

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Karyawan merupakan aset organisasi yang paling penting, berharga dan produktif. Karyawan mempunyai peranan yang sangat penting dalam keberlangsungan dan perkembangan organisasi. Ketika seorang karyawan pergi dari sebuah organisasi, ia dapat mengambil pengetahuan, pengalaman, budaya, dan sistem nilai, yang mungkin dimanfaatkan untuk digunakan untuk kompetitor organisasi (Jadon, 2018).

Kebutuhan untuk mempertahankan karyawan adalah karena organisasi telah mengeluarkan biaya rekrutmen dan telah menginvestasikan biaya untuk pelatihan guna mengembangkan kompetensi dan keterampilan karyawan agar sesuai dengan organisasi dan untuk meningkatkan efisiensi karyawan. Biaya pergantian karyawan mencapai 2,5 kali lipat gaji karyawan dan lebih tinggi jika melibatkan staf yang berpengalaman. Organisasi juga perlu mengeluarkan biaya pelatihan yang tinggi dengan produktivitas yang rendah bagi rekrutmen baru sebelum menjadi mandiri. Hal ini juga menyebabkan kurangnya pengetahuan yang harus dipertahankan, terutama tingginya pengurangan karyawan yang berpengalaman. Pekerjaan tambahan yang tersisa akan dibagikan kepada staf yang bertahan, sehingga meningkatkan beban kerja, meningkatkan stres yang dapat meningkatkan ketidakhadiran karena kelelahan atau penurunan tingkat komitmen, sehingga tingkat produktivitas akan menurun (Sija, 2022). Selain kenaikan biaya, pergantian karyawan juga dapat menyebabkan kualitas pelayanan kepada pasien menjadi berkurang.

Organisasi harus mampu mengidentifikasi upaya untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta. Organisasi perlu memahami apa yang dibutuhkan karyawan dari organisasi dan menyampaikan kepada mereka. Kebutuhan setiap karyawan berbeda-beda, maka organisasi harus mampu mencapai batasannya dan bertindak sesuai dengan batasan tersebut (Premnath et al., 2020). Retensi karyawan dapat menjadi investasi jangka panjang dalam pertumbuhan dan daya saing di masa depan. Mathis & Jackson (2006) menyatakan retensi karyawan adalah sebuah strategi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dalam organisasi, dengan cara memberikan kompensasi yang kompetitif, pengembangan pelatihan yang berkelanjutan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Retensi karyawan memiliki banyak manfaat yang signifikan bagi organisasi, antara lain: meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan (Sri Wahyudi et al., 2023), memperkuat budaya organisasi (Siddiqui, 2018), dan meningkatkan efektivitas organisasi (Publication Nethravathi, 2021).

Faktor-faktor yang mendukung retensi karyawan terkini menurut Singh (2019), antara lain: inisiatif sosial perusahaan (karyawan tertarik dengan perusahaan yang terlibat dalam inisiatif sosial, terutama generasi muda yang

menghargai nilai dan dampak sosial); mengerti preferensi generasional (perusahaan yang mengenali dan memahami perbedaan generasi di tempat kerja lebih mampu menyusun strategi retensi yang sesuai); menciptakan iklim organisasi yang positif, pekerja sebagai pelanggan (perusahaan menganggap karyawan sebagai pelanggan internal, yang diupayakan loyalitas dan kepuasannya); ekonomi gig (tren menuju ekonomi gig dimana pekerjaan bersifat sementara atau berbasis kontrak, mendukung *work life balance*); manajemen SDM yang berkelanjutan (perusahaan menyadari pentingnya penatalaksanaan SDM yang berkelanjutan untuk masa depan); meningkatkan keterlibatan karyawan); inisiatif kebugaran dan kesehatan (program kesehatan dan kebugaran sebagai cara untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan).

Penelitian Dwiputri et al. (2022) menemukan bahwa iklim organisasi yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja. Iklim organisasi adalah persepsi bersama dan makna yang dilampirkan pada kebijakan, praktik, dan prosedur yang dialami karyawan serta perilaku yang mereka lihat dihargai, didukung dan diharapkan (Schneider et al., 2013). Iklim organisasi mencerminkan makna yang dilampirkan orang-orang pada kumpulan pengalaman yang saling terkait yang mereka miliki di tempat kerja. Penelitian Lan et al. (2020) menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki korelasi positif yang signifikan dengan retensi karyawan. Semakin positif iklim organisasi maka akan meningkatkan retensi karyawan. Penelitian Almaaitah & Harada (2018) menemukan bahwa iklim organisasi yang positif memperkuat efek positif dari praktik hubungan antar sumber daya manusia terhadap retensi karyawan.

Saat ini sumber daya manusia yang mendominasi dunia kerja yaitu generasi Y dan Z. Pemahaman akan pengelolaan sumber daya manusia era kekinian bagi generasi Y dan Z tentu perlu dipahami untuk menyusun strategi retensi karyawan, dikarenakan adanya perbedaan karakteristik antara kedua generasi ini. Adanya karakteristik dari generasi Y dan Z yang cenderung berpindah-pindah tempat kerja dalam kurun waktu cukup cepat memunculkan tantangan bagi organisasi (Wayan M.N. Yani et al., 2023). Perbedaan generasi dalam lingkungan kerja menjadi salah satu subjek yang selalu muncul dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia, dan konsep perbedaan generasi terus berkembang dari waktu ke waktu (YS. Putra, 2016). Menurut Howe & Strauss (2000) preferensi generasi adalah karakteristik, nilai-nilai yang unik dan pola perilaku yang konsisten di setiap generasi dalam konteks pekerjaan.

Generasi Y dan Z merupakan generasi masa kini dan masa depan yang akan menentukan kesuksesan perusahaan dan operasi kompetitif dalam jangka panjang. Ada perbedaan signifikan antara kedua generasi ini meskipun terdapat kesamaan, terutama dalam proses kerjasama dan berbagi pengetahuan. Pengelolaan generasi Y dan Z di perusahaan membutuhkan pendekatan yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Perusahaan harus siap menghadapi tantangan baru

dengan mengadaptasi metode dan alat yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan generasi ini dan memastikan berbagi pengetahuan yang efektif. Hal ini akan membantu perusahaan untuk tetap kompetitif dan sukses dalam jangka panjang (Andrea et al., 2016). Menurut Kupperschimid (2020), kegagalan manajer untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan tepat terhadap perbedaan generasi dan tuntutan generasi baru memasuki tempat kerja dapat mengakibatkan kesalahpahaman, miskomunikasi, dan sinyal yang tidak jelas, serta dapat mempengaruhi produktivitas karyawan, inovasi dan kewarganegaraan perusahaan, yang pada akhirnya menimbulkan masalah, dengan retensi dan pergantian karyawan (Prawitasari, 2018).

Penelitian Kusumawati (2021) menemukan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan generasi milenial dan generasi Z, dan tidak ada perbedaan yang signifikan tingkat keterlibatan dan retensi karyawan pada karyawan generasi milenial dan generasi Z. Keterlibatan karyawan menurut Schaufeli et al. (2006) adalah kondisi kerja yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan tingkat energi, komitmen, dan konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaan. Giusepp, dkk (2022) dalam penelitiannya di RS NHS Inggris, retensi perawat, secara signifikan terkait positif dengan tingkat keterlibatan mereka; retensi dokter, lebih banyak dipengaruhi oleh retensi perawat, menunjukkan bahwa dokter cenderung bertahan lebih lama ketika perawat yang mereka anggap sebagai rekan kerja komplementer juga bertahan; pengaruh keterlibatan staf, peningkatan dalam keterlibatan staf dapat mengurangi *turn over* karyawan; komplementasi rekan kerja, hubungan yang positif antara retensi perawat dan dokter, menggambarkan pentingnya komplementaritas dalam tim. Konsep keterlibatan karyawan kini menjadi sangat penting, karena banyak faktor pendorong yang telah diidentifikasi, yang berdampak pada kinerja dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Ketika perusahaan diberbagai industri berusaha untuk bertahan dan mengatasi persaingan yang ketat, kesejahteraan fisik, dan mental karyawan akan menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh Manajer HRD. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan saat ini dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif yang kuat di masa-masa yang penuh gejolak (Bedakar dan Pandita, 2014). Menurut Maylett and Wride (2017), karyawan yang memiliki *engagement/* keterlibatan yang tinggi, menginvestasikan pikiran, tangan, hati, dan jiwa mereka dalam organisasi dan berdampak pada pengalaman yang terbaik untuk pelanggan.

Rumah Sakit Provita merupakan rumah sakit swasta kelas C yang terletak di kota Jayapura dengan 125 tempat tidur, dan jumlah karyawan sebanyak 275 orang, belum termasuk dokter spesialis mitra dan *outsourcing*. Sebanyak 99% karyawan merupakan generasi Y dan Z. Sepanjang tahun 2018 – 2023 sebanyak 209 karyawan keluar. Dari keseluruhan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 34% (72 orang) dari bidang keperawatan.

Tabel 1.1. Jumlah Karyawan Keluar Tahun 2021-2023

Tahun	Jumlah Karyawan RS	Jumlah Karyawan Keluar	% Karyawan Keluar
2021	69	248	28%
2022	45	252	18%
2023	39	261	15%

Angka retensi karyawan di tahun 2023 yaitu 72% dari standar 85%. Sebanyak 63% dari karyawan yang keluar merupakan generasi Y.

Rumah sakit Provita telah rutin melaksanakan survei *engagement* karyawan setiap semester dalam setahun dilaksanakan bagi seluruh karyawan rumah sakit. Tujuan dilaksanakan survei *engagement* ini untuk menilai keterlibatan karyawan terhadap rumah sakit. Berdasarkan pelaksanaan survei keterlibatan karyawan yang dilakukan pada bulan Mei 2024, terjadi penurunan persentase karyawan yang *engaged* dari hasil survei yang dilakukan pada bulan November 2023. Karyawan kategori *engaged* dari 84,58% turun menjadi 56,72%, sedangkan karyawan kategori *not engaged* dari 15,41% naik menjadi 43,28%. Berdasarkan perbandingan data survei November 2023 dan Mei 2024, terjadi peningkatan stress kerja, kurangnya kesempatan belajar dan berkembang dan atasan yang tidak sabar.

Peneliti juga telah melakukan survei pendahuluan pada 10 orang perawat. Dari survei pendahuluan tersebut sebanyak 40% karyawan tidak memiliki niat untuk bertahan (niat bertahan 60% dari standar 85%). Ditinjau dari variabel retensi karyawan, terdapat masalah pada aspek penghargaan dan peluang karir. Sebanyak 60% menyatakan tidak dapat naik level (dipromosikan) karir lebih cepat karena berprestasi, 60% menyatakan tidak mendapatkan kompensasi lebih bila menunjukkan kinerja ekstra, 30% menyatakan atasan tidak bersikap adil dan memperhatikan perkembangan karir dan 30% menyatakan tidak dapat bertukar jadwal dengan mudah disaat kondisi mendesak. Ditinjau dari variabel iklim organisasi, hanya 40% karyawan merasa iklim organisasi kurang mendukung. Terdapat masalah pada kepuasan umum dan dukungan manajerial. Sebanyak 60% menyatakan tidak mendapatkan menu makanan yang layak dengan rasa yang enak, 50% merasa stres pada saat bekerja, 40% menyatakan atasan tidak memberikan apresiasi saat berprestasi, dan 20% menyatakan atasan tidak membantu menyelesaikan masalah yang tidak mampu diselesaikan. Ditinjau dari variabel preferensi generasi, sebanyak 30% karyawan menyatakan pekerjaan saat ini kurang sesuai preferensinya. Terdapat masalah pada penggunaan teknologi dan keterlibatan sosial. Sebanyak 50% menyatakan menggunakan media sosial saat bekerja, dan 20% menyatakan rumah sakit tidak mendukung kegiatan sosial. Ditinjau dari variabel keterlibatan karyawan sebanyak 40% karyawan merasa kurang terlibat (terlibat 60% dari standar 80%), terdapat masalah pada *absorpsi* (penyerapan) dan *vigor* (semangat). Sebanyak 40% menyatakan tidak menikmati

pekerjaan hingga lupa waktu, 30% menyatakan tidak ada yang kurang ketika tidak masuk kerja dan 30% menyatakan tidak bahagia ketika bekerja dengan intens.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi dan preferensi generasi Y dan Z terhadap retensi karyawan melalui keterlibatan pada perawat di RS Provita Jayapura. Kebaharuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh preferensi generasi Y dan Z terhadap retensi perawat yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan di rumah sakit.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka terdapat beberapa masalah yang ditemukan yaitu:

- 1) 40% karyawan tidak memiliki niat untuk bertahan, terdapat masalah pada sisi penghargaan dan peluang karir.
- 2) 40% karyawan merasa iklim organisasi kurang mendukung, terdapat masalah pada sisi kepuasan umum dan dukungan manajerial.
- 3) 30% karyawan menyatakan pekerjaan saat ini kurang sesuai preferensinya, terdapat masalah pada sisi penggunaan teknologi disaat yang tidak tepat dan keterlibatan sosial.
- 4) 40% karyawan merasa kurang terlibat, terdapat masalah pada sisi *absorpsi* (penyerapan) dan *vigor* (semangat).

C. Pembatasan Masalah

Penelitian terfokus pada seluruh perawat generasi Y dan Z yang bekerja di RS Provita Jayapura sampai dengan bulan Juli 2024. Penelitian ini mengacu pada variabel-variabel yang ada yaitu retensi karyawan, iklim organisasi, preferensi generasi dan keterlibatan karyawan.

D. Rumusan Masalah

Dari beberapa hal tersebut, berikut rumusan masalah penelitian yang dapat dipaparkan antara lain:

- 1) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dan preferensi generasi terhadap retensi karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel *intervening* pada perawat generasi Y dan Z di RS Provita Jayapura?
- 2) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap retensi karyawan?
- 3) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara preferensi generasi Y dan Z terhadap retensi karyawan?
- 4) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap keterlibatan karyawan?

- 5) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara preferensi generasi Y dan Z terhadap keterlibatan karyawan?
- 6) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara keterlibatan karyawan terhadap retensi karyawan?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka terdapat tujuan umum dan khusus yang ingin dicapai dari penelitian ini, yaitu:

1. Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dan preferensi generasi terhadap retensi karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel *intervening* pada perawat generasi Y dan Z di RS Provita Jayapura.

2. Tujuan Khusus

- a) Untuk menganalisa pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap retensi karyawan.
- b) Untuk menganalisa pengaruh yang signifikan antara preferensi generasi Y dan Z terhadap retensi karyawan.
- c) Untuk menganalisa pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap keterlibatan karyawan.
- d) Untuk menganalisa pengaruh yang signifikan antara preferensi generasi Y dan Z terhadap keterlibatan karyawan.
- e) Untuk menganalisa pengaruh yang signifikan antara keterlibatan terhadap retensi karyawan.

F. Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat hasil studi pengaruh iklim organisasi dan preferensi generasi terhadap retensi karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel *intervening* pada perawat generasi Y dan Z di Rumah Sakit Provita Jayapura.

2. Kegunaan Praktis

- a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi rumah sakit sebagai sumbangan pemikiran terhadap ilmu pengaruh iklim organisasi dan preferensi generasi terhadap retensi karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel *intervening* pada perawat generasi Y dan Z.

- b) Sebagai tolak ukur bagi organisasi bagi pengelolaan SDM di rumah sakit dan tentang keberhasilan pelayanan kesehatan yang sedang dilaksanakan serta dijadikan bahan evaluasi selanjutnya.
- c) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dan data dasar bagi penelitian berikutnya terutama yang terkait dengan topik pengaruh iklim organisasi dan preferensi generasi terhadap retensi karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel *intervening* pada perawat generasi Y dan Z.