

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB *TURNOVER* KARYAWAN TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA MELALUI PENGENDALIAN RISIKO DI BPJS KETENAGAKERJAAN

MUGHNY ILMAN WALI RUSDI



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Analisis Faktor-Faktor Penyebab *Turnover* Karyawan Terhadap Efektivitas Kerja melalui Pengendalian Risiko di BPJS Ketenagakerjaan” adalah murni karya saya sendiri yang disusun berdasarkan arahan dari dosen pembimbing, dan belum pernah diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Seluruh sumber informasi yang digunakan, baik yang berasal dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan oleh penulis lain, telah dicantumkan secara lengkap dalam teks dan Daftar Pustaka pada bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini pula saya menyerahkan hak cipta atas karya tulis ini kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Desember 2025

Mughny Ilman Wali Rusdi
K1501232206



RINGKASAN

MUGHNY ILMAN WALI RUSDI. Analisis Faktor-Faktor Penyebab *Turnover* Karyawan Terhadap Efektivitas Kerja Melalui Pengendalian Risiko di BPJS Ketenagakerjaan. Dibimbing oleh NIMMI ZULBAINARNI dan ASEP TARYANA.

@Hak cipta milik IPB University

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor penyebab *turnover* karyawan terhadap efektivitas kerja melalui pengendalian risiko di BPJS Ketenagakerjaan. Fenomena *turnover* menjadi tantangan serius dalam manajemen sumber daya manusia karena berdampak pada produktivitas, kualitas layanan, dan biaya operasional organisasi. Berdasarkan data internal periode 2019–2023, BPJS Ketenagakerjaan mengalami penurunan jumlah karyawan sebesar 10,72% dari 6.202 menjadi 5.537 orang, meskipun laba meningkat sebesar 47,17%. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara efisiensi keuangan dan stabilitas tenaga kerja, yang menuntut penguatan strategi pengelolaan risiko dan efektivitas kerja agar kinerja organisasi tetap optimal.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modelling Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk menganalisis pengaruh lima faktor *turnover*, yaitu kepuasan kerja, kompensasi, beban kerja, ambiguitas peran, dan hubungan dengan atasan terhadap efektivitas kerja, dengan pengendalian risiko sebagai variabel mediasi. Responden penelitian terdiri atas 251 karyawan aktif dari berbagai unit dan wilayah BPJS Ketenagakerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, kompensasi, dan hubungan dengan atasan berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas kerja, sedangkan beban kerja dan ambiguitas peran berpengaruh negatif signifikan. Selain itu, pengendalian risiko terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara faktor-faktor penyebab *turnover* dan efektivitas kerja, yang menegaskan pentingnya peran pengelolaan risiko dalam menjaga stabilitas dan produktivitas karyawan.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan dapat ditingkatkan melalui penerapan pengendalian risiko yang terstruktur, mencakup identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, serta pemantauan risiko yang berkaitan dengan dinamika tenaga kerja. Strategi pengendalian risiko yang efektif memungkinkan organisasi mengantisipasi potensi *turnover*, menjaga kesinambungan operasional, serta memastikan bahwa beban kerja tetap seimbang dan lingkungan kerja kondusif. Penelitian ini memberikan implikasi teoritis dalam pengembangan literatur mengenai hubungan antara *turnover*, efektivitas kerja, dan manajemen risiko, sekaligus rekomendasi praktis bagi BPJS Ketenagakerjaan dalam menyusun kebijakan pengelolaan SDM yang adaptif, berkelanjutan, dan berbasis mitigasi risiko.

Kata Kunci : BPJS Ketenagakerjaan, Efektivitas Kerja, Pengendalian Risiko, SEM-PLS, *Turnover* Karyawan.



SUMMARY

MUGHNY ILMAN WALI RUSDI. Analysis of Employee *Turnover* Factors on Work Effectiveness through Risk Control at BPJS Ketenagakerjaan. Supervised by NIMMI ZULBAINARNI and ASEP TARYANA.

This study aims to analyze the influence of employee *turnover* factors on work effectiveness through risk control at BPJS Ketenagakerjaan. Employee *turnover* represents a critical challenge in human resource management as it affects productivity, service quality, and operational costs. Based on internal data from 2019–2023, BPJS Ketenagakerjaan experienced a 10.72% decrease in the number of employees, from 6,202 to 5,537, despite a 47.17% increase in net profit. This condition indicates an imbalance between financial efficiency and workforce stability, highlighting the need to strengthen risk management and work effectiveness strategies to maintain optimal organizational performance.

This research employs a quantitative approach using the Structural Equation Modelling–Partial Least Square (SEM-PLS) method to analyze the influence of five *turnover* factors—job satisfaction, compensation, workload, role ambiguity, and relationship with supervisors—on work effectiveness, with risk control as a mediating variable. The study involved 251 active employees from various units and regional offices of BPJS Ketenagakerjaan. The results reveal that job satisfaction, compensation, and relationships with supervisors have a positive and significant effect on work effectiveness, while workload and role ambiguity have a negative and significant effect. Moreover, risk control was found to significantly mediate the relationship between *turnover* factors and work effectiveness, emphasizing the critical role of structured risk management in maintaining employee stability and productivity.

The findings underscore that employee work effectiveness at BPJS Ketenagakerjaan can be enhanced through a well-structured risk control framework, including the identification, analysis, evaluation, treatment, and monitoring of risks related to workforce dynamics. Effective risk control strategies enable the organization to anticipate potential *turnover*, maintain operational continuity, and ensure balanced workloads within a conducive work environment. This study provides theoretical implications for the literature on the relationship between *turnover*, work effectiveness, and risk management, while offering practical recommendations for BPJS Ketenagakerjaan to develop adaptive, sustainable, and risk-based human resource policies.

Keywords : BPJS Ketenagakerjaan, Employee *Turnover*, Risk Control, SEM-PLS, Work Effectiveness.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB *TURNOVER* KARYAWAN TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA MELALUI PENGENDALIAN RISIKO DI BPJS KETENAGAKERJAAN

MUGHNY ILMAN WALI RUSDI

Tesis
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
Pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada ujian tesis :

1. Dr. Raden Isma Anggraini, S.P., M.M
2. Dr. Nur Hasanah, S.Kom, M.Eng

Judul Tesis : Analisis Faktor – Faktor Penyebab *Turnover* Karyawan terhadap Efektivitas Kerja Melalui Pengendalian Risiko di BPJS Ketenagakerjaan

Nama : Mughny Ilman Wali Rusdi

NIM : K1501232206

Disetujui oleh

Pembimbing 1 :

Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi, M.Si.



Pembimbing 2 :

Dr. Asep Taryana, STP, M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana

Manajemen dan Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.

NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.

NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian : 22 November 2025

Tanggal Lulus :



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah *subhanaahu wa ta'ala* atas segala karunia-Nya sehingga tesis ini berhasil diselesaikan. Judul tesis yang dilaksanakan ini ialah analisis faktor-faktor penyebab *turnover* karyawan terhadap efektivitas kerja melalui pengendalian risiko di BPJS Ketenagakerjaan.

Tesis yang dibuat merupakan sebagian kecil dari lanskap luas yang terus berubah. Namun, penulis berharap bahwa apa yang terangkum dalam tesis ini akan memberikan nilai tambah dan pemahaman yang berguna bagi para pembaca, dari akademisi hingga praktisi industri, serta individu yang memiliki ketertarikan pada bidang Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko. Pembahasan dalam tesis ini dimulai dari penjelasan mengenai *turnover* karyawan, efektivitas kerja, pengendalian risiko, kerangka pemikiran, metode penelitian, hasil dan pembahasan, serta sampai dengan kesimpulan dan saran.

Penulis berharap bahwa tesis ini tidak hanya menjadi sumber informasi yang kaya tetapi juga menjadi katalis bagi dialog dan inovasi lebih lanjut. Penulis menghargai setiap kritik dan saran yang bermanfaat yang diberikan oleh para pembaca, penulis percaya bahwa saran-saran ini akan menambah wawasan kita semua.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung proses penulisan penelitian ini, khususnya kepada Ibu Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi, M.Si. dan Bapak Dr. Asep Taryana, STP, M.M. selaku komisi pembimbing yang telah memberikan dukungan moral dan motivasi yang tidak terukur nilainya. Semoga tesis ini menjadi sumbangan berarti dalam literatur masa kini dan mendatang.

Bogor, Desember 2025

Mughny Ilman Wali Rusdi

@Hak cipta milik IPB University

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 <i>Turnover</i> Karyawan	11
2.2 Efektivitas Kerja	11
2.3 Pengendalian Risiko	12
2.4 <i>Turnover</i> Karyawan, Efektivitas Kerja, dan Pengendalian Risiko	13
2.5 Kajian Penelitian Terdahulu	15
2.6 Kerangka Pikir Penelitian	16
2.7 Hipotesis Penelitian	18
III METODE PENELITIAN	20
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	20
3.2 Jenis Penelitian dan Sumber Data	20
3.3 Teknik Penarikan Sampel	20
3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	20
3.5 Definisi Operasional Variabel dan Model Penelitian	23
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	25
4.1 Profil BPJS Ketenagakerjaan	25
4.2 Identifikasi Faktor–Faktor Penyebab <i>Turnover</i> Karyawan yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja di BPJS Ketenagakerjaan	26
4.3 Analisis Pengaruh <i>Turnover</i> Karyawan terhadap Efektivitas Kerja melalui Pengendalian Risiko di BPJS Ketenagakerjaan	31
4.4 Rumusan Strategi Pengendalian Risiko dalam Mengurangi Dampak <i>Turnover</i> terhadap Efektivitas Kerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan	41
4.5 Rekomendasi Kebijakan Pengendalian Risiko <i>Turnover</i> Karyawan yang Efektif di BPJS Ketenagakerjaan	46
4.6 Implikasi Manajerial	48
V KESIMPULAN DAN SARAN	51
5.1 Kesimpulan	51
5.2 Saran	51
DAFTAR PUSTAKA	53
LAMPIRAN	55
RIWAYAT HIDUP	65



DAFTAR TABEL

1	Tren jumlah karyawan BPJS Ketenagakerjaan tahun 2019-2023	8
2	Tren laba BPJS Ketenagakerjaan tahun 2019-2023	8
3	Rentang kriteria Analisis Deskriptif	21
4	Model skor skala <i>likert</i>	22
5	Deskripsi operasional variabel	23
6	Definisi indikator	24
7	Karakteristik responden	26
8	Klasifikasi variabel kepuasan kerja	27
9	Klasifikasi variabel kompensasi	28
10	Klasifikasi variabel beban kerja	28
11	Klasifikasi variabel ambiguitas peran	29
12	Klasifikasi variabel hubungan dengan atasan	29
13	Klasifikasi variabel pengendalian risiko	30
14	Klasifikasi variabel efektivitas kerja	30
15	Uji Validitas <i>Outer Loading</i>	33
16	<i>Construct Reliability</i> dan <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	34
17	<i>Heterotrait Monotrait Ratio</i> (HTMT)	35
18	<i>Fornell Larcker</i>	35
19	Nilai <i>R Square</i> (R^2)	36
20	Nilai <i>F Square</i> (f^2)	36
21	<i>Q Square</i> (Q^2)	37
22	Hasil uji hipotesis	38
23	Kontrol pencegahan <i>Turnover</i>	41
24	Kontrol mitigasi dan pemulihan <i>Turnover</i>	43
25	Validitas Konvergen	56
26	<i>Cronbach's Alpha</i> , <i>Composite Reliability</i> , dan <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	57

DAFTAR GAMBAR

1	Tren jumlah karyawan BPJS Ketenagakerjaan	3
2	Tren jumlah karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	3
3	Tren jumlah karyawan PT Astra Internasional Tbk	4
4	Tren keuangan BPJS Ketenagakerjaan	5
5	Tren keuangan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk	5
6	Tren keuangan PT Astra Internasional Tbk	6
7	Kerangka pikir penelitian	17
8	Structural Equation Modelling–Partial Least Square	18
9	Analisis dasi kupu-kupu (bow tie analysis)	22
10	Model jalur SEM-PLS	32
11	Skema Implikasi Manajerial	50

DAFTAR LAMPIRAN

1	Hasil Uji Validitas Konvergen	56
2	<i>Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE)</i>	57
3	Kuesioner Penelitian	58