

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Rumah Sakit akan memberikan pelayanan kesehatan yang optimal jika didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk itu rumah sakit perlu melakukan investasi pada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), karena SDM merupakan aspek utama yang mendukung lancarnya suatu usaha atau perusahaan menjalankan visi dan misinya. Salah satu investasi MSDM yang bisa dilakukan oleh rumah sakit yaitu melaksanakan fungsi MSDM, mulai dari perekrutan, penyeleksian sampai mempertahankan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia dinamakan dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Penggunaan Kontrak (PPPK).Terkait dengan pengertian PPPK itu sendiri seperti tertuang dalam Undang –Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 1 ayat 4 yang berbunyi “Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan”. (Saputro, 2012:10). Jadi PPPK merupakan pegawai yang dibutuhkan oleh instansi pemerintah dengan jangka perjanjian kerja lebih dari satu tahun. Berdasarkan hal di atas, maka PPPK atau yang biasa disebut dengan pegawai kontrak tidak bisa keluar masuk begitu saja di suatu

organisasi karena pegawai kontrak terikat oleh perjanjian kerja sehingga keinginan untuk keluar (*turnover intention*) akan semakin rendah.

Namun analisis yang dilakukan oleh Hay Group beserta *Centre of Economics and Business Research* membuktikan bahwa pekerja di seluruh dunia sudah mulai mencari peluang kerja yang baru seiring dengan meningkatnya pasar tenaga kerja, hal ini dilihat pada *global turnover and number of employees* dalam beberapa tahun yaitu mulai dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2018 yang dapat dilihat pada Gambar 1.1 di bawah ini. Dari gambar tersebut terlihat bahwa persentase karyawan yang keluar dalam delapan tahun kedepan diprediksikan akan meningkat dan puncak peningkatannya terjadi pada tahun 2014 yaitu sebesar 22% dibandingkan dengan tahun 2012 hanya sebesar 20,6% dan terus mengalami peningkatan pada tahun 2017 dan 2018 yaitu sebesar 23,2% dan 23,4%. Hal ini cukup mengkhawatirkan bagi perusahaan karena karyawan yang keluar merupakan kendala bagi perusahaan dan posisinya harus digantikan serta perusahaan mengalami kerugian ketika mengeluarkan biaya tambahan untuk mencari pengganti karyawan yang keluar atau berhenti, sehingga akan mengganggu stabilitas perusahaan. Maka dari itu perusahaan harus memiliki karyawan yang secara emosional berkomitmen untuk organisasi dan tidak memiliki niat untuk meninggalkan organisasi.

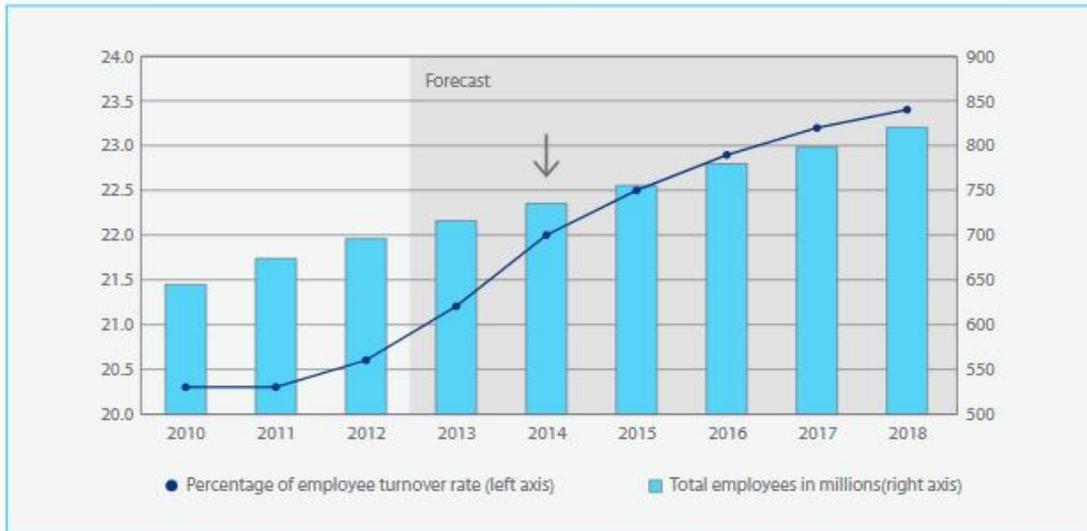
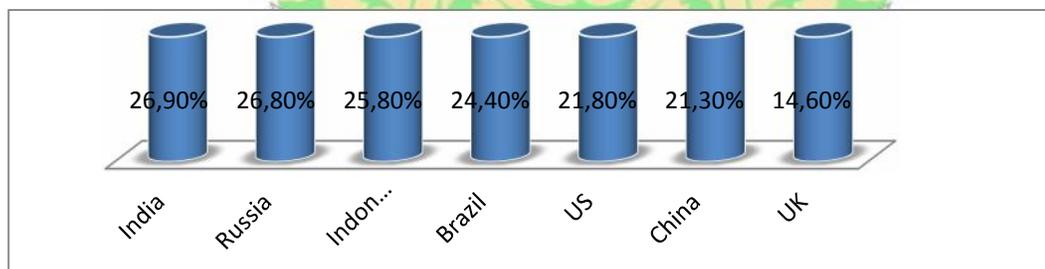


Fig. 2 Global turnover and number of employees  
Source: Hay Group Cebr analysis

### Gambar 1.1 Global Turnover and Number Of Employees

Sumber: Hay Group Cebr Analysis (2017)

Selanjutnya jika di lihat pada lingkup Negara, Indonesia menempati peringkat ketiga yang tingkat *voluntary turnover*nya tinggi sedangkan peringkat pertama ditempati oleh India. Berikut ini data tingkat *Voluntary Turnover* Negara hasil survei Hay Group tahun 2017.



### Gambar 1.2 Tingkat *Voluntary Turnover* Pada Lingkup Negara

Sumber: Hay Group (2017)

Berdasarkan gambar di atas *voluntary turnover* di negara Indonesia sebesar 25,8% lebih tinggi dibandingkan dengan negara Brazil (24,4%), US (21,8%), China (21,3%), dan UK (14,6%), Alasan tingginya *turnover* di Negara Indonesia yaitu 1) gaji, fasilitas dan bonus yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja, 2) jenjang karier lambat, dan 3) tidak puas dengan sistem dan proses kerja yang dianut perusahaan.

Hal yang sama juga dirilis pada portal lowongan kerja, jobsDB Indonesia, survei ini adalah bagian dari kampanye jobsDB bertajuk *Happy is a Better Job* yang dilaksanakan pada bulan Mei 2016 dan melibatkan 2.324 responden di Indonesia dengan bidang pekerjaan dan level karir yang beragam. Hasil survei menunjukkan sebanyak 80% responden ingin pindah kerja dalam setahun ke depan. Gaji, insentif dan bonus merupakan motivasi untuk mengundurkan diri dan mencari pekerjaan baru. Sedangkan sebanyak 65% dari responden juga menyatakan keputusan mereka untuk pindah kerja memberikan semangat baru yang berujung kepada peningkatan produktivitas dalam bekerja. Survei juga menunjukkan 73% responden merasa tidak bahagia dengan pekerjaan mereka yang sekarang. Selain mereka yang mengaku tidak bahagia, ada 72% responden merasakan bahagia dengan pekerjaannya. Mereka mengaku puas dan nyaman dalam bekerja. Selain itu, mereka juga menjalin hubungan baik dengan rekan kerja dan atasannya. ([www.swa.co.id](http://www.swa.co.id)).

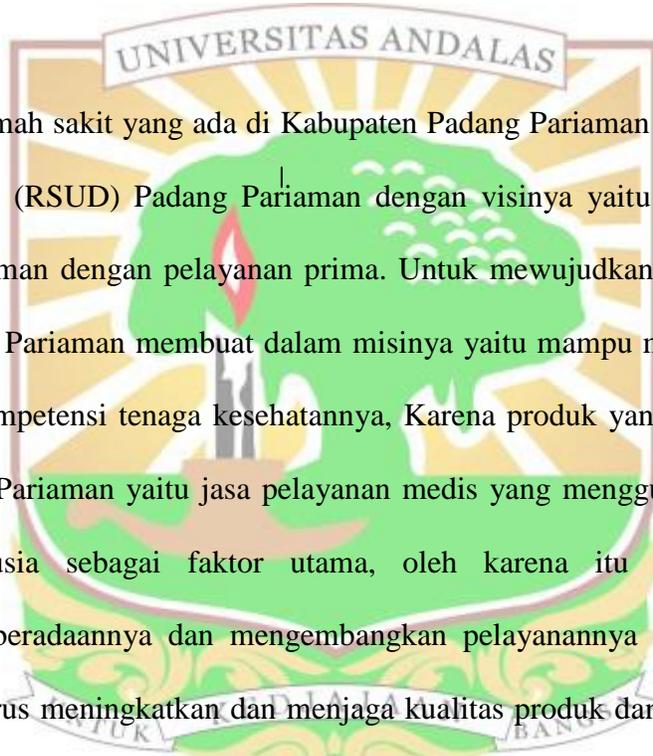
Setiap perusahaan selalu berusaha mengurangi tingkat *turnover intention* karyawannya, terutama yang keluar secara sukarela (*voluntary turnover*). Perusahaan

pada dasarnya tidak mampu mempengaruhi atau mengendalikan karyawan yang telah mengambil keputusan keluar karena berbagai alasan, terutama yang berasal dari eksternal perusahaan (Sumarto, 2009). Sebelum benar-benar keluar dari perusahaan, seringkali karyawan menunjukkan sikap dan perilaku yang menunjukkan gejala keinginan berpindah (*turnover intention*). Gejala ini tidak dapat diukur secara langsung, namun muncul melalui intensi yang oleh Moorhead dan Griffin (2013:70) didefinisikan sebagai salah satu komponen sikap yang memandu perilaku seorang yang tidak selalu terwujud dalam tindakan nyata.

Dalam beberapa kasus tertentu, *turnover* memang diperlukan oleh perusahaan terutama terhadap karyawan dengan kinerja yang rendah, namun tingkat *turnover* itu harus diupayakan agar tidak terlalu tinggi, sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atau keuntungan atas peningkatan kinerja dari karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang harus ditanggung perusahaan.

Pada dasarnya tidak ada organisasi yang dapat menghindari terjadinya *turnover* karyawan, hal ini telah dilakukan oleh CompData Surveys, perusahaan *consulting service* di Amerika pada tahun 2016 terhadap 30.000 organisasi di dunia menunjukkan bahwa tingkat *voluntary turnover* keseluruhan organisasi sebesar 11% dimana *voluntary turnover* organisasi bidang *hospitality* sebesar 20,2% diikuti organisasi bidang *banking dan finance* 13,3%, bidang *healthcare* 13%, bidang *not-for-profit* 11,2%, bidang *manufacturing, distribution dan service* sebesar 8,6% dan

bidang *insurance* sebesar 8,1% ([www.compdatasurveys.com](http://www.compdatasurveys.com)). Jadi organisasi di bidang *healthcare* menduduki urutan ketiga dengan *voluntary turnover* yang tinggi dibandingkan dengan organisasi lainnya. *Voluntary turnover* yang tinggi dan tidak dapat diselesaikan secepatnya dikhawatirkan dapat mengganggu kesehatan pasien dan menjadi permasalahan bagi rumah sakit secara keseluruhan, karena akan mempengaruhi kinerja serta profitabilitas rumah sakit. (Kaur, Mohindru, dan Pankaj, 2013).



Salah satu rumah sakit yang ada di Kabupaten Padang Pariaman yaitu Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Padang Pariaman dengan visinya yaitu terwujudnya RSUD Padang Pariaman dengan pelayanan prima. Untuk mewujudkan visi tersebut maka RSUD Padang Pariaman membuat dalam misinya yaitu mampu meningkatkan sumber daya dan kompetensi tenaga kesehatannya, Karena produk yang ditawarkan oleh RSUD Padang Pariaman yaitu jasa pelayanan medis yang menggunakan peran sumber daya manusia sebagai faktor utama, oleh karena itu untuk dapat mempertahankan keberadaannya dan mengembangkan pelayanannya maka RSUD Padang Pariaman harus meningkatkan dan menjaga kualitas produk dan jasanya, hal ini sesuai dengan tujuan strategis yang pertama yaitu menciptakan sistem kerja yang profesional yang didukung oleh Sumber daya yang memadai terutama sumber daya manusianya.

Salah satu permasalahan dalam bidang sumber daya manusia di RSUD Padang Pariaman adalah terjadinya *turnover* pegawai kontrak yang telah direkrut.

Pada tanggal 12 Oktober 2017 peneliti melakukan wawancara dengan bagian kepegawaian RSUD Padang Pariaman, yaitu pada tahun 2016 ada sebanyak 86 pegawai kontrak dan 2 telah melakukan *turnover* dengan alasan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dengan kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan RSUD Padang Pariaman. Selanjutnya peneliti ingin mengetahui apakah pegawai kontrak yang ada sekarang ini yang berjumlah sebanyak 84 berniat juga untuk melakukan *turnover intention* atau tidak. Untuk itu menurut Harnoto (2002:2) *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan antara lain: Absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, Peningkatan protes terhadap atasan, dan Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Dalam memberikan pelayanan medis maka pegawai kontrak harus berjaga dalam 24 jam untuk 1 hari, maka untuk itu RSUD Padang pariaman membanginya menjadi tiga shift yaitu shift pagi, shift siang dan shift malam. Dimana waktu kerja shfit pagi dimulai dari jam 5.00 WIB – 12.00 WIB, shift siang dimulai dari jam 1.00 WIB – 8.00 WIB dan shift malam dimulai dari jam 9.00 WIB - 4.00.WIB. Berikut ini rata-rata dari ketiga shift untuk jumlah keterlambatan dan absensi pegawai kontrak mulai dari bulan Januari-September 2017

**Tabel 1.1**  
**Rata-rata Dari Ketiga Shift Untuk Jumlah Keterlambatan dan absensi**  
**Pegawai Kontrak Di RSUD Padang Pariaman**

No	Bulan	Pegawai yang hadir sebulan penuh	Pegawai yang absen	Keterlambatan
1	Januari	84	-	-
2	Februari	83	1	-
3	Maret	84	-	4
4	April	84	-	-
5	Mei	83	1	5
6	Juni	84	-	1
7	Juli	84	-	-
8	Agustus	82	2	-
9	September	83	1	3

*Sumber: Badan Kepegawaian RSUD Padang Pariaman, (2017)*

Dari tabel di atas terlihat bahwa bulan Januari, April, dan Juli pegawai kontrak tidak melanggar aturan seperti tidak ada yang absen dan tepat waktu datang ke RSUD Padang Pariaman, sedangkan di bulan Februari, Maret, Mei, Juni, Agustus, dan September pegawai kontrak melakukan pelanggaran berupa absensi yang meningkat dan datang terlambat ke RSUD Padang Pariaman. Menurut Noe et al (2014:18) keterlambatan dan absensi yang meningkat bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan keinginan berpindah karyawan dalam sebuah perusahaan. Jadi pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman mempunyai keinginan untuk pindah ke instansi lain.

Selanjutnya pada tanggal 24 Februari 2018 RSUD Padang pariaman melakukan proses rekrutmen tenaga kontrak dengan nomor surat 800/253/RSUD/II/2018. Jumlah tenaga kontrak yang direkrut sebanyak 167 orang dengan rincian yaitu untuk jabatan non medis sebesar 77 orang dan jabatan medis

sebesar 90 orang. Tujuan dilakukannya rekrutmen adalah untuk mengisi jabatan yang kosong di RSUD Padang Pariaman karena salah satunya adalah adanya pegawai kontrak yang lulus sebagai pegawai PNS dan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dengan kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan RSUD Padang Pariaman. Artinya adalah untuk menggantikan posisi pegawai yang keluar tersebut maka pemerintah daerah Padang Pariaman melakukan proses rekrutmen sehingga RSUD Padang Pariaman dapat memberikan pelayanan yang prima kepada para pasiennya.

Mitchell et al. (2006) memperkenalkan keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan faktor yang dapat mengatasi karyawan berhenti dari pekerjaannya baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun yang tidak. Holtom (2006) menyatakan bahwa semakin besar koneksi seseorang dengan organisasi dan komunitasnya maka akan semakin besar kemungkinan ia akan bertahan di organisasi karena karyawan yang *engaged* adalah antusias, semangat dan bergairah terhadap pekerjaan mereka, memiliki inisiatif dalam bekerja, loyal, termotivasi, berkomitmen dan produktif. Mereka memiliki emosi yang kuat dan setia pada tempat kerja mereka dan terdorong untuk sukses (Vazirani, 2007).

Namun hal tersebut tidak terjadi pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman, dimana peneliti melakukan wawancara pada tanggal 26 Februari 2018 dengan badan kepegawaian di RSUD Padang Pariaman yang hasil wawancaranya menyatakan bahwa pegawai kontrak tidak loyal terhadap RSUD Padang Pariaman yang disebabkan karena tidak ada status yang jelas yang dapat mengikat pegawai

tersebut, pegawai kontrak hanya diikat oleh sebuah perjanjian kerja yang setiap tiga tahun sekali diperpanjang dan juga ada dari beberapa pegawai yang tidak memperpanjang masa kontraknya dengan RSUD Padang Pariaman. Selanjutnya pegawai kontrak tidak semangat dalam melaksanakan pekerjaan yang dilihat dari tingkat absen dan tidak disiplin dalam bekerja.

Selain memiliki hubungan keterikatan yang erat dengan pekerjaan dan perusahaannya, karyawan juga perlu merasakan dukungan dari perusahaan tempatnya bekerja. Perusahaan harus senantiasa memberikan dukungan yang bersifat positif yang disebut dengan dukungan organisasional (Putra, 2015). Karyawan merasakan adanya dukungan dari perusahaan yang sesuai dengan norma, keinginan, harapan yang dimiliki karyawan, maka dengan sendirinya akan terbentuk sebuah keterikatan dari karyawan untuk memenuhi kewajibannya kepada perusahaan, dan tidak akan pernah meninggalkan perusahaan (Kartika et al., 2012).

Pegawai kontrak juga perlu merasakan dukungan dari RSUD Padang Pariaman yang mana pada tanggal 26 Februari 2018 peneliti melakukan wawancara dengan badan kepegawaian di RSUD Padang Pariaman yang hasil wawancaranya menyatakan bahwa RSUD Padang Pariaman belum memberikan dukungan yang optimal terhadap pegawai kontraknya yang dapat dilihat dari administrasi pegawai kontrak yang belum tersusun dengan rapi. Artinya adalah pegawai kontrak belum menjadi bagian di RSUD Padang Pariaman.

Selanjutnya perusahaan dapat meminimalisir *turnover intention* dengan memperhatikan faktor *organizational justice* (keadilan organisasi). Folger dan Cropanzano (1998) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005) menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan suatu motivator yang penting bagi seseorang untuk bekerja. Ketika seseorang merasakan suatu ketidakadilan, moral mereka akan turun dan kemudian muncul suatu niat untuk keluar dari pekerjaannya.

Salah satu bentuk ketidakadilan yang terjadi di RSUD Padang Pariaman adalah tingginya praktek nepotisme di kalangan pegawai kontrak dimana banyaknya pegawai titipan dari pemerintah daerah untuk bekerja di RSUD Padang Pariaman yang mana ini akan berdampak buruk terhadap RSUD Padang Pariaman, karena pegawai titipan itu tidak melakukan jalur seleksi sehingga tidak tahu bagaimana skill yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Selain itu informasi mengenai keputusan kerja lebih terbuka serta beban kerjanya lebih rendah dibandingkan dengan pegawai kontrak yang biasa. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai “**Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Employee Engagement* pada Pegawai Kontrak di RSUD Padang Pariaman**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman?
2. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement* pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman?
3. Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention* pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman?
4. Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasi terhadap *employee engagement* pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman?
5. Bagaimanakah pengaruh *Employee engagement* terhadap *turnover intention* pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman?
6. Bagaimanakah pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman?
7. Bagaimanakah pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman?

### 1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman.

2. Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement* pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman.
3. Pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention* pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman.
4. Pengaruh keadilan organisasi terhadap *employee engagement* pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman.
5. Pengaruh *Employee engagement* terhadap *turnover intention* pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman.
6. Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman.
7. Pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang ingin diperoleh pada penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat mempertajam konsep *turnover intention* dan *employee engagement* dalam pembelajaran manajemen sumber daya manusia.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi peneliti

Penelitian ini memberikan pengetahuan yang lebih mengenai ruang lingkup sumber daya manusia secara nyata khususnya mengenai dukungan organisasi, keadilan organisasi, *employee engagement* dan *turnover intention*.

### b. Bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan kajian bagi peneliti selanjutnya terutama yang berhubungan dengan dukungan organisasi, keadilan organisasi, *employee engagement* dan *turnover intention*.

### c. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau masukan tambahan bagi RSUD Padang Pariaman dalam menyikapi masalah pegawai honorer yang mencakup *turnover intention*, *employee engagement*, dukungan organisasi, dan keadilan organisasi.

## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup pada penelitian ini akan dilakukan dengan obyek penelitian pada pegawai kontrak di RSUD Padang Pariaman dengan sampel penelitian seluruh pegawai dengan jabatan medis dan non medis. Pada penelitian ini akan meneliti persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi sebagai variabel bebas yang

menjadi sebab terjadinya perubahan pada *turnover intention* sebagai variabel terikat. Pada penelitian ini juga akan meneliti *employee engagement* sebagai variabel mediasi sebagai perantara yang menghubungkan antara persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi sebagai variabel bebas dan *turnover intention* sebagai variabel terikat.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

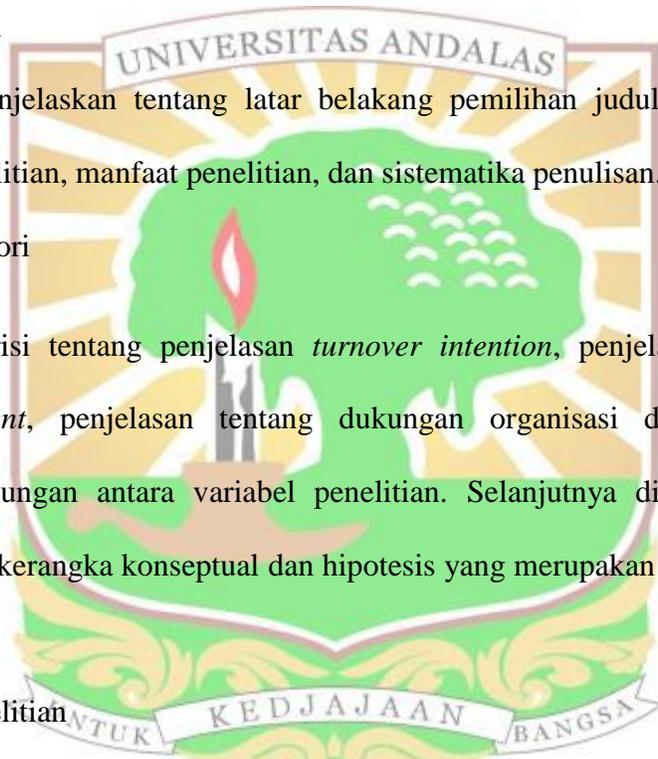
Bab ini menjelaskan tentang latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : Landasan Teori

Bab ini berisi tentang penjelasan *turnover intention*, penjelasan tentang *employee engagement*, penjelasan tentang dukungan organisasi dan keadilan organisasi serta hubungan antara variabel penelitian. Selanjutnya disajikan juga penelitian terdahulu, kerangka konseptual dan hipotesis yang merupakan dugaan awal dari penelitian.

Bab III: Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang variabel penelitian dan definisi operasional, populasi penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis yang digunakan dalam penelitian.



#### Bab IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum instansi, karakteristik responden, analisis deskriptif variabel penelitian, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

#### Bab V : Penutup

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian serta saran penelitian selanjutnya.

