Perindustrian, 2019).

Upah yang layak akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi sebuah negara sehingga kebijakan pemerintah harus berpihak pada pekerja. Peningkatan daya beli berarti peningkatan konsumsi masyarakat. Peningkatan konsumsi akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi negara (Konfederasi Serikat Kerja Indonesia, 2019). Peraturan Pemerintah (PP) tentang pengupahan adalah bukti kehadiran

negara dalam memastikan Buruh dan Pekerja tidak jatuh dalam upah yang rendah, PP ini juga memberikan kepastian bagi dunia usaha karena besaran kenaikan upah yang terukur, sehingga pengusaha jadi bisa mengembangkan usahanya. Dengan begitu diharapkan peluang kerja juga meningkat (Dhakiri, 2019).

Selain pendidikan dan upah yang layak untuk para tenaga kerja di Indonesia, jaminan sosial merupakan hal yang tak kalah penting dalam memudahkan tenaga kerja di Indonesia yang terkena musibah dalam melakukan pekerjaannya. Tidak hanya satu manfaat saja yang akan anda dapatkan ketika seorang tenaga kerja memiliki asuransi, Namun masih ada manfaat – manfaat lain yang dapat pekerja dapatkan (BPJS Ketenagakerjaan, 2016).

Beberapa diantaranya adalah memiliki bantuan pada pinjaman uang muka ketika membeli rumah, memanfaatkan adanya program beasiswa untuk anak pekerja atau karyawan yang tidak mampu, mendapatkan berbagai macam pelatihan – pelatihan untuk menurunkan risiko pada kecelakaan. Oleh karena itu tenaga kerja yang bekerja sebagai pegawai di perusahaan, itulah alasan – alasan mengapa wajib memiliki asuransi, yang nantinya diharapkan untuk dapat menjamin keamanan serta hidup pekerja ketika ada hal – hal yang tak terduga atau tak diinginkan datang. Manfaat yang pekerja dapatkan sangatlah banyak sehingga pekerja tidak perlu khawatir dan hidup pekerja akan aman dan nyaman dalam bekerja (BPJS Ketenagakerjaan, 2016).

Jaminan sosial atau asuransi sosial tidak sama dengan asuransi pada umumnya, sistem jaminan berskala nasional ini dibentuk oleh pemerintah untuk memberikan kesejahteraan sosial bagi seluruh rakyat dan kepesertaannya bersifat wajib. Jaminan sosial ini bertujuan memberikan proteksi dasar kepada seluruh

masyarakat dengan premi minimal, murah, dan terjangkau. Dengan begitu, masyarakat tetap bisa mendapatkan biaya ganti rugi jika mengalami kejadian yang tidak diharapkan seperti kecelakaan ataupun sakit. Sama halnya seperti asuransi pada umumnya, terdapat premi dalam asuransi sosial. Jadi, peserta dalam hal ini masyarakat wajib menyetorkan premi sesuai dengan aturan berlaku. Namun, mekanismenya diatur sedemikian rupa sehingga lebih meringankan. Karena fokusnya adalah perlindungan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat, sebisa mungkin premi atau iuran jaminan sosial tidak memberatkan peserta (Dzulfikar. 2019).

Prinsipnya juga mengedepankan nilai-nilai gotong royong, kerjasama, dan subsidi silang untuk mendapatkan manfaat yang optimal. Sederhananya, berbagai golongan masyarakat bisa saling membantu. Diharapkan, mereka yang berasal dari kalangan menengah ke atas bisa menjadikan jaminan sosial sebagai bentuk tanggung jawab sosial mereka terhadap masyarakat yang tidak mampu. Landasan hukum diselenggarakannya asuransi sosial sudah diatur dalam Undang-undang Nomor 40 tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) yang berbunyi: Asuransi sosial adalah mekanisme pengumpulan dana yang bersifat wajib yang berasal dari iuran guna memberikan perlindungan atas risiko sosial ekonomi yang menimpa peserta atau anggota keluarganya (Dzulfikar. 2019).

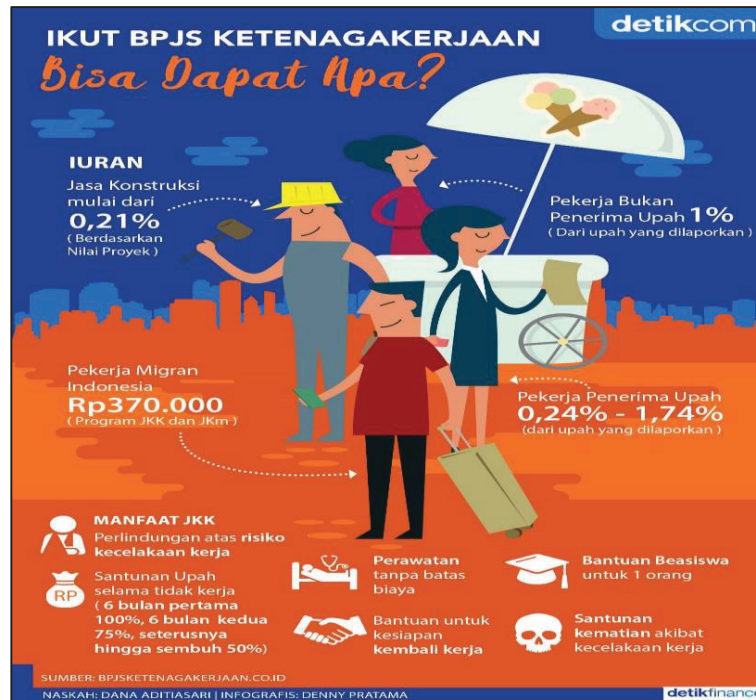
Indonesia merupakan Negara dengan jumlah penduduk terbanyak ke-empat di dunia setelah Negara China, India, dan Amerika. Menurut hasil sensus penduduk tahun 2019, penduduk di Indonesia berjumlah 269 juta jiwa. Dengan jumlah penduduk yang dari tahun ke tahun semakin bertambah, maka meningkatlah masalah-masalah sosial, dalam hal ini adalah jaminan sosial masyarakat.

Persebaran penduduk di Indonesia mengakibatkan keanekaragaman pekerjaan penduduk, mulai dari pegawai negeri sipil, pegawai swasta, buruh, jasa konstruksi, wiraswasta dan sebagainya, yang ketika bekerja perlu mendapatkan perlindungan atas dirinya dan keluarganya (Badan Pusat Statistik, 2019).

BJPS Ketenagakerjaan hadir dan beroperasi penuh untuk menyelenggarakan Jaminan Sosial Bidang Ketenagakerjaan dalam bentuk Jaminan Hari Tua (JHT), Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Pensiun (JP) dan Jaminan Kematian (JKM). Salah satu perubahan mendasar dari transformasi PT. Jamsostek (Persero) menjadi BJPS Ketenagakerjaan terletak pada aspek perluasan cakupan kepesertaan dan orientasi pelayanannya. Dalam hal ini, cakupan peserta BPJS Ketenagakerjaan meliputi semua pekerja di sektor formal maupun informal, meskipun prioritas utamanya tertuju pada pekerja di sektor formal (BPJS Ketenagakerjaan, 2017).

BPJS Ketenagakerjaan saat ini berstatus sebagai badan hukum publik yang menjalankan fungsi yaitu pelayanan umum di bidang penyelenggaraan jaminan sosial nasional. BPJS Ketenagakerjaan sejak 1 Januari 2014 merupakan hasil transformasi dari PT Jamsostek yang saat ini memiliki 11 kantor wilayah, 121 kantor cabang, 203 kantor cabang perintis, dan 1 kantor pusat telah mampu menyerap 4.446 karyawan. Wilayah Tangerang sendiri memiliki jumlah 5 kantor yang terdiri dari 1 kantor wilayah dan 4 kantor cabang dengan jumlah total karyawan 207. BPJS Ketenagakerjaan memiliki 51 juta peserta pada April 2019. Sementara itu jumlah peserta aktif mencapai 30,6 juta atau tumbuh 10% dari periode yang sama tahun sebelumnya. Sementara perusahaan atau pemberi kerja

aktif pada periode yang sama tumbuh 9% dari tahun 2018 mencapai 589.933 pemberi kerja. Iuran yang diterima peserta sampai dengan April 2019 sebanyak Rp 21,9 triliun atau tumbuh 11% (Saragih, 2019).



Sumber : Detik, 2019

Gambar 1.4 : Keuntungan dan Manfaat Mengikuti BPJS Ketenagakerjaan

BPJS Ketenagakerjaan sangat penting untuk para pekerja dalam menghadapi resiko dalam menjalankan pekerjaan yang bisa saja terjadi dimasa mendatang dan tidak terduga sebelumnya. Maka dari itu peran BPJS Ketenagakerjaan dalam mensosialisasikan jaminan sosial bagi pekerja di indonesia maupun pekerja migran dapat menjadi peserta, sehingga para pekerja tidak khawatir lagi di masa mendatang jika terjadi sesuatu dan yang terpenting adalah masa tua para pekerja dapat sejahtera (Detik, 2019).

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu fungsi dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang fokus pada kegiatan rekrutmen, pengelolaan dan pengarahan untuk orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut. SDM

adalah salah satu fungsi dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang fokus pada kegiatan rekrutmen, pengelolaan dan pengarahan untuk orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut. SDM adalah salah satu fungsi dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang fokus pada kegiatan rekrutmen, pengelolaan dan pengarahan untuk orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut.

Masalah Ketenagakerjaan di Indonesia sampai saat ini masih terkait dengan kurangnya peluang kerja, tingginya angka pengangguran, rendahnya SDM, upah yang rendah dan jaminan sosial yang seadanya. Akhirnya banyak warga negara Indonesia yang menjadi tenaga kerja di luar negeri dan ini pun menyisakan masalah dengan kurangnya perlindungan dan pengawasan dari negara terhadap para tenaga kerja Indonesia tersebut. Akar permasalahan yang terjadi pada pekerja atau buruh masih terletak pada persoalan-persoalan hubungan dan kesepakatan antara pengusaha dan pemerintah yang akhirnya berimbas kepada pekerja/buruh dan masyarakat sebagai konsumen (Serikat Pekerja Nasional, 2017).

Seiring dengan kemajuan zaman maupun untuk menjawab kebutuhan konsumen, perusahaan mau tidak mau juga harus berkembang agar tetap dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya dalam memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh peserta BPJS Ketenagakerjaan. Salah satunya dengan meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki. SDM bisa dilakukan dengan meningkatkan *skill* tertentu atau membuat mereka mempelajari hal baru sehingga mampu menjadi pribadi multitalenta yang siap sedia kapan pun perusahaan memerlukannya (Serikat Pekerja Nasional, 2017).

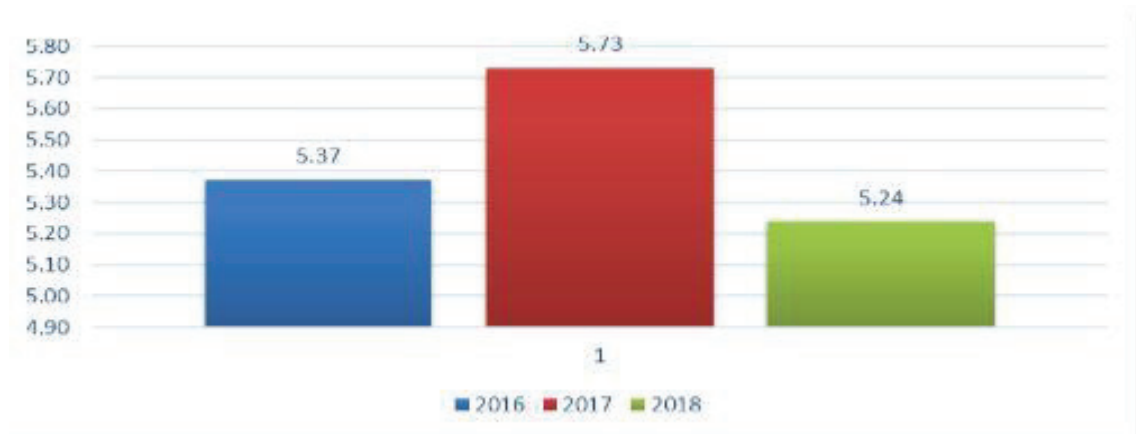
Dalam mengelola perusahaan tentu tidak lepas dari pengelolaan sumber daya manusia yang baik, SDM adalah hal penting yang harusnya dijadikan

perhatian oleh pemimpin perusahaan. Hal ini berhubungan langsung dengan produktivitas perusahaan. Kemudian apa yang menjadi pusat perhatian oleh pemimpin perusahaan adalah bagaimana kinerja seorang karyawan dalam hal *employee performance*. Dalam hal ini peran *employee performance* mengacu pada kegiatan dan tugas yang dilakukan oleh karyawan secara efektif dan efisien untuk menghasilkan suatu tujuan (BPJS Ketenagakerjaan, 2017).

Kinerja seorang karyawan merupakan kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja organisasi yang dapat diukur oleh para pemimpin melalui berbagai mekanisme (Mensah, 2015). Dalam suatu pekerjaan membutuhkan karyawan dengan ambisi yang kuat untuk bekerja serta terwujudnya tujuan organisasi dan selalu kompetitif secara komersial untuk kelancaran suatu organisasi (Sharma dan Dhar, 2016). Namun, hal tersebut tidak dapat tercipta dengan baik jika tidak diimbangi dengan pengelolaan sumber daya manusia oleh seorang manajer atau pemimpin perusahaan. Oleh karena itu, karyawan sebagai asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendalian aktivitas organisasi sehingga harus selalu ditingkatkan lagi kinerjanya agar perusahaan dapat mencapai setiap tujuan perusahaan.

Rendahnya performa karyawan terhadap pekerjaan akan berdampak pada menurunnya tingkat produktivitas di perusahaan. Dalam bukunya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi” memberikan pengertian bahwa *employee performance* sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak

melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika (Moeheriono, 2010). *Employee performance* pada dasarnya adalah hasil dan prestasi yang dicapai di tempat kerja. Kinerja mengacu pada penyusunan rencana sambil mengarah pada hasilnya (Cardy, 2004 dalam Anitha, 2014).



Gambar 1.5 : Perbandingan KPI Karyawan dari Tahun 2016-2018

Sumber : Data Perusahaan, 2019

Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa KPI karyawan mengalami fluktuatif setiap tahunnya ini dapat terlihat pada tahun 2016 nilai KPI sebesar 5,37, 2017 nilai KPI sebesar 5.73 dan pada tahun 2018 nilai KPI sebesar 5,24 serta yang terkecil dari tahun-tahun sebelumnya. Namun, dari hasil observasi penulis mendapatkan bahwa masih banyak karyawan yang tidak produktif dalam melakukan pekerjaan mereka dan selalu menunda tugas yang diberikan.

Peneliti telah melakukan *in-depth interview* kepada 10 karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang di level *staff* pada *Department Marketing, Technology and Information (IT)*, Umum, *Customer Service* dan *Finance*. Dari hasil *in-depth interview* terkait variabel *employee performance*, delapan dari sepuluh responden mengungkapkan bahwa adanya masalah mengenai banyaknya pekerjaan yang dihadapi karyawan dan berdampak pada kelebihan beban kerja, hal ini dapat

mengakibatkan stress sehingga kinerja dan produktivitas pekerja menurun. Selain itu, berdasarkan *observasi* peneliti mengenai *employee performance* yang dilihat berdasarkan *customer satisfaction*, BPJS Ketenagakerjaan sebagai jasa jaminan sosial terbesar di Indonesia ternyata masih mempunyai banyak kekurangan dalam hal memberikan pelayanan kepada peserta, karena masih banyak keluhan yang penanganannya masih sangat lambat.

Selain itu tujuh dari sepuluh responden mengatakan masih ada keluhan dari peserta, seperti pencairan dana Jaminan Hari Tua (JHT) yang proses penanganannya masih kurang optimal dan karyawan masih kurang fokus dalam bekerja serta kurangnya rasa semangat dan motivasi dalam bekerja, karena menurut responden pekerjaan saat ini bukan *passion* mereka, mereka hanya bekerja hanya untuk kebutuhan mereka tercukupi. Selain itu melalui observasi penulis pada karyawan departemen marketing tentang *employee performance* karyawan, walaupun banyaknya pekerjaan yang ada, karyawan selalu menunda pekerjaan mereka tetapi kinerja karyawan mengenai semangat dalam bekerja selalu berbeda yaitu ketika atasan ada didalam kantor, karyawan menjadi semangat dalam bekerja sedangkan apabila atasan ada tugas diluar, karyawan akan menunda pekerjaan mereka. Karyawan gagal untuk melakukan tugas-tugas yang diberikan dalam pekerjaan sebagaimana diminta oleh para pemimpin perusahaan sehingga karyawan sering dipanggil karena tugas yang diberikan tidak mencapai target dan suka berdiskusi selama jam kerja antar sesama karyawan tetapi tidak membahas tentang pekerjaan.

Di Indonesia sendiri, tingkat *engagement* masih sangat rendah. Hasil survei Gallup yang dipublikasikan belum lama ini di *HR Director Breakfast Meeting* yang diselenggarakan PMSM Indonesia di Jakarta, menyebutkan bahwa 80% pekerja di

Indonesia dikategorikan sebagai *not engaged* di tempat kerja. Rinciannya hanya 13% pekerja yang *fully engaged*, 76% *not engaged*, dan 11% *actively disengaged*. Dibandingkan dengan negara-negara lain di Asean, posisi Indonesia dalam hal pekerja yang *engaged* hanya lebih baik dari Vietnam, masih kalah dari Singapura, Thailand, Malaysia dan Filipina (Portal HR, 2016).

Employee engagement adalah salah satu penentu utama yang mendorong tingkat kinerja karyawan yang tinggi serta rasa keterikatan dengan perusahaan (Macey *et al.*, 2009; Mone dan London, 2010). Menurut (Hewitt Associates LLC., 2004 dalam Anitha., 2014) yang mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan di mana individu secara emosional dan intelektual berkomitmen untuk organisasi atau kelompok. Menurut Gallup (2002) dalam Anitha (2014), ada tiga jenis *engaged* yaitu : *engaged employees, not engaged employees, and actively disengaged employees*.

Uraian <i>Description</i>	Karyawan Masuk <i>Recruited</i>	Karyawan Keluar <i>Leaving</i>
		<i>Resign, PHK, Pensiun, Meninggal Resigning, Laid off, Pension, Passed Away</i>
<i>Berdasarkan Jenis Kelamin / Based on Gender</i>		
Laki-laki / <i>Male</i>	465	139
Perempuan / <i>Female</i>	228	72
	693	211
<i>Berdasarkan Pendidikan / Based on Education Level</i>		
D3 / <i>Diploma program</i>	81	35
S1 / <i>Undergraduate (Bachelor)</i>	602	120
S2 / <i>Graduate</i>	10	13
Lainnya (SD, SMP, SMA) / <i>Others (Primary, Junior & High School)</i>	-	43
	693	211

Gambar 1.6 Turnover Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tahun 2017

Sumber : BPJS Ketenagakerjaan, 2017

Selain rekrutmen, masalah *turnover* karyawan merupakan indikator yang diperhatikan BPJS Ketenagakerjaan. Sebab, tingkat *turnover* karyawan menggambarkan kualitas SDM yang ada. Tingkat *turnover* yang terlalu tinggi menunjukkan terdapat permasalahan yang perlu diatasi oleh perusahaan atau sebuah lembaga agar kelancaran dalam bekerja dan keberlanjutan untuk jangka panjang. Dengan pemahaman seperti itu, maka BPJS Ketenagakerjaan senantiasa berupaya untuk menjaga suasana lingkungan kerja agar tetap kondusif sehingga mendukung rasa nyaman karyawan dalam bekerja. Tetapi hasil dari tabel tersebut menyatakan bahwa banyaknya karyawan yang masuk membuat meningkatnya jumlah tenaga kerja di BPJS Ketenagakerjaan sehingga berdampak pada kelebihan karyawan yang menyebabkan tingkat produktivitas karyawan menjadi rendah.

Setelah melakukan *in-depth interview* yang dilakukan dengan sepuluh narasumber terkait *employee engagement*, diperoleh hasil delapan dari sepuluh narasumber menyatakan bahwa mereka sangat jenuh dengan pekerjaan mereka saat ini dan ingin mencari pekerjaan baru yang menyenangkan di perusahaan lain atau membuka usaha sendiri. Selain itu jenjang karir yang sangat lama serta tidak adanya motivasi kerja dan bimbingan yang jelas mengenai pekerjaan mereka dari atasan membuat pekerjaan mereka menjadi kurang maksimal dalam melakukan tugas dan tujuan yang sudah ditetapkan sehingga tingkat produktivitas karyawan menjadi rendah dan kurangnya apresiasi kerja karyawan terhadap perusahaan. Selain itu karyawan merasa kurang dihargai dalam melakukan pekerjaan dan kurang diapresiasi.

Sembilan dari sepuluh responden mengatakan bahwa saat ini perusahaan dan atasan tidak ada suatu peningkatan perkembangan untuk karyawan agar dapat

belajar di dalam perusahaan serta evaluasi *progress* karyawan setiap enam bulan, karena karyawan membutuhkan suatu *feedback* sehingga karyawan dapat memahami dan merasa di hargai kerja keras mereka selama bekerja dan merasa diperhatikan. Masih rendahnya tingkat *teamwork* dalam melakukan suatu tugas serta target yang ingin dicapai, *Management support* masih kurang mendorong karyawannya untuk berkembang dalam karir dan tingkat pengakuan terhadap karyawan masih belum dilakukan dan kebutuhan dasar karyawan yang masih belum optimal.

Konsep *work-life balance* dapat didefinisikan secara formal sebagai keterlibatan dalam pekerjaan dan peran non-kerja yang menghasilkan jumlah kepuasan yang sama dalam domain kehidupan kerja dan non-kerja. Keseimbangan kehidupan kerja melibatkan keterlibatan yang seimbang dan kepuasan di seluruh domain kehidupan. Secara khusus, keseimbangan kehidupan kerja didefinisikan sebagai alokasi waktu dan energi psikologis secara seimbang dalam pekerjaan dan kehidupan untuk mendapatkan banyak kepuasan dari pekerjaan maupun di luar pekerjaan. (Greenhaus *et al.*, 2003 dalam Sirgy and Lee., 2017).

Sejak lama orang yang bekerja telah membuat alokasi waktu yang memuaskan antara karier dan kehidupan pribadi. Keseimbangan kehidupan kerja yang mengacu pada cara orang mendistribusikan waktu antara pekerjaan dan kegiatan lainnya, seperti keluarga, kegiatan pribadi, dan keterlibatan masyarakat. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memfasilitasi keseimbangan kehidupan kerja tidak hanya menguntungkan kehidupan pribadi karyawan tetapi juga mengarah pada kinerja pekerjaan yang lebih baik dan pengambilan keputusan etis (Linnhoff., 2014; Smith & Brower, 2011).

Work-life balance adalah rasio pembagian waktu oleh seorang karyawan antara pekerjaan dan keluarga. Ketidakeimbangannya dalam bentuk apa pun, ketika pekerjaan meluas ke ranah keluarga atau masalah keluarga meluas ke ranah kerja merupakan potensi penyebab stres dan sikap kerja yang tidak konstruktif, yang secara positif terkait dengan kelelahan dalam hidup (Tziner et al., 2015; Rubio et al., 2015).

Berdasarkan *in-depth interview* yang dilakukan terkait dengan *work-life balance*, diperoleh hasil tujuh dari sepuluh narasumber menyatakan bahwa karyawan tidak memiliki cukup banyak waktu untuk menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi (dalam keluarga terutama). Sering kali karyawan hanya fokus untuk efisiensi waktu kerja di kantor setiap hari, tapi melupakan kenyataan bahwa banyak karyawan yang membutuhkan waktu yang lama untuk berangkat ke kantor, koneksi dengan email yang terus-menerus dan juga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan pekerjaan setelah jam kerja.

Pada umumnya jam kerja karyawan yaitu 8 jam dalam sehari. Namun *deadline* tugas yang diberikan oleh perusahaan menyebabkan karyawan harus bekerja lebih dari 8 jam dalam sehari, sehingga karyawan harus bekerja lembur untuk menyelesaikannya bahkan ada yang bekerja setelah pulang bekerja untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Karyawan dituntut untuk melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal, akan tetapi perusahaan mengesampingkan *work-life balance* karyawan yang dilakukannya untuk tujuan dan perkembangan perusahaan, misalnya target penyelesaian tugas yang mendesak dan dikejar dengan sehingga terkadang harus

bekerja lembur, rapat kerja hingga larut malam, serta perjalanan bisnis ke luar kota yang akhirnya membuat waktu dengan keluarga, lingkungan, maupun pemenuhan untuk pribadi jadi terganggu. Seringkali perusahaan memberikan jumlah tugas atau pekerjaan yang berlebihan yang mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja pada karyawan.

Selain itu tujuh dari sepuluh karyawan mengatakan bahwa pengorbanan waktu personal untuk menghadapi macet saat berangkat atau pulang kerja, harus bertemu dengan klien atau mengerjakan pekerjaan di rumah karena *deadline* sudah mendesak. Hal ini tentunya sangat mempengaruhi kehidupan personal dalam keluarga dan lingkup pribadi seperti tugas rumah tangga, berolahraga, bertemu dengan teman. Disisi lain tidak adanya perhatian dari perusahaan untuk membangun dan mengembangkan *work-life balance* terhadap karyawannya dalam pemenuhan keseimbangan kebutuhan karyawan selain ditempat kerja, sehingga akan berdampak pada produktivitas yang menurun.

Karyawan yang tidak memiliki motivasi dalam bekerja dan pelayanan yang kurang optimal kepada peserta. Selain itu ada yang membuat *work-life balance* karyawan merasa tidak didukung oleh perusahaan dengan masih adanya email atau telepon pekerjaan pada saat karyawan sedang bersama keluarga atau sahabat mereka sehingga kehidupan mereka sehari-hari selalu ada saja tuntutan pekerjaan.

Welch & Jackson (2007) dalam Sebastiau (2017), mendefinisikan kembali konsep *internal communication*, menekankan pentingnya proses komunikasi dalam organisasi untuk memberikan rasa memiliki kepada publik internal. Melalui *internal communication* pemimpin organisasi untuk membentuk dan mengirimkan nilai-nilai serta misi organisasi kepada karyawan dan melibatkan karyawan dalam

memenuhi tujuan organisasi yang lebih besar (Mayfeld dan Welch, 2018). Sistem *internal communication* terutama terdiri dari tiga komponen: internal perusahaan, kepemimpinan, dan komunikasi antar karyawan (horisontal) (Men dan Bowen, 2017).

Berdasarkan *in-depth interview* yang dilakukan terkait dengan *internal communication*, diperoleh hasil delapan dari sepuluh narasumber mengatakan bahwa *internal communication* karyawan dengan atasan masih kurang optimal, penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan atau dari sesama karyawan sangat jarang dilakukan sehingga muncul kesalahpahaman yang dapat menimbulkan konflik dalam melakukan tugas pekerjaan yang akan berdampak pada hasil kerja didalam perusahaan kurang optimal.

Komunikasi yang baik akan memberikan energi positif dalam mendiskusikan pekerjaan dan tujuan yang ingin dicapai selanjutnya antara pihak yang satu ke pihak yang lain, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan dilaksanakan. Tanpa adanya komunikasi yang baik pekerjaan akan menjadi tidak jelas sehingga tujuan organisasi kemungkinan besar tidak akan tercapai. Jadi dengan komunikasi maka seseorang akan menerima berita dan informasi sesuai dengan apa yang ada dalam pikiran atau perasaan sehingga orang lain dapat mengerti.

Berdasarkan fenomena dan permasalahan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh *Work-Life Balance*, *Internal Communication* terhadap *Employee Engagement*, dan Implikasinya terhadap *Employee Performance*; Telaah pada BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Tangerang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan temuan masalah-masalah yang diperoleh penulis selama *in-depth interview* yang dilakukan dengan sepuluh narasumber karyawan BPJS Ketenagakerjaan wilayah Tangerang. Peneliti mengidentifikasi masalah dapat dirumuskan masalah penelitian yang diangkat menjadi pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

- 1 Apakah *work-life balance* berpengaruh positif dengan *employee engagement* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan wilayah Tangerang?
- 2 Apakah *internal communication* berpengaruh positif dengan *employee engagement* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan wilayah Tangerang?
- 3 Apakah *employee engagement* berpengaruh positif dengan *employee performance* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan wilayah Tangerang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui pengaruh *work-life balance* terkait *employee engagement* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan wilayah Tangerang.
2. Mengetahui pengaruh *internal communication* terkait *employee engagement* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan wilayah Tangerang.
3. Mengetahui pengaruh *employee engagement* terkait *employee performance* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan wilayah Tangerang.

1.4 Batasan Penelitian

Untuk mempermudah dalam melakukan penelitian, peneliti membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Responden penelitian ini adalah karyawan BPJS Ketenagakerjaan yang berada di wilayah Tangerang.
2. Variabel-variabel yang diteliti adalah *work-life balance*, *internal communication*, *employee engagement* dan *employee performance*.
3. Waktu pengambilan data dilaksanakan pada bulan November – Desember 2019.
4. Responden penelitian ini dibatasi kepada karyawan tetap dan karyawan kontrak yang minimal bekerja selama satu tahun di BPJS Ketenagakerjaan wilayah Tangerang.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu manfaat secara akademis dan manfaat praktis.

1.5.1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini secara akademis diharapkan dapat membantu peneliti lainnya atau memberikan informasi baru kepada pembaca mengenai pengaruh *work-life balance*, *internal communication* terhadap *employee engagement* serta penerapan *employee performance* dalam organisasi.

1.5.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat membantu praktisi Sumber Daya Manusia SDM untuk menganalisis hal – hal yang dapat mempengaruhi pengembangan SDM dalam suatu Badan Penyelenggara Jaminan sosial yang sangat diperlukan masyarakat melalui saran yang telah diberikan oleh peneliti dan diharapkan untuk penelitian selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan, atau dikembangkan lebih lanjut, dan juga dapat dijadikan referensi terhadap penelitian yang memiliki jenis yang sama.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk memahami lebih jelas mengenai laporan skripsi ini, maka materi-materi yang tertera dikelompokkan menjadi beberapa sub bab dengan sistematika penyampaian sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi tentang teori-teori yang peneliti gunakan sebagai landasan teori dalam penelitian, pengembangan hipotesis penelitian, model dan hipotesis penelitian, serta penelitian terdahulu.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas tentang gambaran umum objek yang akan diteliti yaitu BPJS Ketenagakerjaan, metode penelitian yang digunakan dalam penelitian, ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik sampling yang

digunakan, skala pengukuran *likert*, teknik pengumpulan data, tabel operasionalisasi variabel, dan teknik pengolahan analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan tentang keseluruhan analisis dan pembahasan dari hasil penelitian, yakni hasil analisa deskriptif, uji validitas dan uji reliabilitas pada *main test* maupun *pre-test*, uji hipotesis, interpretasi hasil penelitian, dan implikasi manajerial. Selain itu penulis menguraika hasil analisis penelitian dengan menerapkan teknik untuk menjawab permasalahan penelitian yang melibatkan asumsi data yang diperoleh.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir ini penulis menyimpulkan hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan penelitian yang sudah dibahas pada keempat bab sebelumnya, serta penulis memberikan saran kepada objek penelitian dan penelitian selanjutnya.