

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan aset yang utama bagi suatu perusahaan di mana manusia merupakan sumber utama dalam menjalankan perusahaan karena fungsi manusia sebagai pelaku, pengelola dan sebagai pelaksana dalam proses produksi dalam bisnis. Menurut Cascio (1987) dalam ulasan yang ditulis oleh Ridlo (2012) bahwa manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan.

Salah satu permasalahan yang sering timbul adalah tingginya perpindahan karyawan (*turnover*). Perpindahan karyawan (*turnover*) diartikan sebagai berhentinya individu sebagai anggota organisasi di mana individu tersebut menerima imbalan keuangan sebagai partisipasinya dalam organisasi bersangkutan (Mobley *et al.*, 1979). Sementara Van der Merwe dan Miller (2001) mendefinisikan perpindahan karyawan sebagai penarikan diri permanen dan juga fungsi hubungan kerja seseorang. Singkatnya, perpindahan karyawan adalah suatu keadaan di mana karyawan meninggalkan pekerjaannya secara permanen dan masuknya karyawan baru ke dalam suatu organisasi.

Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, di mana hal ini menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Perpindahan karyawan yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Ketika perusahaan kehilangan karyawan, maka perusahaan juga kehilangan kemampuan, pengalaman, dan “memori perusahaan”. Hal tersebut

juga merupakan isu yang penting bagi manajemen, karena akan mempengaruhi produktivitas, profitabilitas, dan kualitas dari pelayanan serta kualitas produk. Bagi karyawan, tingkat perpindahan yang tinggi akan berpengaruh terhadap moral karyawan, hubungan antar karyawan dan keamanan kerja.

Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada perusahaan. Bagi karyawan itu sendiri perpindahan dapat menjadi jalan keluar untuk mendapatkan kondisi yang lebih baik. Sedangkan bagi perusahaan, hal ini akan menjadi masalah ketika karyawan yang keluar tersebut memiliki keahlian dan pengalaman yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut. Perpindahan seperti ini akan menimbulkan biaya yang tinggi bagi perusahaan. Dikarenakan perpindahan karyawan menimbulkan biaya yang tinggi maka perusahaan perlu menguranginya sampai pada level yang dapat diterima.

Perpindahan karyawan akan diawali dengan keinginan berpindah (*turnover intention*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Keinginan berpindah (*turnover intention*) dapat diartikan sebagai keinginan berpindah dari suatu organisasi ke organisasi yang lain. Beberapa studi empirik telah dilakukan untuk mengetahui penyebab perpindahan karyawan. Martin (2011) menuliskan bahwa beberapa penelitian yang dilakukan oleh: Mobley, Horner dan Hollingsworth, 1978; Michael dan Spector, 1982; Spencer, Steers dan Mowday, 1983; Mowday, Koberg dan McArthur, 1984, menyatakan bahwa prediktor terbaik untuk perpindahan karyawan adalah keinginan berpindah.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk mengetahui penyebab dari keinginan berpindah. Beberapa studi dan literatur menunjukkan adanya hubungan antara keinginan berpindah dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Menurut Smith, Kendal dan Hulin (1996), kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan atau respon afektif terhadap situasi kerja (Rahman, Karan dan Arif, 2014). Sedangkan komitmen organisasi merupakan derajat seorang karyawan diidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta harapannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi (Robbins dan Judge, 2010). Hal ini menunjukkan keterikatannya terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

Penelitian sebelumnya oleh Clegg (1983) juga Karsh, Booske, dan Sainfort (2005) menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja merupakan dua variabel penting yang mendahului keinginan berpindah seorang karyawan (dikutip dari Lee *et al.*, 2011). Berbagai penelitian menyebutkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional mengalami penurunan sebelum seseorang berpindah kerja (Joo dan Park, 2010). Bahkan studi lainnya tentang hubungan antara komitmen organisasional, kepuasan kerja dan keinginan berpindah telah menetapkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan berpindah (Bartle, Dansby, Landis dan McIntyre, 2002; Parker dan Kohlmeyer, 2005).

Menurut hasil penelitian Shore dan Martin (1989) serta Muller dan Price (1990), yang dikutip dari Lum *et al.* (1998), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berhubungan dengan *turnover*, namun demikian komitmen organisasional mempunyai hubungan yang lebih kuat terhadap keinginan berpindah, hal ini berarti bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasi. Sementara Tett dan Meyer (1993) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional keduanya secara unik mempengaruhi *turnover intention / withdrawal cognition*.

Penurunan kepuasan kerja merupakan sebuah sikap yang ditunjukkan oleh setiap individu yang disebabkan aspek-aspek yang tidak terpenuhi atau tidak seperti yang mereka harapkan seperti upah, peluang untuk dipromosikan, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan sejawat. Aspek psikologis yang muncul karena penurunan kepuasan kerja tersebut adalah menurunnya komitmen dari setiap individu untuk bekerja dengan sepenuh hati dalam memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan perusahaan. Konsekuensi yang muncul dari penurunan kepuasan kerja dan penurunan komitmen adalah aspek nonpsikologis berupa perilaku yang diwujudkan oleh karyawan dengan adanya keinginan untuk keluar atau meninggalkan perusahaan atau keinginan berpindah (Wening, 2005).

Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan jasa yang mempunyai kekhususan dalam hal sumber daya manusia (SDM), sarana dan prasarana juga

memiliki permasalahan yang serupa dengan berbagai organisasi lainnya yaitu perpindahan karyawan. Rumah sakit merupakan organisasi yang padat modal, padat sumber daya manusia, padat teknologi dan ilmu pengetahuan serta padat regulasi. Padat modal karena rumah sakit memerlukan investasi yang tinggi untuk memenuhi persyaratan yang ada. Padat sumber daya manusia karena di dalam rumah sakit pasti terdapat berbagai profesi dan jumlah karyawan yang banyak. Padat teknologi dan ilmu pengetahuan karena di dalam rumah sakit terdapat peralatan-peralatan canggih dan mahal serta kebutuhan berbagai disiplin ilmu yang berkembang dengan cepat. Padat regulasi karena banyak peraturan-peraturan yang mengikat berkenaan dengan syarat-syarat pelaksanaan pelayanan di rumah sakit.

Pengelolaan rumah sakit yang khas menjadikan studi pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit merupakan hal yang menarik untuk dikaji. Terdapat beberapa kelompok sumber daya manusia dalam rumah sakit yakni tenaga medis, tenaga keperawatan dan kebidanan, tenaga kefarmasian, tenaga gizi, tenaga biomedika yaitu radiografer dan analis, tenaga keteknisan medis, tenaga keterampilan fisik (fisioterapi, okupasi terapi dan terapi wicara) dan tenaga non medis yang terdiri dari tenaga administratif dan tenaga pelaksana lainnya.

Menghadapi persaingan sekarang ini rumah sakit harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu kunci keberhasilan rumah sakit adalah bergantung pada sumber daya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memberi kontribusi pada rumah sakit. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Oleh karena itu rumah sakit senantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu mulai perekrutan, penyeleksian sampai mempertahankan sumber daya manusia.

Dengan semakin banyak rumah sakit negeri atau swasta yang bermunculan maka hal ini akan meningkatkan kebutuhan tenaga medis, keperawatan/kebidanan, tenaga kesehatan lain maupun tenaga non medis untuk memenuhi kebutuhan rumah sakit-rumah sakit tersebut. Keterbatasan tenaga medis, keperawatan/kebidanan, tenaga kesehatan lain serta non medis yang terlatih dan berpengalaman menyebabkan tingginya daya jual karyawan tersebut dalam

persaingan antar rumah sakit untuk memperebutkan tenaga kerja yang berkualitas. Hal ini menyebabkan akan lebih sulit untuk menahan karyawan dalam suatu rumah sakit ketika rumah sakit lain memberikan penawaran yang lebih baik. Oleh karena itu diperlukan upaya-upaya untuk mencegah dan menurunkan keinginan berpindah.

Salah satu rumah sakit yang turut dalam maraknya pertumbuhan rumah sakit ini adalah Mayapada Hospital Jakarta Selatan (MHJS). Selain dilengkapi dengan berbagai fasilitas moderen dan canggih, MHJS juga memiliki sumber daya manusia yang cukup banyak dan bervariasi dengan kompetensinya masing-masing. Terkait dengan SDM, seperti halnya perusahaan lain juga mengalami berbagai kendala di antaranya adalah tingginya angka *turnover* karyawan yang dapat dilihat pada tabel 1.1 : *turnover rate* karyawan MHJS. Dalam tabel tersebut dapat dilihat angka kepindahan karyawan sejak mulai direkrutnya karyawan (sebelum RS dibuka) sampai saat ini dalam kurun waktu sekitar tiga tahun. Dari tabel tersebut tampak bahwa *turnover rate* selama dua setengah tahun ini cukup tinggi yaitu 30% (2013) dan 26% (2014), walaupun makin menurun sampai di pertengahan tahun 2013 menjadi 13,6%, namun *turnover rate* masih di atas 10%. Sementara menurut Ridlo (2012) *turnover rate* tidak boleh lebih dari 10%.

Tabel 1.1. Turnover Rate Karyawan MHJS

Tahun	Jumlah karyawan rata-rata dalam setahun	Turnover Rate (%)
2013	509	30
2014	569	26
2015 (s/d Juni)	581	13,6

Sumber: Departemen Sumber Daya Manusia MHJS (2015)

Selain itu dapat dilihat distribusi jumlah karyawan yang pindah berdasarkan pembagian ketenagaan di rumah sakit pada tabel 1.2. Dengan penggolongan pada tabel adalah bahwa yang termasuk tenaga medis adalah dokter

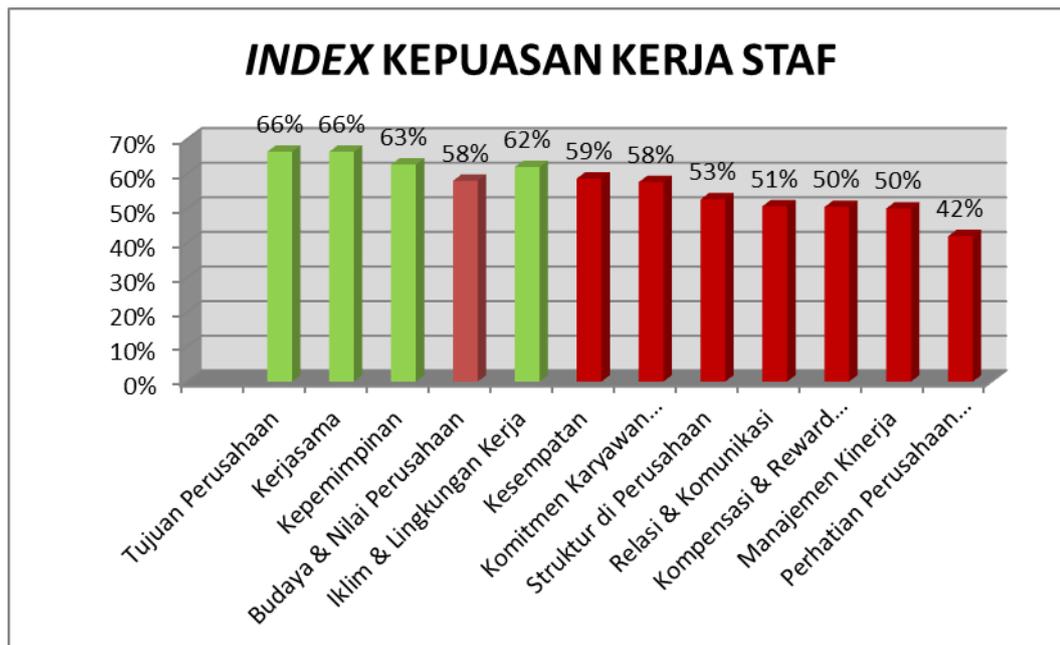
umum karyawan, tenaga keperawatan adalah perawat termasuk bidan, tenaga kesehatan lain terdiri dari tenaga kefarmasian (apoteker dan asisten apoteker), tenaga gizi (nutrisionis dan dietisien), tenaga keterampilan fisik (fisioterapis), tenaga biomedika (analisis, radiografer), tenaga keteknisian medis (perekam medis dan informasi kesehatan). Sedangkan yang termasuk tenaga non medis adalah semua karyawan selain tenaga yang disebutkan sebelumnya.

Tabel 1.2. Jumlah Karyawan Pindah

Tahun	Tenaga Medis	Tenaga Keperawatan	Tenaga Kesehatan lain	Tenaga Non Medis	Total
2013	4	52	32	64	152
2014	10	46	21	70	147
2015 (s/d Juni)	6	21	18	34	79

Sumber: Departemen Sumber Daya Manusia MHJS (2015)

Hal ini didukung pula dengan survei yang pernah dilakukan oleh Departemen Sumber Daya Manusia MHJS bahwa angka kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan untuk terus bekerja di MHJS masih rendah. Beberapa hal yang termasuk dalam kurangnya kepuasan kerja adalah terkait gaji, kesempatan untuk mendapatkan pelatihan, ikatan dinas terkait dengan pelatihan, pelaksanaan kebijakan perusahaan sampai kepada hubungan atasan dengan bawahan. Dari survei yang pernah dilakukan oleh Departemen Sumber Daya Manusia MHJS didapatkan gambaran *index* kepuasan kerja karyawan pada tahun 2014 seperti yang tergambar dalam grafik 1.1.



Grafik 1.1. Index Kepuasan Kerja

Sumber: Departemen Sumber Daya Manusia MHJS (2014)

Gambaran yang didapat dari grafik *index* kepuasan kerja di atas menunjukkan bahwa rata-rata kepuasan kerja karyawan masih di bawah 60%. Hal ini tentunya akan mendorong karyawan untuk mencari tempat kerja lain yang dianggap dapat memberikan kepuasan kerja yang lebih baik. Dari survei ini juga diketahui bahwa dari pernyataan “karyawan tetap bermaksud untuk bekerja di MHJS sampai setidaknya lima tahun ke depan” sebanyak 57% menjawab setuju dan sangat setuju, dan pernyataan “saya akan memilih untuk tetap bekerja di MHJS walaupun ada tawaran untuk bekerja di perusahaan lain” sebanyak 48% menjawab setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan di MHJS masih kurang.

Dari interview yang dilakukan langsung pada tujuh orang karyawan yang keluar didapatkan beberapa alasan, utamanya adalah penawaran gaji yang lebih tinggi di tempat yang baru sebanyak 3 orang, 1 orang pindah karena jabatan yang lebih tinggi di tempat baru, 2 orang memberi alasan karena tidak ada yang menjaga anaknya dan 1 orang lagi akan melanjutkan sekolah. Namun demikian, hal ini berbeda dengan yang dituliskan pada *exit interview*, di mana selama ini karyawan tidak menuliskan adanya alasan pindah adalah masalah gaji atau

promosi di tempat baru, walaupun secara lisan kadang-kadang mereka menyatakan alasannya kepada staf Departemen Sumber Daya Manusia. Berikut ini adalah beberapa alasan yang ditemukan ketika karyawan keluar pada periode Januari 2015 sampai dengan Juni 2015 (tabel 1.3).

Tabel 1.3. Alasan Karyawan Keluar

ALASAN KELUAR	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUNI	TOTAL
Melanjutkan kuliah	2	0	1	1	2	1	7
Pindah ke perusahaan lain	2	4	1	6	0	2	15
Urusan keluarga	4	0	2	3	2	0	11
Pindah ke kota / negara lain	1	1	3	0	0	0	5
Berbeda pendapat dengan atasan	0	1	0	0	0	0	1
Alasan kesehatan	0	0	1	0	0	0	1
Mutasi MHT/MG ⁺	0	0	5	1	0	0	6
Lain-lain	3	7	7	4	4	5	30
TOTAL	13	14	21	15	8	8	79

⁺ MHT = Mayapada Hospital Tangerang

MT = Mayapada Tower

Sumber: (Departemen Sumber Daya Manusia MHJS, 2015)

Dengan pertimbangan mengenai pentingnya mempertahankan karyawan sebagai salah satu aset utama rumah sakit dan adanya data yang menggambarkan jumlah karyawan pindah yang cukup tinggi menunjukkan perlunya dicari faktor-faktor yang mendasari perpindahan karyawan. Menurut Yuosef (2000), penelitian sejenis dengan menggunakan sampel yang berbeda dalam situasi lingkungan yang berbeda pula untuk mendapatkan hasil penelitian yang baru adalah sangat menarik untuk dilakukan. Berdasarkan penelitian-penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait hal-hal tersebut. Dengan melakukan replikasi terhadap penelitian yang dilakukan oleh Rahman, Karan dan Arif (2012) yang berjudul *“Investigating the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study”*, penelitian ini akan dituangkan dalam tesis berjudul **“Pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah dengan mediasi komitmen organisasional”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang belakang di atas maka penulis mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang ada adalah sebagai berikut:

- 1) Perpindahan karyawan (*turnover*) merupakan masalah yang dihadapi oleh banyak perusahaan, di mana prediktor terbaik dari perpindahan karyawan adalah keinginan berpindah (*turnover intention*).
- 2) Berdasarkan tabel 1.1 di atas, tampak tingginya *turnover rate* di MHJS selama 3 tahun ini sejak dibukanya RS.
- 3) Berdasarkan tabel 1.1 dan 1.2 menunjukkan bahwa angka perpindahan karyawan yang tinggi tersebut diduga disebabkan oleh tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang rendah sehingga menyebabkan komitmen organisasional (*organizational commitment*) yang rendah pula.

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini hanya terbatas pada hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang berdampak pada keinginan berpindah. Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada perawat dan bidan Mayapada Hospital Jakarta Selatan (MHJS) selain merupakan bagian terbesar dari keseluruhan karyawan juga untuk mendapatkan data yang lebih homogen. Perawat atau bidan yang digunakan sebagai responden adalah mereka yang memiliki lama kerja lebih dari 6 bulan, di mana perhitungan ini didasarkan atas masa percobaan 3 bulan sebelum seseorang diangkat menjadi karyawan di MHJS dan 3 bulan kemudian setelah pengangkatan sebagai karyawan. Pengukuran yang dilakukan adalah berdasarkan persepsi dari karyawan terhadap pekerjaannya dan rumah sakit (MHJS).

1.4. Rumusan masalah

Rumusan masalah yang diajukan berdasarkan pada uraian di atas adalah:

- 1) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dengan komitmen organisasional?
- 2) Bagaimana pengaruh komitmen organisasional dengan keinginan berpindah?
- 3) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dengan keinginan berpindah?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

- 1) menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional
- 2) menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap keinginan berpindah
- 3) menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah

1.6. Manfaat penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

- 1) Bagi akademisi

Dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dalam menganalisis hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan berpindah.

- 2) Bagi perusahaan

Dapat memberikan informasi kepada pihak manajemen mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keinginan berpindah, sehingga dapat dilakukan peningkatan usaha untuk menguranginya dengan memperhatikan hal-hal terkait kepuasan kerja yang berdampak pada komitmen organisasional.

- 3) Bagi peneliti

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti tentang pengaruh antara kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan berpindah, serta melatih cara berpikir yang kritis dan sistematis dalam menyelesaikan masalah dan menerapkan hasil penelitian yang didapat dalam praktik manajemen sumber daya manusia utamanya dalam mengurangi perpindahan kerja di rumah sakit.