

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan perumahsakitannya yang semakin kompetitif baik nasional maupun internasional mengharuskan organisasi mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) mereka dengan baik karena karyawan merupakan aset berharga bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Pengelolaan SDM ini menjadi kewajiban yang harus dilakukan oleh organisasi karena keberhasilan suatu organisasi bergantung pada peran sumber daya manusia yang dimiliki.

Perkembangan terbaru memandang SDM bukan sebagai sumber daya belakang, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu muncullah istilah baru di luar HR (*Human Resources*), yaitu HC (*Human Capital*). Di sini SDM dilihat bukan sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai yang dapat dilipatgandakan, dikembangkan, dan juga bukan sebaliknya sebagai *liability* (beban cost). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka (Alamsyah & Kusumadewi, 2016:14).

Salah satu upaya untuk mencapai target atau tujuan yang diinginkan organisasi yaitu dengan meminimalisasi tingkat perputaran karyawan (*employee's turnover*) dengan memperhatikan segala faktor yang menyebabkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*). Keinginan karyawan untuk berpindah disikapi dengan sebuah keadaan dimana karyawan mulai mendapati kondisi

kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkan (Simanjuntak & Rahardja, 2009:1).

Keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) merupakan hal yang dapat dialami setiap karyawan. Keinginan berpindah kerja biasanya muncul apabila karyawan merasa bahwa perusahaan tempat bekerja sekarang sudah tidak lagi bisa memenuhi kebutuhan mereka sehingga menyebabkan mereka mempunyai keinginan untuk berpindah kerja tetapi belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan kerja.

Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yaitu berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena organisasi kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak organisasi, bahkan beberapa organisasi mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain (Toly, 2004:103). Banyak faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan dalam suatu organisasi, diantaranya adalah komitmen organisasi, kinerja karyawan, stres kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan (Simanjuntak & Rahardja, 2009:1).

Keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi didahului oleh niat karyawan yang dipicu antara lain oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan dan tidak adanya komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi secara efisien dan efektif (Dian & Hermawan, 2013:46).

Dalam menghasilkan kinerja karyawan yang unggul dan guna menurunkan angka *turnover* pada karyawan, organisasi juga perlu menciptakan kepuasan kerja disamping komitmen organisasi. Pada dasarnya kepuasan kerja yang dimiliki seorang karyawan yang berkontribusi untuk perusahaannya sangat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kepuasan kerja penting karena memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasi dan juga *turnover intention*. Hal ini didukung oleh penelitian Putra dan Wibawa (2015) yang memaparkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi, di sana juga dijelaskan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Xuehe (2016) di 33 rumah sakit di Provinsi Guangdong didapatkan ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen dan komitmen tersebut merupakan sebuah mediator yang mempengaruhi *turnover intention*.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins, 2011:179). Maka

dapat disimpulkan jika seseorang merasa puas terhadap apa yang dikerjakan maka dia akan selalu berpikiran positif terhadap pekerjaannya.

Rumah sakit merupakan salah satu bentuk organisasi pelayanan kesehatan. Pertumbuhan rumah sakit dalam 10 tahun belakangan ini sangat meningkat dan juga mengalami berbagai perubahan tuntutan layanan, baik dari pasien maupun dari pemerintah. Di era pelayanan kesehatan dengan sistem JKN, rumah sakit dituntut untuk dapat melaksanakan pelayanan dengan efektif dan efisien di berbagai lini, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia. Untuk dapat menghadapi persaingan sekarang ini, rumah sakit harus memiliki SDM yang berkualitas. SDM merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Oleh karena itu, rumah sakit perlu senantiasa melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi manajemen SDM, yaitu mulai perekrutan, penyeleksian hingga mempertahankan sumber daya manusia.

Tingkat *turnover* yang tinggi khususnya bagi tenaga-tenaga profesional yang bekerja di rumah sakit akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi rumah sakit itu sendiri, seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya SDM yakni berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan rumah sakit tidak efektif karena rumah sakit kehilangan karyawan profesional yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Masalah *turnover* juga terjadi di Rumah Sakit Santo Borromeus. Berikut adalah data *turnover rate* karyawan Rumah Sakit Santo Borromeus.

Tabel 1.1.
Turnover Rate Karyawan Rumah Sakit Santo Borromeus

Tahun	Jumlah Karyawan (Awal Tahun)	Masuk		Keluar		Jumlah Karyawan (Akhir Tahun)	Turnover Rate (%)
		Murni	Lain-lain	Murni	Lain-lain		
2015	1393	122	17	63	28	1441	4.5
2016	1441	198	13	115	30	1507	7.8
2017	1507	168	11	112	38	1536	7.4

Sumber : Biro SDM Rumah Sakit Santo Borromeus

Berdasarkan data pada tabel 1.1 terlihat *turnover rate* di Rumah Sakit Santo Borromeus cenderung mengalami peningkatan dari tahun 2015 hingga tahun 2017. Hingga Bulan Juli 2018 jumlah karyawan yang keluar sebanyak 86 orang. Sedangkan target *turnover rate* tahun 2018 yang ditetapkan manajemen adalah sebesar 5%. Oleh karena itu, manajemen khususnya Biro Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Borromeus perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan di Rumah Sakit Santo Borromeus sehingga dapat menurunkan *turnover rate* menjadi di bawah 5% pada tahun 2018. Yang dimaksud dengan masuk lain-lain pada tabel 1.1 yaitu karyawan yang masuk setelah cuti di luar tanggungan dan karyawan yang pensiun dikaryakan kembali. Sedangkan yang dimaksud dengan keluar lain-lain yaitu karyawan yang ijin cuti di luar tanggungan dan karyawan yang pensiun. Adapun jumlah karyawan yang keluar murni tahun 2015 sebanyak 63 orang, meningkat di tahun 2016 menjadi 115 orang dan tahun 2017 meningkat menjadi 112 orang. Rincian jumlah karyawan yang keluar per direktorat dapat dilihat pada tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2.
Jumlah Karyawan Keluar Rumah Sakit Santo Borromeus per Direktorat

Direktorat	2016	2017
Medis	72	72
Keperawatan	44	52
Keuangan	6	11
SDM dan Umum	15	11
Pengembangan	5	3
Non direktorat	3	1
Total	145	150

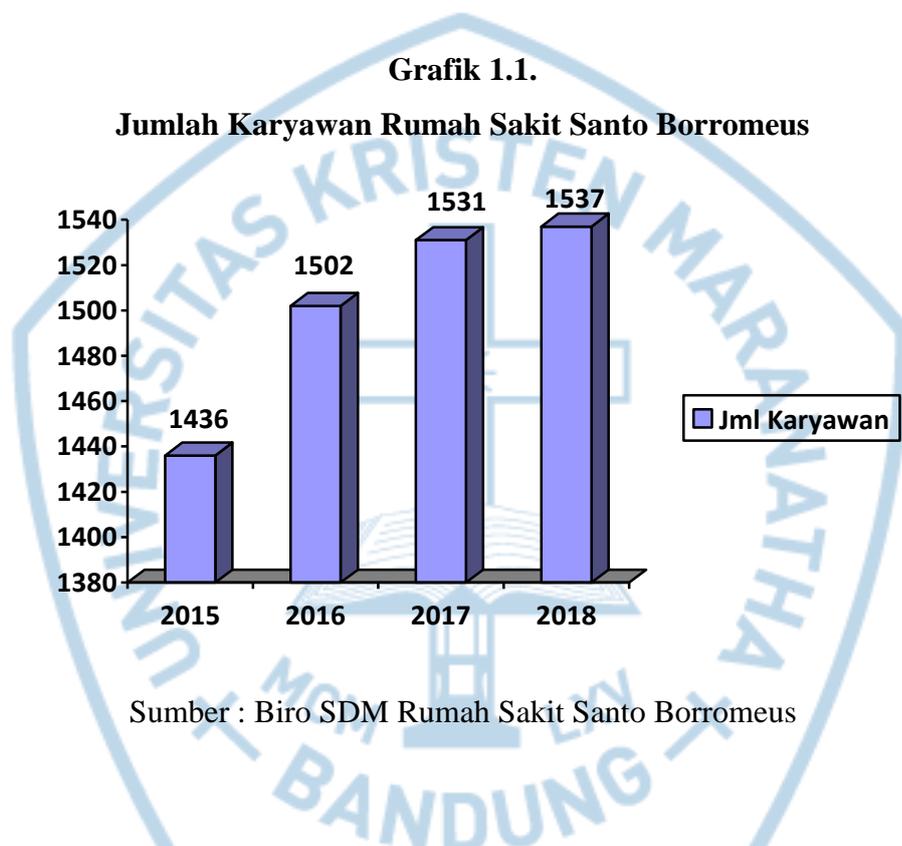
Sumber : Biro SDM Rumah Sakit Santo Borromeus

Berdasarkan data pada tabel 1.2 terlihat jumlah *turnover* terbesar berada pada direktorat medis dan keperawatan. Ada pun di dalamnya terdapat tenaga dokter, perawat, bidan, petugas kesehatan lain (tenaga farmasi, analis radiografer, petugas gizi & dapur, fisioterapis, petugas rekam medis), dan tenaga administrasi. Berdasarkan data *exit interview* yang dilakukan oleh Biro SDM didapatkan beberapa alasan keluarnya karyawan, yaitu karena kepentingan keluarga (pindah ke kota lain mengikuti suami, ingin fokus mengurus anak atau orang tua), bekerja di tempat lain atau diterima sebagai PNS, selesai kontrak, dan lain-lain.

Karyawan yang berada di direktorat medis dan keperawatan sebagian besar merupakan tenaga profesional yang sangat berperan penting dan langsung berperan terhadap pelayanan kesehatan yang disediakan Rumah Sakit Santo Borromeus. Sangat penting untuk menekan angka terjadinya *turnover* tenaga profesional tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan pada karyawan yang ditempatkan di direktorat medis dan keperawatan Rumah Sakit Santo Borromeus.

Rumah Sakit Santo Borromeus merupakan rumah sakit kelas B yang telah berdiri sejak tahun 1921. Rumah Sakit Santo Borromeus saat ini memiliki

karyawan sebanyak 1.529 orang yang terbagi ke dalam 6 direktorat yaitu Direktorat Medis, Direktorat Keperawatan, Direktorat Keuangan, Direktorat SDM dan Umum, Direktorat Keuangan, dan Non Direktorat. Ada pun jumlah karyawan tahun 2015 sampai tahun 2018 (hingga Bulan Juli 2018) dapat dilihat pada grafik 1.1 di bawah ini.



Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti kepada beberapa pelamar di Rumah Sakit Santo Borromeus, alasan mereka memilih Rumah Sakit Santo Borromeus untuk bekerja, diantaranya karena pelamar merupakan lulusan dari AKPER Borromeus sehingga memperbesar peluang mereka untuk dapat bekerja di Rumah Sakit Santo Borromeus, pelamar menganggap bahwa Rumah Sakit Santo Borromeus merupakan rumah sakit besar, ternama dan memiliki nama baik di masyarakat (branding) sehingga akan menambah pengetahuan dan keahlian

pelamar, juga menjadikan pengalaman kerja yang baik dan bermanfaat di kemudian hari. Pelamar juga mengatakan adanya harapan untuk memperoleh gaji dan jaminan/ tunjangan kesehatan yang lebih baik dibanding tempat kerja pelamar sebelumnya.

Untuk dapat memenuhi visi dan misi Rumah Sakit Santo Borromeus, maka para karyawan tentunya akan mengalami tantangan-tantangan dalam bekerja yang menuntut mereka untuk bekerja dengan baik agar memberikan pelayanan kesehatan dengan kualitas yang terbaik. Beban kerja yang berat, tuntutan kedisiplinan baik dalam hal waktu maupun menaati prosedur yang berlaku, senantiasa menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan maupun rekan kerja menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan sesuai dengan tempat penugasan kerja mereka di Rumah Sakit Santo Borromeus.

Agar dapat memenuhi tuntutan-tuntutan pekerjaan tersebut, sangat penting bagi organisasi untuk memperhatikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi para karyawannya. Dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi maka karyawan akan loyal dan bekerja dengan baik sehingga *turnover rate* akan dapat ditekan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan mengenai fenomena yang terjadi di Rumah Sakit Santo Borromeus, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian mengenai *turnover intention* yang terjadi karena diduga dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan sehingga berdampak terhadap *turnover intention* yang menyebabkan terjadinya *turnover* pada rumah sakit ini. Oleh karenanya penelitian ini berjudul **“PENGARUH**

KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP TURNOVER (Studi pada Karyawan Direktorat Medis dan Keperawatan di Rumah Sakit Santo Borromeus)”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Terjadinya *turnover* karyawan yang tinggi dapat mengganggu stabilitas dan proses operasional organisasi, juga memungkinkan terhambatnya pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan Rumah Sakit Santo Borromeus. Pada dasarnya tidak ada rumah sakit yang dapat menghindari terjadinya *turnover* karyawan, namun jika terjadi *turnover* yang tinggi dan tidak segera ditekan, dikhawatirkan dapat mengganggu pelayanan terhadap pasien dan menjadi permasalahan bagi rumah sakit secara keseluruhan.

Tingkat *turnover* yang tinggi khususnya bagi tenaga-tenaga profesional yang bekerja di rumah sakit akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi rumah sakit itu sendiri, seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya SDM yakni berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan rumah sakit tidak efektif karena rumah sakit kehilangan karyawan profesional yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Pada data yang ditunjukkan sebelumnya, terjadi peningkatan *turnover rate* di Rumah Sakit Santo Borromeus yaitu 4.5% pada tahun 2015 meningkat menjadi

7.8% pada tahun 2016, dan 7.4% pada tahun 2017. Sedangkan untuk tahun 2018 ditetapkan target *turnover rate* di Rumah Sakit Santo Borromeus di bawah 5%.

Berdasarkan paparan yang sudah dijelaskan, menjadi hal yang penting untuk diteliti mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan di Rumah Sakit Santo Borromeus.

1.2.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka perumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Santo Borromeus?
2. Bagaimana komitmen organisasi karyawan di Rumah Sakit Santo Borromeus?
3. Bagaimana *turnover intention* karyawan di Rumah Sakit Santo Borromeus?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan di Rumah Sakit Santo Borromeus baik secara simultan maupun parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah di atas maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan Direktorat Medis dan Keperawatan di Rumah Sakit Santo Borromeus Bandung.

2. Untuk mengetahui komitmen organisasi karyawan Direktorat Medis dan Keperawatan di Rumah Sakit Santo Borromeus Bandung.
3. Untuk mengetahui *turnover intention* karyawan Direktorat Medis dan Keperawatan di Rumah Sakit Santo Borromeus Bandung.
4. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh negatif kepuasan kerja dan komitmen organisasi, baik secara parsial maupun simultan terhadap *turnover intention*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan tambahan pandangan mengenai pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* di dalam suatu organisasi atau perusahaan, serta dapat menjadi dasar dan masukan bagi penelitian selanjutnya.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak manajemen Rumah Sakit Santo Borromeus dalam penyusunan kebijakan dan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meminimalisir *turnover intention*.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan data bagi pihak perusahaan terutama tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan di rumah sakit.