

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Identifikasi Masalah

Setiap individu dalam suatu organisasi bekerja sama demi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk dapat mengkoordinasi tiap individu tersebut, organisasi memerlukan manajemen yang baik. Oleh sebab itu, peranan manajemen sangat penting dalam suatu organisasi.

Saat era globalisasi seperti sekarang ini, perusahaan tentu harus memiliki sebuah keunggulan kompetitif supaya dapat bersaing dan menjadi unggul dari pesaing. Terdapat banyak faktor yang bisa menjadi keunggulan bagi sebuah perusahaan, salah satu yang bisa menjadi keunggulan bagi perusahaan adalah sumber daya manusia atau karyawan yang dimiliki perusahaan. Sumber Daya Manusia memegang peranan penting di dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Karena Sumber Daya Manusia yang memiliki kompetensi dan kualitas yang tinggi akan menjadi aset perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kompetensi dan kualitas tinggi yang dimiliki, muncul berbagai permasalahan di dalam perusahaan atau organisasi berkaitan bagaimana perusahaan mampu mempertahankan karyawanan dengan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan atau organisasi. Seperti dalam teori Maslow yang mengemukakan lima jenis kebutuhan yang harus dipenuhi seorang karyawan di dalam organisasi, yaitu : 1) kebutuhan dasar; 2) kebutuhan rasa aman; 3) kebutuhan berafiliasi; 4) kebutuhan harga diri; 5) kebutuhan aktualisasi diri (Rivai, 2009).

Penelitian dilakukan di RSUD dr Moedjito yang terletak di Kabupaten Jombang Jawa Timur dan merupakan rumah sakit type D. Pada rumah sakit ini terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi diantaranya keterlambatan jam datang karyawan, *turnover* yang tinggi dan BOR yang relatif rendah. Dikarenakan permasalahan yang selalu ditampilkan setiap bulan oleh HRD pada saat *monthly report* dengan direksi yaitu *turnover* yang tinggi maka dipilih menjadi topik utama dalam pembuatan tesis.

Tingginya angka *turnover* karyawan dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan. Menurut Porter (dalam Surji 2013), bahwa *turnover* karyawan dapat membebani biaya perusahaan jika dikaitkan dengan berhentinya operasional kerja, rekrutmen, wawancara, orientasi, pelatihan, dan habisnya waktu. Porter menambahkan bahwa posisi *entry level* dapat menghabiskan biaya sekitar 50 sampai 100 persen dari upah karyawan. Maka menjadi penting bagi perusahaan untuk melakukan upaya agar tingkat *turnover* karyawan tidak tinggi. Selain itu menurut Curtis dan Wright (dalam Surji 2013), *turnover* dapat merusak layanan dan kualitas pelanggan sebagai ekspresi langsung pada perusahaan. Bothma dan Roodt (2013) menjelaskan kehilangan karyawan yang sangat terampil akan menimbulkan implikasi yang mengganggu bagi organisasi, seperti gangguan fungsi organisasi, pemberian layanan dan administrasi.

Perpindahan karyawan adalah fenomena umum terjadi di industri perusahaan dan *turnover* dapat didefinisikan sebagai perpindahan pekerjaan keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intentions*) mengacu pada hasil

evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasinya. Tingginya *turnover* karyawan menjadi masalah serius oleh banyak perusahaan.

Menurut Meyer *et al.*, (dalam I komang Agus 2013), salah satu upaya mencegah tingkat *turnover* karyawan yang tinggi adalah dengan meningkatkan *organizational commitment*. Hal ini karena tingginya *turnover* karyawan dapat menjadi indikasi adanya permasalahan terkait dengan *organizational commitment*. Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa *organizational commitment* merupakan keadaan psikologis yang mengikat seorang karyawan kepada organisasi, sehingga mengurangi terjadinya *turnover*. Ketiga dimensi *organizational commitment* dan *turnover* memiliki hubungan yang negatif (Meyer *et al.*, 2002). Cohen (1993) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa hubungan *commitment-turnover* lebih kuat ketika pengukuran di antara keduanya berjangka waktu pendek. Lum *et al.*, (1998) menyampaikan bahwa *organizational commitment* merupakan faktor penentu yang paling penting dari *turnover intention*. Luthans (2011) menjelaskan bahwa kesimpulan dari penelitian terdahulu maupun yang baru menunjukkan adanya hubungan positif antara *organizational commitment* dengan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat *turnover* yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Dan pada penelitian yang dilakukan oleh Ahmad firdaus (2017) di dapatkan hasil faktor yang paling berpengaruh, yaitu : faktor komitmen keorganisasian, semakin tinggi karyawan berkomitmen terhadap suatu organisasi maka dapat mengurangi *turnover intention* dan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan serta peningkatan kinerja perusahaan tersebut.

Komitmen organisasi secara umum diartikan sebagai identifikasi dan keterlibatan dari seseorang yang relatif kuat terhadap suatu organisasi. Sementara Robbins (2006), mengatakan bahwa komitmen *organizational* sebagai suatu sikap dimana karyawan dapat merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi. Namun, saat ini komitmen tidak hanya dianggap sebagai bentuk kesediaan karyawan untuk mau bertahan di dalam organisasi dalam jangka waktu yang lama. Melainkan, seorang karyawan mau melakukan sesuatu yang melampaui batas yang diwajibkan organisasi dan seorang karyawan juga mau memberikan yang terbaik kepada organisasi apapun bentuknya (Karambut, 2012). Isu tentang komitmen *organizational* memang masih menjadi salah satu masalah dan juga sebagai tantangan yang harus diselesaikan manajer SDM.

Komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan. Dalam komitmen terkandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata, komitmen berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan. Karena itu peran sumber daya manusia, khususnya jajaran manajemen dari ini dasar sampai lini puncak harus mampu berperan sebagai penggerak untuk mewujudkan misi dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Triatno (2017) didapatkan berdasarkan hasil olah data dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan negatif antara

organizational commitment dengan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* akan rendah jika tingkat *organizational commitment* tinggi. Demikian pula sebaliknya tingkat *turnover intention* akan tinggi jika tingkat *organizational commitment* rendah. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan Ayu dan Gusti (2016) didapatkan komitmen organisasi, dukungan sosial dan iklim etika berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen *organizational*, dukungan sosial dan iklim etika terhadap perusahaan, maka semakin rendah *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan studi pendahuluan dengan cara observasi data di RSUD dr Moedjito didapatkan data terkait *turnover* pada tahun 2019 hingga tahun 2020 yang disajikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1 Data *Turnover Rate*, Tahun 2019 dan 2020 di RSUD dr Moedjito Jombang

Bulan	Jumlah karyawan yang mengundurkan diri		Total Jumlah Karyawan	
	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2019	Tahun 2020
Januari	5%	2%	104	109
Februari	3%	0%	106	109
Maret	3%	1%	106	108
April	1%	1%	106	109
Mei	4%	1%	106	108
Juni	1%	3%	107	104
Juli	2%	0%	105	104
Agustus	2%	4%	106	99
September	2%	2%	106	99
Oktober	0%	4%	106	96
November	2%	3%	107	98
Desember	1%	3%	109	100
<i>Turnover rate/tahun</i>	16%	16%		

Sumber: Data laporan tahunan HRD RSUD dr Moedjito tahun 2019-2020

Pada data yang didapat jumlah turnover tahun 2019 sampai 2020 terbagi dalam unit tampak *turnover* terbanyak yaitu di unit keuangan baik di tahun 2019 maupun tahun 2020.

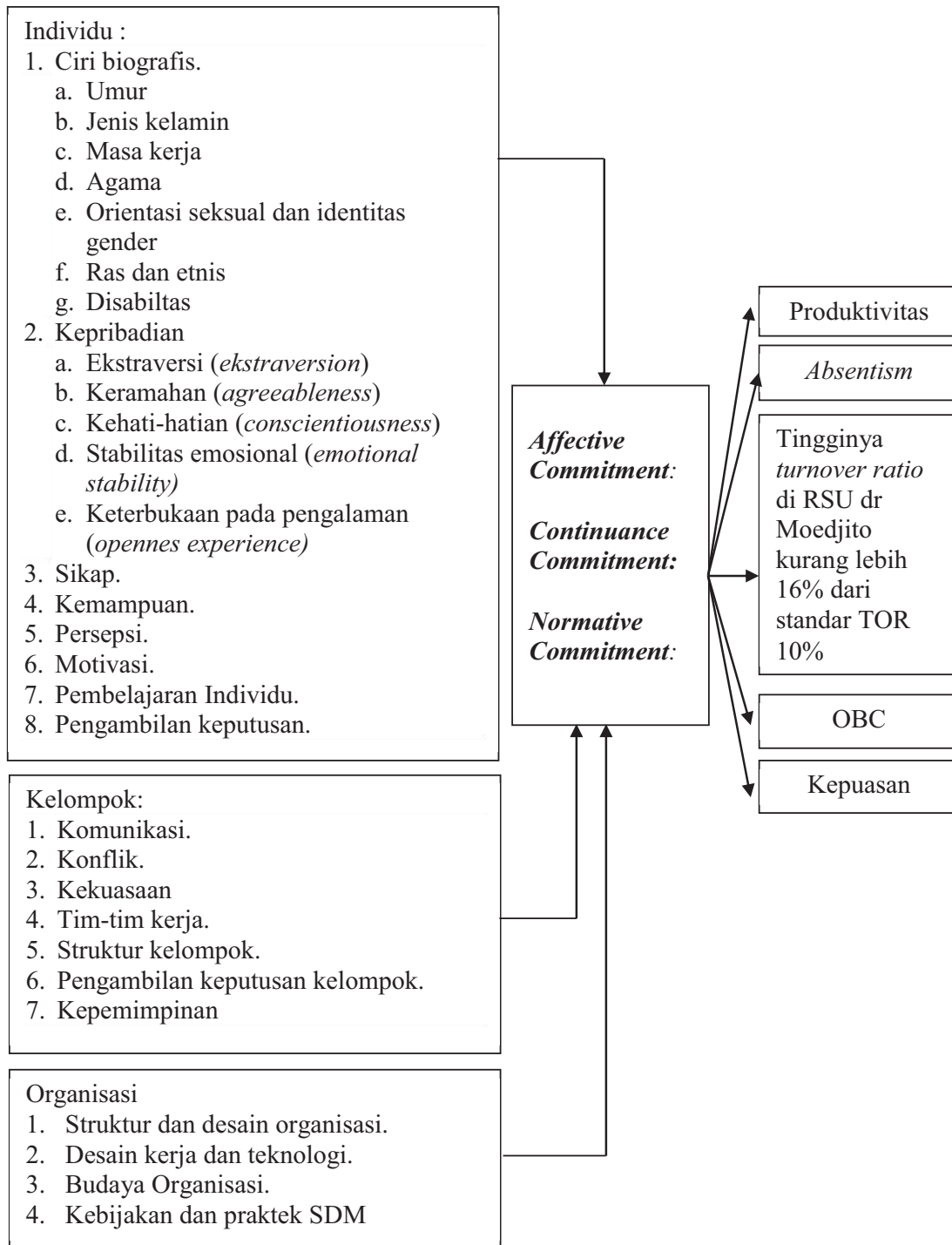
Tabel 1.2 Jumlah *turnover* per unit karyawan RSU dr Moedjito tahun 2019-2020

Unit	Jumlah karyawan mengundurkan diri	
	Tahun 2019	Tahun 2020
Keuangan (bendahara, kasir)	3	7
Farmasi	2	-
Rekam medis	1	2
Rawat Inap (Perawat)	5	4
Admin (SDM, Diklat)	2	2
IT	2	-
Kebersihan	2	1
Front Office	1	1
Pantry	1	1
Marketing	1	1
Rawat Inap dan Kamar bersalin (Bidan)	2	2
Kesling	1	-
Laborat	-	1
Kabag Admin dan Umum	-	1

Sumber: Data laporan tahunan HRD RSU dr Moedjito tahun 2019-2020

Adapun data tersebut yang didapat darik data laporan tahunan HRD rsu dr Moedjito yang menjadi dasar alasan melakukan penelitian terkait *turnover intention* dengan dihubungkan dengan menggunakan teori komitmen organisasi. Dan variable yang diteliti disesuaikan dengan kondisi lokasi penelitian sehingga bisa memberikan rekomendasi untuk perbaikan.

1.2 Kajian Masalah



Gambar 1.1 Kajian Masalah Komitmen Organisasi (Mayyer dan Allen, 1997), Teori Perilaku Organisasi (Robbins dan Judge, 2016), Teori *Turnover* (Mobley, 2011)

Pada bagan 1.1 dijelaskan tentang faktor penyebab tingginya *turnover ratio* di RSUD dr Moedjito kurang lebih 16% dari standar TOR. Faktor-faktor yang diduga memengaruhi yaitu berasal dari faktor individu, kelompok dan organisasi.

A. Faktor Individu

Tingginya *turnover ratio* menurut Mobley (2011) termasuk di dalamnya adalah usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, dan status perkawinan.

1. Usia

Karyawan yang lebih muda memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk keluar. Tingkat *turnover* yang cenderung tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba pekerjaan (Mobley, 2011).

2. Lama kerja

Turnover lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia dan kurangnya sosialisasi awal adalah keadaan yang memungkinkan untuk terjadinya *turnover* (Mobley, 2011).

3. Jenis kelamin

Di masyarakat Indonesia, laki-laki dan perempuan dipersepsikan untuk memenuhi peran yang berbeda di tempat kerja dan di rumah (Soetjipto dan Wedhaswary dalam Gugup, 2013). Oleh karena itu, perbedaan peran ini mungkin menciptakan perbedaan keterikatan mereka, laki-laki mungkin sangat terikat terhadap kerja sementara perempuan mungkin sangat terikat terhadap keluarga.

4. Pendidikan

Pendidikan terakhir seseorang mempengaruhi cara mereka menghadapi masalah, tugas-tugas dalam pekerjaan berbeda-beda tiap individunya (Sopiah, 2008).

5. Status perkawinan

Dilihat dari status seseorang yang sudah menikah ataupun masih melajang terdapat sudut pandang yang berbeda mengenai pekerjaan. Kebanyakan orang berpendapat bahwa orang yang sudah menikah cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang masih single atau belum menikah. Hal ini yang membuat pentingnya sebuah pekerjaan dikarenakan banyaknya tanggungan dan tanggung jawab seseorang yang sudah menikah (Sopiah, 2008).

B. Faktor Kelompok

Faktor kelompok yang mempengaruhi munculnya *turnover* adalah komunikasi, konflik, kekuasaan, tim-tim kerja, struktur kelompok, pengambilan keputusan kelompok, kepemimpinan dan kepercayaan.

1. Komunikasi

Organisasi-organisasi yang lebih besar akan mengalami tingkat pergantian karyawan yang lebih tinggi yang disebabkan karena persoalan-persoalan komunikasi, tingkat keterpaduan kelompok yang lebih rendah, serta berkurangnya tingkat keleluasaan pribadi dan birokrasi yang lebih baik (Indrayani, 2016). Komunikasi merupakan unsur penting dalam pelayanan kesehatan, meskipun komunikasi sering menimbulkan konflik. Kurangnya

kemampuan memahami problematika yang timbul dari efek pesan yang sering bias dan tidak utuh, karena keterbatasan yang ada menimbulkan miskomunikasi, misinterpretasi, dan misunderstanding yang sulit dikendalikan akan menyebabkan terjadinya konflik (Rauf, 2020).

2. Konflik

Pembagian tugas yang tidak definitif akan menimbulkan ketidakjelasan cakupan tugas dan wewenang unit kerja dalam organisasi. Dalam waktu yang bersamaan, ada kecenderungan pada unit kerja untuk menambah dan memperluas tugas dan wewenangnya. Keadaan ini sering menimbulkan konflik antar unit kerja atau antar pejabat unit kerja. Konflik jenis ini banyak terjadi pada organisasi yang baru dibentuk dan belum ada pembagian tugas yang jelas (Rauf, 2020).

3. Kekuasaan

Tingkat dimana kekuasaan dipusatkan pada satu sistem sosial menghasilkan tingkatan pergantian karyawan yang tinggi (Indrayani, 2016).

4. Tim-tim kerja

Setiap kelompok kerja memiliki sasaran yang harus dicapai. Sasaran tersebut dapat dicapai karena adanya kerja sama dan saling menerima antar anggota yang satu dengan yang lain. Tinggi rendahnya kesepakatan dan penerimaan antar anggota terhadap sasaran kelompok, dapat menunjukkan adanya derajat kelekatan (Etnaningtias, 2011).

5. Struktur kelompok

Struktur kelompok yang terdiri dari dimensi kompleksitas pekerjaan, formalisasi pekerjaan, dan sentralisasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas kerja karyawan (Handoko, 2020).

6. Pengambilan keputusan kelompok.

Bagi banyak staf, keputusan untuk tetap dalam suatu organisasi mungkin akibat dari kurangnya informasi tentang alternatif yang tersedia atau motivasi sederhana untuk mencari peluang yang lebih baik (Edayani, 2014)

7. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain. Dalam organisasi, peran kepemimpinan terlihat pada upaya mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi (Nurjannah, 2016).

C. Faktor Organisasi

1. Struktur dan desain organisasi

Struktur dan desain organisasi mempengaruhi *turnover*, yang mana struktur organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi, struktur organisasi menjadi sebuah susunan komponen-komponen atau unit-unit kerja yang menunjukkan adanya pembagian kerja dan bagaimana fungsinya untuk dilakukan koordinasi sehingga struktur organisasi juga sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja, dimana struktur organisasi merupakan alat untuk mengatur perilaku

manusia untuk meningkatkan tujuan bersama. Perubahan terhadap struktur organisasi merupakan jawaban dari berbagai tekanan baik internal maupun eksternal (Handoko, 2020). Desain organisasi sangatlah penting karena peranan besar dari desain organisasi yang baik terhadap kesuksesan suatu perusahaan maupun organisasi, serta bagaimana desain organisasi yang di buat atau disusun dapat mendukung visi dan misi dari perusahaan atau organisasi, dan juga diharapkan dapat meningkatkan *performance* dari perusahaan atau organisasi secara menyeluruh (Mooy dan Haryadi, 2013).

2. Desain kerja

Desain kerja menjadi fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Dalam hal ini desain kerja tujuannya untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi, dan berperilaku (Handoko, 2020).

3. Budaya Organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun Sumber Daya Manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi (Handoko, 2020).

4. Kebijakan dan praktek SDM

Praktek sumber daya manusia, mencakup aktivitas merekrut, seleksi, rotasi, pelatihan, dan pengembangan, untuk menciptakan kemampuan yang berhubungan dengan organisasi dari individu-individu untuk menunjang strategi organisasi yang telah ditentukan (Mooy dan Haryadi, 2013).

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini berfokus terkait mengkaji tinnginya *turnover intention* berdasarkan sumber data dari HRD RSUD dr Moedjito, dan setiap bulannya terdapat karyawan yang meninggalkan perusahaan. Untuk menurunkan hal ini perlu dilakukan beberapa kajian aspek penyebab *turnover intention*. Pernah dilakukan wawancara oleh bagian HRD kepada karyawan yang dicurigai akan meninggalkan rumah sakit didapatkan bahwa tidak selalu terkait dengan *takehome pay* yang diterima. Namun, lebih mengarah rendahnya komitmen organisasi. Serta peneliti ingin membuktikan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi terhadap perusahaan maka semakin rendah *turnover intention* karyawan, yaitu Dewa Ayu dalam penelitiannya menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, dukungan social dan iklim etika terhadap perusahaan, maka semakin rendah *turnover intention* karyawan (Dewa ayu ,2016)

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang terkait tingginya *Turnover Intention* melebihi standar yang ditentukan oleh direksi, maka dapat dirumuskan beberapa

permasalahan untuk menjadi pedoman dalam pembahasan penulisan ini, antara lain sebagai berikut:

- A. Apakah terdapat pengaruh faktor usia, tingkat pendidikan, masa kerja, perepsi karir, kepemimpinan, budaya organisasi terhadap komitemen organisasi di RSUD dr Moedjito ?
- B. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap tingginya *intention turnover* di RSUD dr Moedjito?.

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka dapat dibuat rumusan tentang tujuan dari penelitian ini ialah:

1.5.1 Tujuan Umum

Menyusun rekomendasi menurunkan *turnover intention* di RSUD dr. Moedjito.

1.5.2 Tujuan Khusus

- A. Menganalisis pengaruh faktor usia, tingkat pendidikan, masa kerja, perepsi karir, kepemimpinan, budaya organisasi terhadap komitemen organisasi di RSUD dr Moedjito.
- B. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap tingginya *turnover intention* di RSUD dr Moedjito.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis yaitu menambah dan mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya di rumah sakit terkait teori dimensi komitmen dan teori *turnover intention*.