

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Mengelola perusahaan atau organisasi memerlukan manajemen yang kompeten dan terstruktur dengan baik, hal tersebut berguna untuk memastikan semua tujuan yang telah ditetapkan dapat terwujud. Sebagaimana dinyatakan oleh George R. Terry dalam Aditama (2020), manajemen dapat dimaknai sebagai suatu rangkaian kegiatan yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber daya lain yang tersedia. Sedangkan menurut Hasibuan (2017), Manajemen adalah suatu proses sekaligus keterampilan dalam mengelola dan memaksimalkan potensi sumber daya manusia serta sumber daya pendukung lainnya guna mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Sumber daya manusia ialah zona terpenting serta mengacu pada rentang pencapaian tujuan instansi tersebut. Tujuan tersebut dicapai dengan menggunakan sumber daya yang tersedia, salah satu yang menjadi landasan atau mungkin aset berharga yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat adalah sumber daya manusia.

Tingkat perputaran karyawan menjadi sebuah tantangan yang sulit untuk dihadapi dan perlu dikendalikan. Tingkat perputaran karyawan yang terlalu tinggi dapat menyebabkan ketidakstabilan dalam operasional perusahaan, sehingga mempertahankan karyawan dalam jangka waktu lama, terutama yang karyawan

yang berprestasi dan berkontribusi besar merupakan tantangan bagi perusahaan atau organisasi. Maka dari itu sebelum terjadinya tingkat perputaran karyawan, perusahaan atau organisasi perlu memperhatikan niat retensi atau *retention intention*. *Retention intention* atau niat retensi merupakan kesediaan secara sadar bagi seseorang karyawan untuk tetap berada dalam suatu profesi yang mereka jalani saat ini (Liu *et al.*, 2023). Dalam hal ini baik perusahaan ataupun organisasi perlu memperhatikan perkembangan teknologi dengan menyesuaikan kebijakan strategis organisasi, khususnya kebijakan strategis yang dapat mempengaruhi *Employee Engagement* serta meningkatkan *retention intention* dengan tetap memperhatikan kemampuan adaptasi karyawan terhadap kebijakan strategis tersebut.

Era transformasi digital seperti saat ini, kebijakan strategis untuk merespons perubahan perlu dilakukan, hal tersebut disebabkan oleh penggunaan teknologi digital sehingga memunculkan cara-cara baru yang dapat mempermudah pekerjaan sehingga mewajibkan berbagai pelaku usaha baik itu perusahaan maupun organisasi untuk menerima berbagai perubahan secara menyeluruh di berbagai bidang pekerjaan. Keadaan ini dipicu oleh para pakar yang terus berusaha untuk menciptakan teknologi-teknologi canggih yang semakin baru dari masa ke masa. Hal itu bisa dilihat dari munculnya sistem cerdas otomatis, pemrosesan data berbasis internet, dan pengolahan data masif, yang merupakan salah satu inovasi paling mutakhir dan berkembang berkat hadirnya machine learning. Teknologi *artificial intelligence* menyediakan perangkat yang berpotensi meningkatkan proses menghasilkan ide-ide baru, meningkatkan efisiensi operasional, dan meningkatkan produktivitas karyawan. Menurut Ertel

dalam Surya Mahendra *et al.* (2024) mendefinisikan *artificial intelligence* atau yang sering disebut sebagai Kecerdasan Buatan, merupakan suatu sistem yang dirancang dan dikembangkan oleh manusia yang dapat meniru aktivitas manusia dan memiliki kerangka kerja untuk berpikir seperti manusia saat melakukan pekerjaan yang berbeda. Penggunaan *artificial intelligence* dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, khususnya di bidang analisis data, otomatisasi proses, dan pembuatan prakiraan yang akurat (Emilisa *et al.*, 2025).

Mengintegrasikan kecerdasan buatan ke dalam manajemen sumber daya manusia memungkinkan penyesuaian, penyediaan perangkat dan kapabilitas baru, serta peningkatan efisiensi, keterikatan karyawan, dan retensi karyawan. Pemanfaatan perangkat lunak berbasis kecerdasan buatan berpotensi memberikan bantuan yang signifikan bagi manajemen. Bantuan ini tidak hanya membantu memahami tingkat keterikatan masing-masing karyawan, tetapi juga memungkinkan prediksi perilaku dan sikap mereka dengan memanfaatkan indikator yang bersifat prediktif (Emilia Sari *et al.*, 2020). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa integrasi *artificial intelligence* dalam model pengelolaan talenta mampu meningkatkan keterlibatan karyawan melalui analisis sentimen yang lebih mendalam, yang pada gilirannya dapat memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi (Rožman *et al.*, 2022).

Employee engagement adalah tingkat partisipasi emosional, fisik, dan mental yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Kurniawati & Raharja, 2023). Para peneliti yang mempelajari *Employee Engagement* telah menunjukkan hubungan yang kuat dengan berbagai jenis luaran

perusahaan. Karyawan yang telah terikat dalam pekerjaannya lebih efektif dan inovatif dalam menjalankan tugas, dan mereka tidak menganggap pekerjaan mereka sebagai beban. Keterikatan dalam konteks ini mengacu pada karyawan yang sangat antusias dengan pekerjaan dan perusahaan yang mempekerjakan mereka. Mereka kerja bukan hanya untuk mendapatkan gaji atau promosi, tetapi juga ingin mewujudkan tujuan organisasi. Penelitian oleh Panggabean *et al.* (2023) tentang retensi karyawan dan kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan serta dimediasi keterikatan karyawan menemukan hasil bahwa pelatihan dan juga pengembangan berpengaruh pada kepuasan kerja dan berdampak pada retensi karyawan melalui peran mediasi keterikatan karyawan.

Perspektif ini menjadikan manajemen sumber daya manusia selalu dianggap sebagai bidang dinamis yang mampu beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja, kemajuan teknologi, dan struktur organisasi. *Adaptability* atau kemampuan beradaptasi merupakan perubahan perilaku yang ditandai dengan pendekatan inovatif atau kreatif sebagai respons terhadap perubahan lingkungan (Boylan & Turner, 2017). Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Biswas (2025) dengan judul “*Organizational Career Development and Employee Retention: Role of Career Adaptability*”, dimana dalam penelitian tersebut menempatkan *Career Adaptability* sebagai variabel moderasi menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam pengembangan karier berkorelasi positif dengan retensi karyawan, di mana adaptabilitas karier berperan sebagai variabel moderasi. Karyawan yang memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi cenderung menyadari integrasi kecerdasan buatan sebagai peluang potensial untuk pengembangan kompetensi, peningkatan

produktivitas, dan kemudahan manajemen karyawan. Selain lebih mampu mengatasi hambatan, mereka juga lebih mampu beradaptasi dengan perubahan kemajuan teknologi. Sebaliknya, yang adaptasinya rendah mungkin melihatnya sebagai ancaman.

Pengintegrasian teknologi ke dalam sistem kerja telah menjadi suatu keharusan di berbagai organisasi atau perusahaan demi terwujudnya efisiensi. Tidak terkecuali BPJS Ketenagakerjaan, atau dikenal juga sebagai BPJAMSOSTEK, merupakan lembaga publik yang memiliki tanggung jawab dalam menyelenggarakan program penjaminan sosial khususnya bagi seluruh pekerja di Indonesia yang menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan. Tujuan program ini untuk memberikan perlindungan sosial yang menyeluruh bagi seluruh tenaga kerja. Landasan hukum penyelenggaraan jaminan sosial ini tercantum dalam Pasal 34 ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945 dan diatur lebih lanjut melalui Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial. Melalui program BPJS Ketenagakerjaan, setiap pekerja berhak memperoleh berbagai bentuk perlindungan, termasuk Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Pensiun (JP), Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP), Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), serta Jaminan Hari Tua (JHT).

BPJS Ketenagakerjaan tersebut terus menerus berinovasi dalam menghadapi berbagai tantangan, hal tersebut dimulai dari diluncurkannya pelayanan berbasis aplikasi yaitu Jamsostek Mobile (JMO) yang mengadopsi solusi berbasis *artificial intelligence* (AI) agar layanan menjadi lebih efisien dan responsif. Pengintegrasian *artificial intelligence* dalam aplikasi JMO dengan

penggunaan teknologi elektronik yang disebut “*know your customer*” (e-KYC) hal tersebut dapat mempercepat proses pengajuan klaim jaminan yang dulunya membutuhkan waktu sekitar 10-15 hari kini hanya hanya 10-15 menit. Dalam kegiatan Learning Bootcamp Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, di Kota Semarang pada Selasa (24/9/2024), Abdur Rahman Irsyadi selaku Direktur Human Capital dan Umum BPJS Ketenagakerjaan mengatakan bahwa BPJS Ketenagakerjaan sedang melakukan proses penyusunan digital learning yang memanfaatkan teknologi *artificial intelligence*, *learning virtual assistant* dan *chatbot*. Hal tersebut berguna untuk memberikan warna dan suasana yang berbeda, serta diharapkan dapat memberikan kemudahan kepada karyawan dalam mencari pengetahuan dan juga memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan institusi. Hal tersebut tentunya membutuhkan kemampuan adaptasi karyawannya sehingga akan berdampak juga pada niat karyawan tersebut untuk bertahan.

Employee engagement atau keterikatan karyawan dan tingkat turnover pada BPJS Ketenagakerjaan perlu mendapat perhatian khusus. Seperti terlihat pada tabel dibawah ini:

Uraian	2024	2023	2022
Jumlah Total Karyawan	5.380	5.537	5.712
Rata-Rata Jam Pelatihan (Jam/Orang)	27,38	33,93	27,90
Survei Keterikatan Karyawan	80%	85%	85%
Tingkat Turnover Karyawan	2.82%	2.92%	2.90%
Angka Kecelakaan Kerja	111	128	67
Proporsi Karyawan Perempuan/Laki-Laki di Level Manajerial	32,61%	32,40%	32,25%
Persentase Manajemen Senior Lokal	100%	100%	100%

Gambar 1 Survey keterikatan dan tingkat turnover. Sumber:
<https://www.bpjsketenagakerjaan.go.id/>

Secara berkala BPJS Ketenagakerjaan selalu rutin dalam melakukan survei tingkat *employee engagement* (keterikatan karyawan), dimana hal tersebut berguna untuk mengetahui bahwa terdapat kesesuaian tujuan serta nilai antara karyawan dengan perusahaan. Pada tahun 2024 diketahui angka *employee engagement* BPJS Ketenagakerjaan mencapai 80% meskipun masih tergolong dalam kategori *Highly Engaged Organizations*, namun menurun dibandingkan dengan dua tahun sebelumnya yaitu ditahun 2022 sebesar 85% dan ditahun 2023 juga sebesar 85%. Hal ini dapat menjadi penanda bahwa penyesuaian dengan perubahan dan tantangan itu penting untuk dilakukan. Ditengah penurunan hasil survei *employee engagement*, hasil berbeda justru ditunjukkan dengan peningkatan retensi. Hal itu dibuktikan dengan menurunnya tingkat turnover karyawan ditahun 2024 sebesar 2,82% atau 152 karyawan dibandingkan dengan dua tahun sebelumnya yaitu 2,90% atau 166 karyawan ditahun 2022 dan 2,92% atau 162 karyawan ditahun 2023. Secara nasional data survei keterikatan dan tingkat turnover karyawan BPJS Ketenagakerjaan di seluruh Indonesia pada periode 2022–2024 menunjukkan adanya penurunan. Namun fenomena yang saya dapatkan secara langsung di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Induk Madiun menunjukkan bahwa selama 3 tahun terakhir tingkat *employee engagement* maupun tingkat retensi menunjukkan kondisi yang baik dan stabil. Dengan adanya perbedaan tersebut dapat mengindikasikan bahwa kondisi baik dan stabil itu belum menyeluruh dan tidak dapat berlangsung selamanya mengingat penilaian karyawan yang selalu berubah-ubah setiap saatnya. Sehingga jika tidak diperhatikan faktor yang mempengaruhinya, tidak menutup kemungkinan untuk menimbulkan suatu permasalahan di masa mendatang,

terlebih lagi seiring dengan masifnya integrasi *artificial intelligence* dalam proses bisnis organisasi, seperti optimalisasi aplikasi JMO (*Jamsostek Mobile*), sistem *e-KYC*, dan otomasi layanan administrasi yang menuntut kesiapan dan kemampuan adaptasi karyawan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji lebih lanjut faktor-faktor yang berperan dalam mempertahankan *retention intention* karyawan pada tingkat cabang, khususnya peran integrasi *artificial intelligence* agar dapat tetap berjalan selaras dengan nilai-nilai kemanusiaan yang menjaga *employee engagement*. Tanpa pemahaman mendalam mengenai peran *employee engagement*, dikhawatirkan integrasi *artificial intelligence* di masa depan justru dapat menjadi bumerang yang mengganggu stabilitas retensi yang telah dicapai saat ini.

Penelitian ini berfokus pada *retention intention*, yaitu niat atau keinginan individu karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Fokus ini penting karena sebagian besar penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada *employee retention*, yaitu kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawannya seperti dalam penelitian Al-ayed (2025); Biswas (2025); Kurniawati & Raharja (2023); Paigude *et al.* (2023). Padahal sebelum perusahaan mampu meningkatkan *employee retention*, perusahaan perlu memahami faktor yang mempengaruhi niat retensi atau *retention intention*, sebagaimana ditemukan oleh Mardanov (2020) yang menemukan bahwa *retention intention* merupakan sebuah prediktor penting bagi retensi karyawan atau *employee retention*. Hal ini penting karena niat bertahan menjadi indikator awal sebelum karyawan benar-benar memutuskan untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, serta adanya fenomena dan gap penelitian dari studi-studi terdahulu, peneliti memiliki dasar yang kuat untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Peran *Employee Engagement* dalam Memediasi Integrasi *Artificial Intelligence* terhadap *Retention Intention* dengan *Adaptability* sebagai Variabel Moderasi pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Induk Madiun.”**

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pemaparan latar belakang penelitian, maka beberapa permasalahan yang menjadi fokus utama dirumuskan sebagai berikut;

1. Apakah Integrasi *Artificial Intelligence* (X) berpengaruh terhadap *Retention Intention* (Y) pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Induk Madiun?
2. Apakah Integrasi *Artificial Intelligence* (X) berpengaruh terhadap *Employee Engagement* (M) pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Induk Madiun?
3. Apakah *Employee Engagement* (M) berpengaruh terhadap *Retention Intention* (Y) pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Induk Madiun?
4. Apakah Integrasi *Artificial Intelligence* (X) berpengaruh terhadap *Retention Intention* (Y) melalui *Employee Engagement* (M) sebagai variabel mediasi pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Induk Madiun?

5. Apakah *Adaptability* (Z) memoderasi hubungan Integrasi *Artificial Intelligence* (X) terhadap *Retention Intention* (Y) pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Induk Madiun?

1.3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang serta perumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini secara khusus bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis berbagai permasalahan yang menjadi fokus penelitian, yaitu;

1. Untuk dapat mempelajari dan menganalisis pengaruh antara Integrasi *Artificial Intelligence* (X) terhadap *Retention Intention* (Y) pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Induk Madiun.
2. Untuk dapat mempelajari dan menganalisis pengaruh antara Integrasi *Artificial Intelligence* (X) terhadap *Employee Engagement* (M) pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Induk Madiun
3. Untuk dapat mempelajari dan menganalisis pengaruh antara *Employee Engagement* (M) terhadap *Retention Intention* (Y) pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Induk Madiun.
4. Untuk dapat mempelajari dan menganalisis pengaruh Integrasi *Artificial Intelligence* (X) terhadap *Retention Intention* (Y) melalui *Employee Engagement* (M) sebagai variabel mediasi pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Induk Madiun.

5. Untuk dapat mempelajari dan menganalisis peran *Adaptability* (Z) dalam memoderasi hubungan Integrasi *Artificial Intelligence* (X) terhadap *Retention Intention* (Y) pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Induk Madiun.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dalam hal pengelolaan sumber daya manusia serta memahami berbagai fenomena yang terjadi dalam perusahaan.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi BPJS Ketenagakerjaan khususnya Kantor Cabang Induk Madiun dalam mengoptimalkan integrasi *artificial intelligence* pada sistem kerja dengan memperhatikan keterikatan dan kemampuan adaptasi karyawan. Integrasi teknologi yang didukung oleh *employee engagement* serta *adaptability* yang memadai diyakini mampu meningkatkan semangat dan dedikasi kerja, sehingga berdampak pada meningkatnya *retention intention* dan menurunnya niat karyawan untuk berpindah. Temuan ini juga dapat dimanfaatkan sebagai landasan dalam perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia berbasis teknologi yang berorientasi pada keberlanjutan kinerja dan stabilitas tenaga kerja.

3. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dan bahan pembandingan bagi penelitian selanjutnya, yang membahas integrasi *artificial intelligence*, tingkat *adaptability*, *employee engagement*, serta pengaruhnya terhadap niat retensi karyawan di perusahaan.

