

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pembangunan kesehatan sebagai salah satu upaya pembangunan nasional telah diarahkan untuk tercapainya kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap penduduk agar dapat mewujudkan derajat kesehatan yang optimal. Tujuan pembangunan kesehatan nasional adalah peningkatan mutu, cakupan dan efisiensi melalui penerapan dan penyempurnaan standar pelayanan, standar tenaga, standar peralatan, standar profesi dan peningkatan manajemen rumah sakit. Manajemen sumber daya manusia di rumah sakit bertujuan untuk menyediakan personel rumah sakit yang efektif, efisien dan produktif yang dapat memberikan pelayanan berkualitas, sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna rumah sakit.

Rumah sakit merupakan suatu organisasi yang kompleks, hal ini disebabkan karena rumah sakit merupakan institusi yang padat karya, padat modal dan padat ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan ilmu medis dan teknologi serta membaiknya keadaan sosial ekonomi dan pendidikan mengakibatkan perubahan sistem penilaian masyarakat yang menuntut pelayanan kesehatan yang berkualitas. Rumah sakit harus mampu memberikan pelayanan yang berkualitas dan profesional dengan menyediakan fasilitas yang dilengkapi sarana peralatan yang memadai dan modern dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional yang mampu menghasilkan produktifitas dan kinerja yang tinggi (<http://buk.depkes.go.id>).

Dalam era globalisasi, *turnover* merupakan hal umum di setiap jenis dan ukuran organisasi pada setiap tingkat organisasi. Dalam bidang manajemen sumber daya manusia *turnover* staf adalah masalah serius, karena tingginya biaya yang dikeluarkan

organisasi. Ketika karyawan meninggalkan organisasi, akan mempengaruhi kemampuan karyawan yang ada untuk menyelesaikan tugas-tugas lama. Tingkat *turnover intention* yang tinggi akan berakibat negatif dalam perusahaan, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja. Hal tersebut menjadikan perusahaan tidak efektif karena jika *turnover intention* berakhir dengan terjadinya *turnover* akan mengakibatkan perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Akibat negatif *turnover* adalah pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan individu yang keluar dari perusahaan. Dalam kasus tertentu *turnover* diperlukan oleh perusahaan terutama terhadap karyawan dengan kinerja yang rendah, tetapi tingkat *turnover* harus diusahakan agar tidak terlalu tinggi, sehingga perusahaan memiliki kesempatan untuk mendapatkan manfaat atas peningkatan kinerja dari karyawan yang lebih besar dibanding biaya yang harus dikeluarkan perusahaan (Yin-Fah, Foon, Chee-Leong dan Osman, 2010).

*Turnover* karyawan didefinisikan sebagai perubahan tenaga kerja selama periode waktu tertentu, ukuran sejauh mana karyawan lama meninggalkan dan karyawan baru memasuki organisasi. *Turnover intention* merupakan prediktor dari *turnover* sebenarnya. Pengukuran *turnover intention* untuk mengetahui kemungkinan staf yang meninggalkan organisasi, sehingga organisasi harus mengambil langkah strategis untuk mengurangi intensi *turnover* karyawan dalam rangka memiliki keunggulan kompetitif atas organisasi lain. Pada dasarnya tidak ada rumah sakit yang dapat menghindari terjadinya *turnover* karyawan, tetapi jika terjadi *turnover* yang tinggi dan tidak diselesaikan secepatnya dikhawatirkan dapat mengganggu pelayanan terhadap pasien dan menjadi permasalahan bagi rumah sakit secara keseluruhan, karena akan mempengaruhi kinerja serta profitabilitas rumah sakit. Untuk bagian keperawatan, tingginya tingkat *turnover* melemahkan struktur sistem keperawatan dan menghambat

implementasi yang tepat dari proses dan prosedur keperawatan. Hal ini mempengaruhi kemampuan sistem keperawatan dalam memberikan perawatan yang efektif, efisien, aman, responsif dan optimal (Kaur, Mohindru dan Pankaj, 2013).

Sebelum karyawan berhenti dari pekerjaan, *turnover intention* mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan, karyawan dengan *turnover intention* yang tinggi cenderung menunjukkan sedikit atau tidak memiliki *organizational citizenship behavior* memberikan layanan yang buruk sehingga merusak retensi pelanggan. Hal ini disebabkan karena *turnover intention* secara konsisten dikaitkan dengan sikap negatif karyawan, seperti berkurangnya kepuasan dan komitmen yang akhirnya mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang (Biron dan Boon, 2012).

Peningkatan retensi tenaga kesehatan memberikan kontribusi untuk penyediaan pelayanan kesehatan yang berkualitas karena membangun kompetensi, mengoptimalkan hubungan tim dan memperkuat hubungan tenaga kesehatan dengan masyarakat. Sebaliknya, kurangnya retensi atau tingginya *turnover* staf meningkatkan beban kerja, merusak semangat tim, menciptakan gangguan dan inefisiensi dalam proses bekerja dan menyebabkan hilangnya pengetahuan institusional. Beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan petugas kesehatan untuk tinggal atau meninggalkan tugas, di antaranya adalah tingkat gaji yang rendah, struktur karir yang buruk, kurangnya kesempatan untuk pelatihan *postgraduate* dan kondisi pekerjaan yang tidak memadai (Bonenberger, Aikins, Akweongo dan Wyss, 2014).

Pengelolaan karyawan secara efektif dan efisien akan mampu mengurangi terjadinya *turnover intention* karyawan ke perusahaan lain, *turnover* menjadi opsi terakhir ketika karyawan tersebut merasakan kondisi kerja yang sudah tidak sesuai dengan harapannya (Garnita dan Suana, 2014).

Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran *person-organization fit* dan *employee engagement* serta pengaruhnya terhadap *turnover intention* pada pegawai RSUD. Aisyiyah Kota Padang. Dipilihnya RSUD. Aisyiyah Kota Padang sebagai objek penelitian, dengan pertimbangan bahwa salah satu permasalahan dalam bidang sumber daya manusia di RSUD. Aisyiyah adalah terjadinya *turnover* dari pegawai yang telah direkrut. Karena produk yang ditawarkan oleh rumah sakit yaitu jasa pelayanan medis yang menggunakan peran sumber daya manusia sebagai faktor utama, oleh karena itu untuk dapat mempertahankan keberadaannya dan mengembangkan pelayanannya maka rumah sakit harus meningkatkan dan menjaga kualitas produk dan jasanya, hal ini akan terwujud jika ditunjang dengan kualitas dan kuantitas sumber daya yang dimilikinya terutama sumber daya manusia.

**Tabel 1.1. Turnover Rate Pegawai RSUD. Aisyiyah Kota Padang**

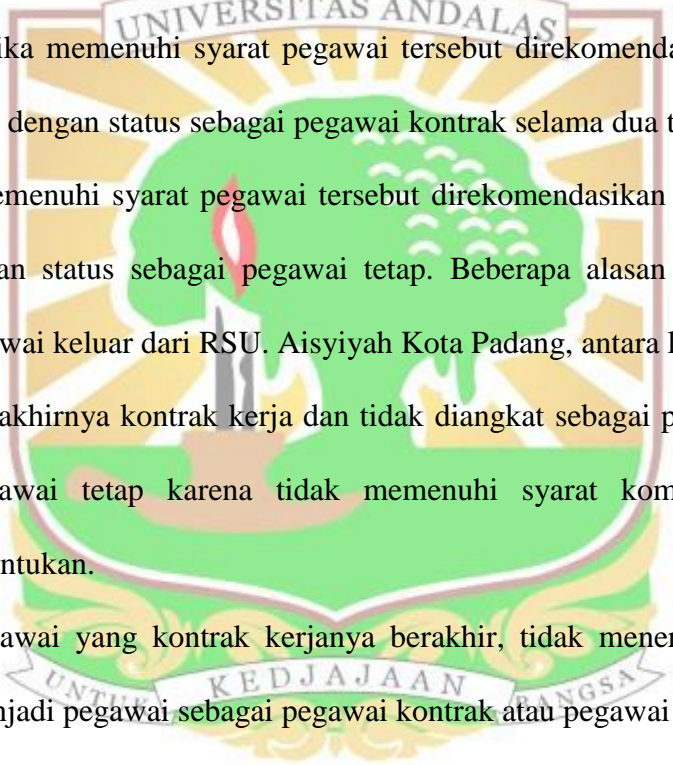
| TAHUN                  | JUMLAH KARYAWAN | JUMLAH KARYAWAN KELUAR | TURNOVER RATE (%) |
|------------------------|-----------------|------------------------|-------------------|
| 2011                   | 143             | 17                     | 11.88             |
| 2012                   | 114             | 9                      | 7.89              |
| 2013                   | 127             | 26                     | 20.47             |
| 2014                   | 122             | 18                     | 14.75             |
| januari s/d april 2015 | 141             | 9                      | 6.38              |

**Sumber: Bagian Umum Dan Sekretariat RSUD. Aisyiyah Kota Padang Tahun 2015.**

Dari Tabel 1.1. diketahui *turnover rate* pegawai RSUD. Aisyiyah Kota Padang tahun 2011-april 2015. Pegawai yang keluar umumnya dari bagian non medis (tenaga kebidanan, tenaga keperawatan, tenaga instalasi gizi, tenaga instalasi radiologi, tenaga



farmasi serta bagian sekretariat dan MR), tetapi tidak diketahui detail terjadinya *turnover* pegawai mayoritas dari unit kerja mana dengan status pegawai apa, karena Bagian Umum Dan Sekretariat RSUD. Aisyiyah Kota Padang tidak memberikan informasi tersebut. Berdasarkan observasi terhadap fenomena yang ada serta interview dengan Kepala Bagian Umum Dan Sekretariat dan Kepala Bidang Pelayanan Medik RSUD. Aisyiyah Kota Padang dapat diketahui kebijakan untuk menjadi pegawai tetap di RSUD. Aisyiyah Kota Padang terdiri dari tiga tahap. Pada tahap pertama pegawai yang diterima akan diangkat dengan status sebagai pegawai percobaan selama tiga bulan, tahap kedua, jika memenuhi syarat pegawai tersebut direkomendasikan mengikuti tes untuk diangkat dengan status sebagai pegawai kontrak selama dua tahun dan pada tahap ketiga, jika memenuhi syarat pegawai tersebut direkomendasikan mengikuti tes untuk diangkat dengan status sebagai pegawai tetap. Beberapa alasan yang dikemukakan, penyebab pegawai keluar dari RSUD. Aisyiyah Kota Padang, antara lain yaitu:

- 
- a. Berakhirnya kontrak kerja dan tidak diangkat sebagai pegawai kontrak atau pegawai tetap karena tidak memenuhi syarat kompetensi yang telah ditentukan.
  - b. Pegawai yang kontrak kerjanya berakhir, tidak menerima untuk diajukan menjadi pegawai sebagai pegawai kontrak atau pegawai tetap.
  - c. Lulus sebagai pegawai negeri sipil (PNS).
  - d. Tersedianya alternatif kesempatan kerja yang cukup tinggi di bidang kesehatan sehingga menyebabkan pegawai (tenaga kesehatan) mencoba mencari pekerjaan di tempat lain.
  - e. Alasan pribadi (menikah).
  - f. Komunikasi yang kurang dan permasalahan dengan rekan kerja.

Sumber daya manusia merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu perusahaan, karena kinerja perusahaan ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawannya. Salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan adalah melaksanakan fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti menarik, mempertahankan dan mengembangkan karyawannya. Cara untuk menghadapi tantangan ini antara lain adalah dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan. *Person-organization fit* adalah tema populer di bidang perilaku organisasi dan manajemen personalia, karena *person-organization fit* secara signifikan mempengaruhi intensi *turnover* karyawan, sikap kerja, *organizational citizen behavior*, perilaku etis, tekanan dan prestasi kerja, sehingga menarik perhatian dalam bidang manajemen secara akademis dan praktis (Liu, Liu, dan Hu, 2010).

Pemahaman terhadap *person-organization fit* dapat membantu perusahaan dalam seleksi karyawan untuk memilih karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan perusahaan sehingga dapat membentuk pengalaman yang memperkuat kesesuaian tersebut. *Person-organization fit* memberikan pengetahuan untuk bisa meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan perusahaan, mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dengan meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan serta meningkatkan *outcome* individu yang berimplikasi pada pertumbuhan strategis berkelanjutan bagi perusahaan. *Person-organization fit* secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu. Para praktisi dan peneliti berpendapat bahwa *person-organization fit* adalah kunci utama untuk memelihara dan mempertahankan komitmen karyawan yang sangat diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Tingkat kesesuaian individu dengan perusahaan tergantung pada bagaimana kebijakan perusahaan untuk mampu memenuhi kebutuhan karyawan. Pemenuhan kebutuhan karyawan oleh

perusahaan, seperti kompensasi, lingkungan kerja dan kesempatan untuk maju sangat diperlukan oleh karyawan. Di lain pihak, perusahaan membutuhkan kontribusi karyawan dalam bentuk komitmen, kemampuan dan keahlian yang dimilikinya (Mahardhika, 2006).

*Engagement* merupakan hal baru dalam bidang perilaku organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia. *Employee engagement* menjadi alat penting untuk membuat karyawan lebih cepat melakukan pekerjaan dengan antusiasme, hal ini menyebabkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan komitmen terhadap organisasi, adanya loyalitas karyawan dengan organisasi dan membantu organisasi untuk mempertahankan produktivitas karyawan. *Employee engagement* diklaim oleh banyak peneliti memprediksi keberhasilan kinerja organisasi (Imam dan Shafique, 2014).

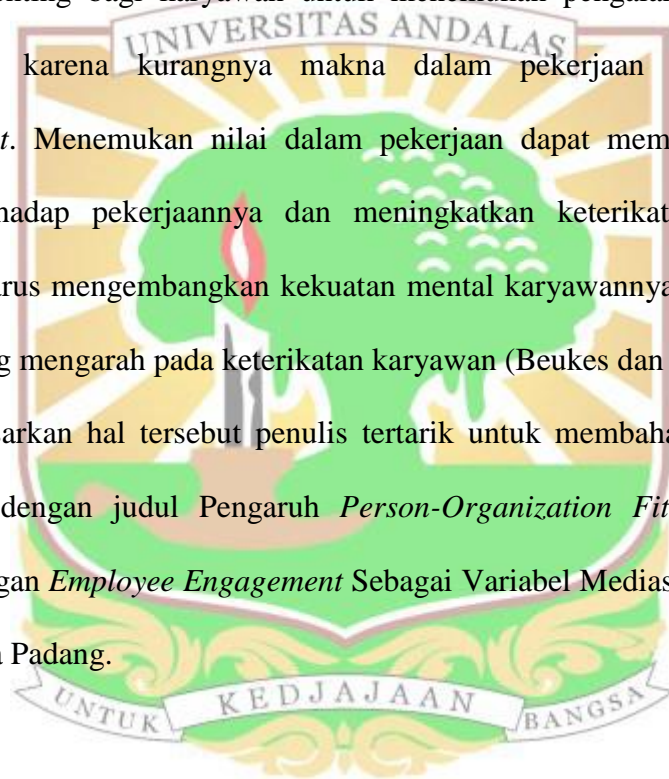
Perusahaan dengan karyawan terikat memiliki retensi yang lebih tinggi sebagai akibat dari berkurangnya *turnover intention* dan *turnover*, meningkatnya produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan. Di sisi lain, perusahaan dengan karyawan tidak terikat mengakibatkan rendahnya komitmen karyawan, meningkatnya ketidakhadiran, kurangnya orientasi kepada pelanggan, rendahnya produktivitas yang akhirnya dapat mempengaruhi kondisi finansial perusahaan. Umumnya penelitian yang ada menekankan akibat positif *employee engagement* pada hasil bisnis, tetapi gagal untuk memberikan analisis biaya-manfaat untuk keputusan keterikatan. Oleh karena itu, seperti keputusan manajemen lainnya, keputusan *engagement* harus dievaluasi dalam hal manfaat dan biaya yang terkait (Markos dan Sridevi, 2010).

Organisasi semakin menyadari bahwa tidak ada perusahaan, kecil atau besar mencapai keberhasilan yang berkelanjutan tanpa melibatkan karyawan yang memberikan energi tinggi dan semangat untuk pekerjaannya. Keterikatan kerja adalah

motivasi kognitif afektif di tempat kerja, yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Keterikatan kerja memiliki implikasi yang luas untuk kualitas tanggung jawab pekerjaan utama karyawan dan mendukung kinerja ekstra peran. Karena *employee engagement* sangat penting untuk kelangsungan dan pertumbuhan perusahaan, pemimpin perusahaan harus terus berinovasi pada produk dan proses internal, karena keterikatan kerja berakibat signifikan pada sikap dan perilaku kerja diskresioner karyawan (Agarwal, Datta, Blake-Beard dan Bhargava, 2012).

Hal penting bagi karyawan untuk menemukan pengalaman dan nilai dalam pekerjaannya, karena kurangnya makna dalam pekerjaan dapat menyebabkan *disengagement*. Menemukan nilai dalam pekerjaan dapat membuat karyawan lebih berenergi terhadap pekerjaannya dan meningkatkan keterikatan, oleh karena itu perusahaan harus mengembangkan kekuatan mental karyawannya dengan memberikan pekerjaan yang mengarah pada keterikatan karyawan (Beukes dan Botha, 2013).

Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut dalam bentuk tesis dengan judul Pengaruh *Person-Organization Fit* Terhadap *Turnover Intention* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai RSUD. Aisyiah Kota Padang.



## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah:

- a. Bagaimanakah pengaruh *person-organization fit* terhadap *turnover intention* pada pegawai RSUD. Aisyiah Kota Padang?
- b. Bagaimanakah pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* pada pegawai RSUD. Aisyiah Kota Padang?



- c. Bagaimanakah pengaruh *person-organization fit* terhadap *turnover intention* melalui variabel mediasi *employee engagement* pada pegawai RSUD. Aisyiyah Kota Padang?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan rumusan masalah maka tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis:

- a. Pengaruh *person-organization fit* terhadap *turnover intention* pada pegawai RSUD. Aisyiyah Kota Padang.
- b. Pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* pada pegawai RSUD. Aisyiyah Kota Padang.
- c. Pengaruh *person-organization fit* terhadap *turnover intention* melalui variabel mediasi *employee engagement* pada pegawai RSUD. Aisyiyah Kota Padang.

### 1.4. Manfaat Penelitian

- a. Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan / kebijaksanaan manajemen terkait dengan fungsi *person-organization fit* dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* serta menentukan strategi dalam perencanaan program retensi pegawai yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi pada RSUD. Aisyiyah Kota Padang.

- b. Akademis

Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang meneliti permasalahan *turnover intention*.

## 1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini hanya meneliti pengaruh *person-organization fit* terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada pegawai RSUD. Aisyiyah Kota Padang.

## 1.6. Sistematika Penelitian

- a. Bab I pendahuluan, terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penelitian.
- b. Bab II tinjauan literatur, bab ini menjelaskan tinjauan literatur *turnover intention*, *person-organization fit* dan *employee engagement*, penelitian terdahulu dan hipotesis serta model penelitian.
- c. Bab III metode penelitian, terdiri dari jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel penelitian, analisis deskriptif serta pengujian instrumen penelitian.
- d. Bab IV pembahasan, bab ini menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, karakteristik responden, analisis deskriptif, pengujian instrumen penelitian, dan pembahasan.
- e. Bab V penutup, terdiri dari implikasi penelitian, kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.