

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyediakan pelayanan secara kuratif, rehabilitatif serta penyelenggaraan kegiatan yang bersifat promotif sesuai dengan upaya peningkatan derajat kesehatan. Menurut Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit pada pasal 1 ayat 1, rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

Rumah sakit bergerak dalam bidang jasa yang dituntut dapat memberikan pelayanan prima agar citra layanan yang diberikan dapat sesuai dengan harapan masyarakat. Masyarakat tentu mengharapkan rumah sakit akan memberikan pelayanan yang berkualitas, sehingga dapat mengurangi angka kesakitan dan kematian serta meningkatkan derajat kesehatan manusia. Salah satu aspek pelayanan yang dapat menjadi indikator dalam pemberian pelayanan kesehatan yang berkualitas adalah profesionalisme sumber daya manusia dan manajemen rumah sakit.

Sumber daya manusia merupakan pendukung utama dalam setiap organisasi, termasuk rumah sakit. Keunggulan suatu rumah sakit adalah hasil dari keberhasilan karyawan yang berada di dalamnya. Hal ini karena sumber daya manusia memiliki kreativitas dan pemikiran inovatif yang dapat mendukung kemajuan dan perkembangan rumah sakit.

Rumah sakit perlu memikirkan strategi untuk mengelola sumber daya manusia yang mereka miliki sehingga rumah sakit tersebut dapat mencapai suatu tujuan. Pengelolaan sumber daya manusia erat kaitannya dengan fungsi pemeliharaan manajemen sumber daya manusia. Pemeliharaan sumber daya manusia merupakan suatu usaha dalam mempertahankan serta meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan. Pemeliharaan perlu dilakukan agar karyawan yang dimiliki tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan utama dari pemeliharaan karyawan adalah untuk membuat setiap karyawan rumah sakit merasa betah dan senantiasa bertahan sekalipun kadang terjadi hal yang mengganggu kestabilan dan keadaan dari rumah sakit tersebut.

Salah satu permasalahan bagi manajemen sumber daya manusia adalah keinginan untuk keluar (*turnover intentions*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. *Turnover* dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian, atau kematian anggota organisasi.

Turnover atau pergantian adalah keinginan seorang karyawan untuk berpindah, berhenti atau keluar dari tempat bekerja yang dilakukan secara sukarela atau kemauan sendiri maupun keputusan dari organisasi. Umumnya *turnover* dilakukan karena karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. *Turnover* karyawan tidak bisa dihindari, sekalipun sebuah organisasi berkomitmen penuh untuk membuat lingkungan kerja yang bagus, masih ada

karyawan yang tetap mengundurkan diri. *Turnover* sangat merugikan perusahaan karena banyak biaya yang telah dikeluarkan untuk perekrutan karyawan yang dilakukan. Masalah lain yang ditimbulkan oleh *turnover* adalah turunnya produktivitas disebabkan kehilangan karyawan sampai dengan adanya pengganti karyawan yang baru.

Tingkat *turnover* karyawan biasanya dipengaruhi oleh ketidakpuasan karyawan dengan lingkungan kerja secara keseluruhan, kondisi kerja, dan upah. Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, yaitu menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja. Selain itu, juga terdapat peningkatan biaya sumber daya manusia berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi dapat juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Retensi karyawan merupakan proses karyawan terdorong untuk tetap bersama organisasi (Jackson & Manthis, 2006). Pengembangan program *employee retention* merupakan komponen penting bagi rumah sakit. Jika *employee retention* buruk, maka akan meningkatkan *employee turnover* yang secara negatif mempunyai dampak terhadap pelayanan kepada pelanggan, standar produksi kerja dan *profitability*. Fokus dari retensi karyawan adalah mencari hal yang membuat mereka bertahan di perusahaan tempat mereka bekerja.

Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya merupakan salah satu rumah sakit swasta di daerah Surabaya selatan yang berdiri sejak 1 Juli 1995 dengan

bentuk awal sebagai klinik umum. Saat ini telah menjadi rumah sakit umum kelas C dengan 105 tempat tidur. Manajemen sumber daya manusia Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya sampai saat ini masih menghadapi masalah terkait tingginya angka *turnover* karyawan.

Tabel 1.1 *Turnover Rate* Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya Tahun 2015 – 2019

<i>Turnover Rate</i>	Satuan	Tahun					Rerata
		2015	2016	2017	2018	2019	
Jumlah Karyawan Keluar	Orang	23	34	39	45	46	37
Total Karyawan Pertahun	Orang	169	205	239	273	296	236
<i>Turnover Rate</i>	%	13,61	16,59	16,32	16,48	15,54	15,71

Sumber : Data HRD Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya Sejahtera Tahun 2020

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa *turnover rate* selama 5 tahun dari tahun 2015 sampai 2019 mempunyai rerata 15,71%. *Turnover* paling tinggi terjadi pada tahun 2016 sebesar 16,59%. Pada umumnya dinyatakan dalam satu tahun pada suatu organisasi *turnover* tidak boleh lebih dari 10% pertahun. Dari total 46 karyawan yang keluar pada tahun 2019, sebagian besar berasal dari bagian keperawatan dan penunjang medis.

Tabel 1.2 Jumlah Karyawan Keluar Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya Tahun 2019 Berdasarkan Bagian

Bagian	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar (n)	Persentase (%)
Struktural	7	1	14,23
Medis	18	6	33,33
Keperawatan	141	15	10,64
Penunjang Medis	59	13	22,03
IPS	14	2	14,29
HRD	8	2	25,00
Marketing	20	3	15,00
Keuangan	26	4	15,38
IT	3	0	00,00

Sumber : Data HRD Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya Tahun 2020

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa dari total karyawan yang keluar di tahun 2019, terbanyak adalah dari bagian keperawatan sebanyak 15 orang.

Tabel 1.3 Jumlah Karyawan Keluar Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya Tahun 2019 Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah (n)	Persentase (%)
0 – 1 Tahun	22	47,83
1 – 2 Tahun	10	21,74
2 – 3 Tahun	3	6,52
3 – 4 Tahun	2	4,35
4 – 5 Tahun	4	8,69
> 5 Tahun	5	10,87
Total	46	100,00

Sumber : Data HRD Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya Tahun 2020

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa karyawan yang keluar di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya di tahun 2019 adalah karyawan dengan masa kerja 0 – 1 tahun yaitu sebesar 47,83%. Hal ini menyebabkan biaya rekrutmen dan biaya seleksi menjadi tidak efisien dan pihak rumah sakit harus mengeluarkan biaya lagi untuk kembali merekrut karyawan sebagai pengganti dari karyawan yang keluar.

Tabel 1.4 Jumlah Karyawan Keluar Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya Tahun 2019 Berdasarkan Status Karyawan

Status Karyawan	Jumlah (n)	Persentase(%)
Tetap	10	21,74
PKWT	36	78,26
Total	46	100,00

Sumber : Data HRD Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya Tahun 2020

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa karyawan yang keluar pada tahun 2019 sebagian besar adalah karyawan kontrak PKWT sebesar 78,26 %. Penelitian yang dilakukan Mowday (1981); Michael dan Spector (1982); Arnold dan Fieldman (1982) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Para ahli menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap

pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Pada tahun 2019, manajemen sumber daya manusia Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya melakukan survei kepuasan kerja karyawan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan dan melihat faktor apa saja yang tingkat kepuasan kerja karyawan masih rendah.

Tabel 1.5 Survei Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya Tahun 2019

No	Deskripsi	Kepuasan				Total	
		Tidak Puas		Puas			
		N	%	n	%	n	%
1	Adanya jaminan atas kesehatan dan keselamatan dalam bekerja	128	55,75	102	44,25	230	100
2	Perhatian manajemen Rumah Sakit terhadap karyawan	91	39,38	139	60,62	230	100
3	Hubungan antar staf dalam unit kerja	17	7,52	213	92,48	230	100
4	Kemampuan dalam kerjasama staf antar unit kerja	39	16,81	191	83,19	230	100
5	Sikap teman sekerja terhadap diri Anda	16	7,08	214	92,92	230	100
6	Perlakuan atasan terhadap karyawan dibawahnya	26	11,50	204	88,50	230	100
7	Jumlah gaji yang diterima dibanding pekerjaan yang dilakukan	136	59,29	94	40,71	230	100
8	Jumlah gaji yang diterima dibandingkan dengan tingkat pendidikan	131	57,08	99	42,92	230	100
9	Sistem penggajian yang dilakukan RS Wiyung Sejahtera	101	43,81	129	56,19	230	100
10	Pemberian insentif tambahan atas prestasi atau kerja ekstra	151	65,49	79	34,51	230	100
11	Tersedianya perlengkapan dan peralatan yang mendukung pekerjaan	106	46,02	124	53,98	230	100
12	Tersedianya fasilitas penunjang seperti kamar	97	42,04	133	57,96	230	100

Dilanjutkan di halaman berikutnya...

Lanjutan Tabel 1.5.

No	Deskripsi	Kepuasan				Total	
		Tidak Puas		Puas			
		N	%	n	%	n	%
	mandi, tempat parkir dan kantin						
13	Kondisi ruang kerja terutama berkaitan dengan ventilasi udara, kebersihan dan kebisingan	107	46,46	123	53,54	230	100
14	Kemampuan dalam menggunakan waktu bekerja dengan penugasan yang diberikan	47	20,35	183	79,65	230	100
15	Kemampuan atasan dalam mengambil keputusan	66	28,76	164	71,24	230	100
16	Kesesuaian antar pekerjaan dan latar belakang pendidikan saudara	38	16,37	192	83,63	230	100
17	Kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan kerja melalui pelatihan dan pendidikan lanjutan	77	33,63	153	66,37	230	100
18	Kesempatan untuk mendapatkan jenjang karir	75	32,74	155	67,26	230	100
	Rerata		35,00		65,00		100

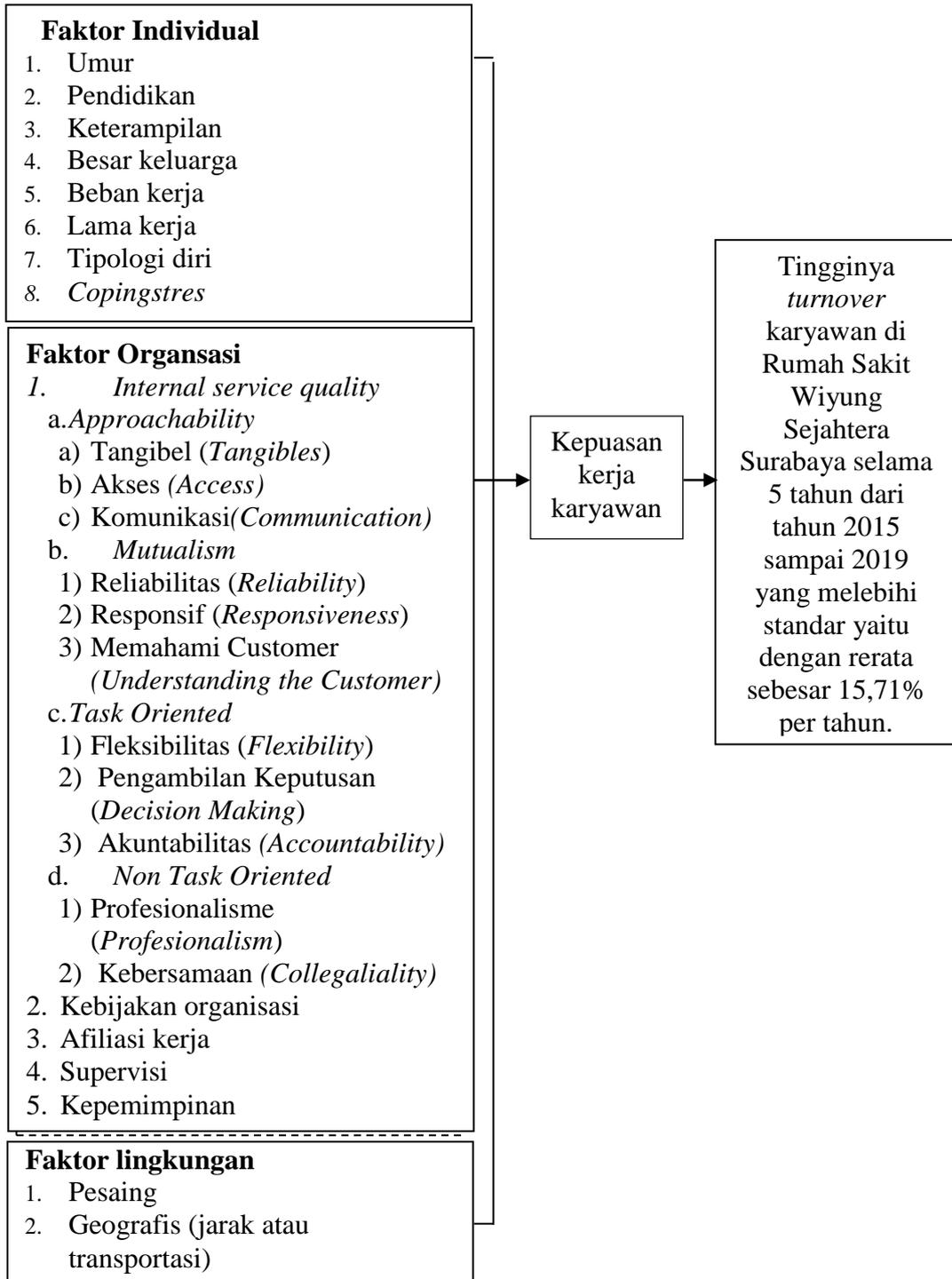
Sumber : Data HRD Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya Tahun 2019

Dari tabel 1.5 terlihat bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan yang paling rendah terdapat pada item pemberian intensif tambahan atas suatu prestasi atau kerja ekstra yaitu sebesar 34,51%. Sedang tingkat kepuasan kerja karyawan yang paling tinggi terdapat pada item kepuasan terhadap sikap rekan kerja terhadap dirinya.

Berdasarkan keadaan tersebut diatas maka masalah penelitian ini adalah tingginya *turnover* karyawan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya selama 5 tahun dari tahun 2015 sampai 2019 yang melebihi standar (10%) yaitu dengan rerata sebesar 15,71% per tahun.

1.2 Kajian Masalah

Kajian masalah dalam penelitian ini secara lengkap sebagai berikut



Gambar 1.1 Kajian Masalah

Berdasarkan kajian masalah diatas, dapat dijelaskan berbagai faktor yang dapat menyebabkan tingginya *turnover rate* SDM di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individual

Faktor individual adalah faktor yang melekat pada diri karyawan antara lain umur, pendidikan, ketrampilan, besar keluarga, beban kerja, lama kerja , tipologi diri dan *coping of stress*. Menurut Mobley (2011) makin tua umur seseorang makin kecil kemungkinan untuk pindah kerja. Faktor individual dapat mempengaruhi pihak manajemen rumah sakit dimana faktor tersebut dapat menyebabkan perawat untuk menentukan sikap dalam memilih rumah sakit yang sesuai.

Umur karyawan Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya mempunyai rerata dibawah 30 tahun. Karena usia muda, maka kemungkinan terjadinya *turnover intention* sangat tinggi. Jika karyawan menganggap pekerjaan mereka kurang menyenangkan, maka karyawan akan dengan cepat mengundurkan diri karena beranggapan masih muda dan masih bisa mencari pekerjaan lain yang sesuai. Kecenderungan untuk berganti pekerjaan terjadi pada saat seseorang berumur kurang lebih 30 tahun dan pada saat mendekati usia pensiun.

Pendidikan karyawan Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya beragam mulai SLTA, D3 dan S1. *Turnover* yang disebabkan tingkat pendidikan bisa saja terjadi. Hal ini dikarenakan, jika jenjang pendidikan seseorang naik, maka ada keinginan untuk dihargai, minimal dalam sikap kerja dan kompensasi. Pendidikan dan keterampilan yang baik dapat menyebabkan karyawan bertahan bekerja, bila

kebutuhan mereka dipenuhi mulai dari kebutuhan finansial sampai aktualisasi diri dan sebaliknya.

Masa kerja karyawan yang lama dengan karyawan yang masih baru harus mendapat perlakuan yang berbeda. Perlakuan yang tidak adil dapat menimbulkan keinginan untuk pindah ke rumah sakit lain. Menurut Abelson (1986) makin panjang masa kerja seseorang makin jarang perawat yang pindah kerja.

2. Faktor Organisasi

Faktor organisasi bisa mempengaruhi *turnover rate* suatu organisasi. Internal organisasi yang kuat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya berkomitmen memperlakukan karyawannya sebagai seorang anggota keluarga besar organisasi. Pada gilirannya komitmen organisasi yang tinggi akan berakibat pada sikap dan perilaku positif, seperti misalnya menghindari tindakan, perilaku dan sikap yang merugikan nama baik organisasi, kesetiaan kepada pimpinan, kepada rekan setingkat dan kepada bawahan, produktivitas yang tinggi, kesediaan menyelesaikan konflik melalui musyawarah dan sebagainya.

3. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan juga bisa menjadi menjadi faktor yang mempengaruhi *turnover rate* suatu organisasi. Keberadaan pesaing disekitar Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya yang bisa memberikan nilai yang lebih tinggi tentu akan meningkatkan keinginan karyawan untuk berpindah ke rumah sakit lain. Faktor geografis, seperti jarak dan kemudahan transportasi juga bisa

mempengaruhi karyawan untuk tetap bertahan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya.

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini hanya dibatasi terkait dengan *Internal service quality* yang mencakup *mutualism*, *approachability*, *task oriented* dan *non task oriented* karena lebih sesuai dengan kondisi karyawan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan kajian masalah penelitian, maka rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *internal service quality* di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya?
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya?
3. Bagaimana retensi karyawan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya?
4. Bagaimana pengaruh *internal service quality* terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya?
5. Bagaimana pengaruh *internal service quality* terhadap retensi karyawan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya?
6. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap retensi karyawan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya?

7. Rekomendasi apa saja untuk meningkatkan retensi karyawan berdasarkan pendekatan *internal service quality* di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini terdiri dari tujuan umum dan tujuan khusus, sebagai berikut.

1.5.1 Tujuan Umum

Menyusun rekomendasi sebagai upaya peningkatan retensi karyawan berdasarkan pendekatan *internal service quality* di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya.

1.5.2 Tujuan Khusus

1. Mengidentifikasi *internal service quality* di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya
2. Mengidentifikasi kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya
3. Mengidentifikasi retensi karyawan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya
4. Menganalisis pengaruh antara *internal service quality* terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya
5. Menganalisis pengaruh antara *internal service quality* terhadap retensi karyawan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya

6. Menganalisis pengaruh antara kepuasan kerja karyawan terhadap retensi karyawan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya
7. Menyusun rekomendasi untuk meningkatkan retensi karyawan berdasarkan pendekatan *internal service quality* di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Bagi Peneliti

Sarana untuk dapat lebih memahami pengetahuan dalam mengelola rumah sakit, serta dapat mengaplikasikan teori manajemen yang telah diperoleh selama mengikuti pendidikan Manajemen Administrasi Rumah Sakit.

1.6.2 Bagi Manajemen RS Wiyung Sejahtera

Sebagai bahan pertimbangan manajemen Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya dalam rangka meningkatkan retensi karyawan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya.

1.6.3 Bagi Pendidikan

Sebagai umpan balik bagi institusi pendidikan mengenai proses belajar mengajar yang diterapkan, serta implementasinya dalam kegiatan manajemen rumah sakit.

1.6.4 Bagi Konsumen Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya

Bagi konsumen, meningkatkan kepuasan bagi konsumen Rumah Sakit Wiyung Sejahtera Surabaya dan sebagai sarana untuk mendapatkan kelengkapan

informasi mengenai pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Wiyung Sejahtera
Surabaya.