

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Seiring perkembangan zaman pada era globalisasi meningkatkan persaingan sehingga perusahaan harus mengelola pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) atau karyawan agar sesuai dengan capaian target perusahaan. Karyawan merupakan aset inti yang bernilai di perusahaan sebagai penggagas karena karyawan dapat memberi pengaruh terhadap perkembangan dan menjadi peran penting dalam menjalankan aktivitas (Mustika dalam Pradipta dan Suwandana, 2019). Karyawan menjadi kunci penggerak dan menjadi penentu kelancaran aktivitas, yang dimana perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja karyawan agar dapat bekerja secara optimal. Kinerja karyawan dapat dinilai dari SDM yang berada didalam perusahaan yang telah memenuhi batasan atau standar yang telah ditetapkan (Qustolani, 2017).

Penelitian oleh Petrescu dan Simmons (2008), juga menjelaskan bahwa perusahaan juga mempunyai visi, misi, budaya dan strategi untuk melaksanakan kegiatan usahanya berdasarkan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Karyawan menjadi posisi yang sangat penting agar mencapai tujuan produktivitas dalam pengelolaan perusahaan tersebut. Kompetensi karyawan dapat diukur dengan input yang diberikan. Dapat disebut produktif apabila karyawan mampu menghasilkan jasa dan barang sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. Kurangnya

karyawan yang kompeten menyebabkan meningkatnya persaingan untuk merekrut serta mempertahankan karyawan, sehingga retensi karyawan menjadi kegiatan penting sebagai perhatian. Perusahaan melakukan pendekatan strategis melalui retensi karyawan untuk mempertahankan karyawan yang terampil (Heger, 2007).

Pesatnya perkembangan jasa pelayanan dibidang kesehatan akan memberikan dampak pada persaingan rumah sakit pemerintah maupun swasta. Adanya masalah kesehatan yang semakin meningkat sehingga dituntut untuk dilakukan kualitas pelayanan yang prima, hal tersebut bisa dipenuhi dengan karyawan dalam instansi yang diharuskan memiliki kemampuan dan daya saing untuk tercapainya tujuan organisasi (Bappenas, 2019). Rumah sakit sebagai instansi yang memiliki fasilitas kesehatan diharapkan memberikan pelayanan bermutu tinggi kepada pasien sesuai dengan standar kualitas agar dapat memenuhi harapan pasien, sehingga terciptanya kepercayaan dan kepuasan pasien terhadap rumah sakit (Aswad, S., Mulyadi, dan Lolong, 2020).

Pelayanan rumah sakit meliputi seluruh anggota mulai dari seorang manajer hingga karyawan yang selalu dituntut profesional dan andil terkait menjaga kualitas rumah sakit. Seiring cepatnya perkembangan teknologi membuat pasien menjadi lebih teliti dalam menentukan layanan dan lebih kritis untuk memberikan kritik dan saran. Kondisi tersebut membuat persaingan antar bisnis rumah sakit lebih intens dalam pengelolaan SDM agar menciptakan kinerja pelayanan yang optimal terhadap konsumen (Simamora et al., 2018). Kekurangan SDM yang

terjadi di banyak negara menyebabkan Perusahaan mempunyai niatan untuk melakukan pendekatan yang strategis melalui retensi karyawan. Penelitian oleh Sen dan Bhattacharya (2019), menyatakan bahwa perlunya pendekatan yang inovatif secara global untuk mengatasi minimnya SDM melalui pengembangan bakat untuk meningkatkan retensi.

**Tabel 1.1 Tingkat turnover karyawan Rumah Sakit Universitas Andalas tahun 2022**

| Bulan         | Jumlah Tenaga Awal Bulan | Jumlah Tenaga Masuk | Jumlah Tenaga Keluar | Jumlah Tenaga Akhir Bulan | Persentas Tenaga Masuk | Persentase Tenaga Keluar | Turn Over Rate |
|---------------|--------------------------|---------------------|----------------------|---------------------------|------------------------|--------------------------|----------------|
| Januari       | 437                      | 10                  | 14                   | 433                       | 2.3%                   | 3.2%                     | 0.9%           |
| Februari      | 433                      | 14                  | 9                    | 438                       | 3.2%                   | 2.1%                     | 1.1%           |
| Maret         | 438                      | 12                  | 3                    | 447                       | 2.7%                   | 0.7%                     | 2.0%           |
| April         | 447                      | 1                   | 3                    | 445                       | 0.2%                   | 0.7%                     | 0.4%           |
| Mei           | 445                      | 0                   | 8                    | 437                       | 0.0%                   | 1.8%                     | 1.8%           |
| Juni          | 437                      | 0                   | 1                    | 436                       | 0.0%                   | 0.2%                     | 0.2%           |
| Juli          | 436                      | 40                  | 3                    | 473                       | 8.8%                   | 0.7%                     | 8.1%           |
| Agustus       | 473                      | 1                   | 2                    | 472                       | 0.2%                   | 0.4%                     | 0.2%           |
| September     | 472                      | 1                   | 5                    | 468                       | 0.2%                   | 1.1%                     | 0.9%           |
| Oktober       | 468                      | 6                   | 1                    | 473                       | 1.3%                   | 0.2%                     | 1.1%           |
| November      | 473                      | 1                   | 4                    | 470                       | 0.2%                   | 0.8%                     | 0.6%           |
| Desember      | 470                      | 2                   | 4                    | 468                       | 0.4%                   | 0.9%                     | 0.4%           |
| <b>Jumlah</b> |                          | <b>88</b>           | <b>57</b>            |                           |                        |                          | <b>12,59%</b>  |

Sumber: Manajemen SDM Rumah Sakit Universitas Andalas

Pada tabel 1.1 diatas jelas dilihat bahwa tingkat *turnover* karyawan Rumah Sakit Universitas Andalas tahun 2022 mencapai 12,59%. Mengacu dari Gallup, yang menetapkan bahwa angka *turnover* yang ideal adalah 10% per-tahun. Namun

persentase yang ideal antara suatu industri dengan industri lainnya menetapkan nilai yang berbeda-beda (Iskandar dan Rahadi, 2021).

**Tabel 1.2 Tingkat turnover karyawan PNS Rumah Sakit Universitas Andalas periode 2021 s/d 2023**

| Tahun | Jumlah Karyawan Awal Tahun | Jumlah Karyawan Akhir Tahun | Tingkat Turnover (%) |
|-------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| 2021  | 42                         | 43                          | 0%                   |
| 2022  | 43                         | 41                          | 4,65%                |
| 2023  | 41                         | 40                          | 2,43%                |

Sumber: Manajemen SDM Rumah Sakit Universitas Andalas 2024

Tabel 1.2 diatas menampilkan perubahan jumlah karyawan PNS Rumah Sakit Universitas Andalas selama tiga tahun, dimulai dari awal periode 2021 dengan 42 orang, kemudian bertambah menjadi 43 orang di akhir tahun 2021. Dalam dua tahun berikutnya, terjadi peningkatan tingkat *turnover* karyawan, mencapai 4,65% pada tahun 2022 dan 2,43% pada tahun 2023.

Mempertahankan karyawan menjadi tantangan besar bagi organisasi global termasuk organisasi layanan kesehatan dikarenakan memiliki persaingan yang ketat. Terdapat pergantian karyawan atau migrasi yang meningkat secara signifikan. Menjadi tantangan bagi seorang manajemen untuk memiliki karyawan yang kompeten dengan mempertahankan mereka untuk kontrak yang lebih lama (Latino, R.j., 2006). *Employee Retention* adalah upaya yang diterapkan oleh perusahaan guna dapat mempertahankan karyawan yang diinginkan agar bertahan sesuai batasan waktu yang diinginkan perusahaan. Menurut studi yang telah dilakukan oleh Das, B.L., dan Baruah (2013), dan Mita et al., (2022), Retensi merupakan

kegiatan yang sistematis untuk terciptanya serta menumbuhkan lingkungan organisasi yang mendukung karyawan yang kompeten agar tetap bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Perlunya teknik yang digunakan organisasi agar terciptanya efisiensi karyawan untuk memenuhi kebutuhan operasional dengan meningkatkan retensi karyawan. Mempertahankan karyawan yang terampil juga akan memberikan dampak yang signifikan terhadap efisiensi biaya operasional organisasi serta mempertahankan pelanggan tetap (Alshurideh, 2019).

Penelitian sebelumnya oleh Decenzo et al., (2016), juga menjelaskan bahwa sebagian besar alasan karyawan memutuskan keluar dari pekerjaan sebab berada dalam kendali manajer, hal ini dipengaruhi dengan tingkat kejujuran terhadap karyawan, pekerjaan yang meningkatkan kemampuan, serta adanya apresiasi atau pengakuan atas apa yang telah mereka kerjakan. Sehingga retensi karyawan menjadi penting sebagai pengelola tingkat *turnover* karyawan di suatu Perusahaan. Persoalan finansial tidak selalu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, secara hal tersebut tidak memenuhi kebutuhan psikologis mereka. Hill, B., dan Tande, (2006) menemukan dalam penelitiannya bahwa selain faktor finansial, alasan utama karyawan keluar dari organisasi terbatasnya berkembang secara individu yang profesional, keputusan oleh manajemen, kurangnya apresiasi, dan perlakuan yang kurang baik. Pentingnya pengaruh *non-financial* seperti perbaikan kondisi kerja dan juga motivasi atau dukungan yang diberikan oleh manajemen. Karyawan yang bekerja pada kondisi lapangan yang buruk akan tetap bertahan pada

pekerjaannya dikarenakan adanya dukungan *non-financial* seperti gaya kepemimpinan manajemen dan budaya kerja yang lebih memotivasi dibandingkan faktor finansial.

Untuk mempertahankan karyawan, perusahaan juga harus memiliki kebiasaan atau karakter kunci yang dijunjung oleh organisasi, serta membedakannya dengan organisasi lain. Pandangan oleh Robbins dan Judge (2019) menjelaskan *Organizational Culture* diartikan sebagai suatu keyakinan atau persepsi yang diyakini oleh seluruh anggota didalam organisasi serta menjadi pembeda dari organisasi lain. Ini menjelaskan budaya organisasi menjadi mayoritas yang dinyatakan dengan *core values* yang ada di organisasi tersebut. Untuk mencapai tujuannya organisasi dibentuk melalui kinerja SDM yang ada didalamnya, hal ini dapat ditentukan melalui kondisi lingkungan intern maupun eksternal. Organisasi memiliki kebutuhan dalam menciptakan budaya yang positif untuk mendukung kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Jufrizen dan Radiman (2010), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki kaitan sebagai bentuk upaya karyawan menanamkan budaya didalam organisasi tersebut, terlepas dari mereka menyukai atau tidak. Sehingga budaya dapat diartikan sebagai suatu istilah deskriptif.

Budaya organisasi juga dapat dilihat dari lingkungan kerja yang terdapat pengaruh terhadap cara berpikir, bertindak, serta pengalaman bekerja. Hal ini juga dapat menggambarkan sisi baik dan buruk karyawan dari cara mereka bekerja

dengan lingkungan yang ada di dalamnya (Warrick et al., 2016). Budaya organisasi yang tinggi akan menambah nilai inti organisasi secara intensif, sehingga karyawan akan mudah menerima nilai-nilai inti dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Loyalitas terhadap organisasi juga akan mempengaruhi peningkatan terhadap tingkat retensi karyawan.

Selain itu, pelatihan kerja menjadi faktor serta memiliki peran penting dalam setiap organisasi. Pelatihan dapat diartikan sebagai suatu pendidikan bersifat spesifik yang pada umumnya ditujukan untuk menambah berbagai kemampuan baru dalam waktu yang relatif singkat. Memfokuskan program pelatihan pada karyawan dapat menciptakan karyawan memiliki rasa hutang budi terhadap perusahaan sehingga terciptanya tingkat loyalitas yang tinggi. Pekerjaan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus akan mudah dijalankan jika sebelumnya karyawan diberi pelatihan (Gharib et al., 2017). Pelatihan juga memberikan kesan kepedulian serta menunjukkan bahwa mereka berharga bagi suatu organisasi. Hal tersebut didukung oleh penelitian (Vasudevan, 2014) yang menyatakan pelatihan menjadi proses pembekalan karyawan dengan keterampilan khusus untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan kegiatan pekerjaannya.

Pelatihan kerja dapat menjadi sarana dalam meningkatkan nilai kompetensi karyawan yang sesuai berdasarkan ketetapan manajer, baik kepentingan untuk hari ini maupun kebutuhan yang akan datang. Tingkat kompetensi yang tinggi dari

karyawan mampu dipertajam dengan mengikuti program atau kegiatan pelatihan kerja, diharap dengan pemberian pelatihan akan meningkatkan *value* kompetensi antar mereka (Yonatan, 2019). Hal ini juga disimpulkan oleh Gharib et al (2017) dalam praktik SDM pelatihan memiliki dampak positif terhadap retensi karyawan, karena pelatihan dipercaya memberikan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang diperlukan sesuai dengan kedudukan mereka. Dengan pelatihan perusahaan menjadi yakin untuk berinvestasi pada pelatihan agar meningkatkan rasa percaya diri serta karyawan diharap mampu melakukan lebih banyak upaya terbaik secara efektif. Manajemen perlu memperhatikan program pelatihan, sebab tidak ingin terbentuknya karyawan yang tidak mampu menggunakan peralatan atau teknologi dengan baik.

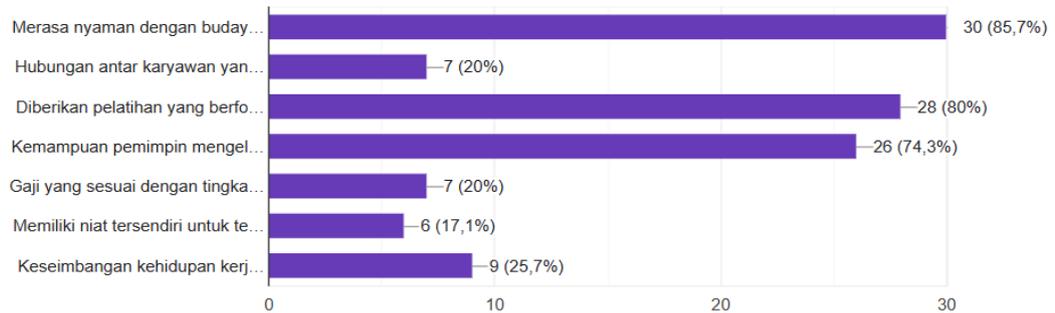
Pemanfaatan teknologi oleh pemimpin menjadi sangat diperhitungkan, mengingat dunia yang serba *digital* mampu membentuk gaya kepemimpinan komunikatif, lebih terbuka, dan transparan yang menjadi tantangan bagi seorang pemimpin untuk beradaptasi agar siklus organisasi menjadi lebih progresif sesuai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu menyesuaikan dengan situasi inovasi ini dinilai sebagai bentuk disrupsi saat menjalankan kepemimpinan (Dahurandi, 2021). Bentuk tantangan yang diterima rumah sakit seperti tuntutan pelayanan pasien dan komunikasi internal, menjadikan penerapan *Digital Leadership* sebagai kepentingan pada saat komunikasi atau koordinasi dengan memanfaatkan pesan digital. Kepemimpinan digital / *Digital Leadership* adalah gaya kepemimpinan

yang memfokuskan pada implementasi transformasi digital didalam suatu organisasi. *Digital Leadership* menjadikan organisasi dapat memberikan pengaruh digital terhadap budaya dan lingkungan kerja karyawan (Sağbaş, M., & Erdoğan, 2022).

Penelitian terdahulu oleh De Waal et al (2016), menyatakan bahwa *Digital Leadership* kombinasi antara gaya kepemimpinan transformasi dengan pemanfaatan teknologi digital, sehingga pemimpin memiliki peran dalam mendorong inovasi pengoptilan teknologi digital. Perilaku kerja yang semakin inovatif menjadi pemicu utama untuk mencapai keberhasilan organisasi, hal ini terkait perkembangan digital dan penerapannya ke setiap sektor didalam organisasi yang menghasilkan kolaborasi di masa depan sehingga terciptanya industri yang memiliki minat tinggi bagi semua pemangku kepentingan. Menciptakan organisasi digital dengan memiliki pemimpin terampil terhadap perkembangan digital dapat memberikan respon cepat terkait pandangan multi budaya, sehingga terciptanya keterbukaan organisasi yang konstan terhadap perubahan. Dengan kata lain, karyawan akan siap menghadapi situasi atau tantangan baru saat mereka berada didalam organisasi tersebut (Litvinenko, 2020).

Berdasarkan uraian di atas, survei awal telah dilakukan peneliti sebagai pendukung dan penguatan pada fenomena yang mendasari karyawan tetap tinggal. Dimana pada survei tersebut, peneliti mengajukan opsi tertutup tentang apa yang membuat karyawan memilih bertahan sebagai karyawan Rumah Sakit Universitas

Andalas dengan memilih minimal tiga opsi. Jumlah responden yang berhasil peneliti himpun yaitu sebanyak 35 orang, dengan 26 jawaban dijawab oleh pria, 9 wanita.



**Gambar 1.1 Hasil pra-survei yang diolah oleh peneliti**

Berdasarkan grafik survei awal tersebut peneliti mengambil tiga variabel tertinggi yang mendasari seorang karyawan memutuskan untuk bertahan di Rumah Sakit Universitas Andalas, yaitu merasa nyaman dengan budaya organisasi sebanyak 30 orang, memperoleh pelatihan yang berfokus padaa karir sebanyak 28 orang dan kemampuan pemimpin digital sebanyak 26 orang. Dapat disimpulkan ketiga faktor tersebut menjadi faktor terbesar bagi karyawan untuk tetap tinggal di Rumah Sakit Universitas Andalas.

Oleh karena itu, berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Pengaruh *Organizational Culture, Training, dan Digital Leadership* terhadap *Employee Retention* Studi Kasus Pada Rumah Sakit Universitas Andalas”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Retention* pada Rumah Sakit Universitas Andalas?
2. Bagaimanakah pengaruh *Training* terhadap *Employee Retention* pada Rumah Sakit Universitas Andalas?
3. Bagaimanakah pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Retention* pada Rumah Sakit Universitas Andalas?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka tujuan penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Retention* pada Rumah Sakit Universitas Andalas
2. Mengetahui pengaruh *Training* terhadap *Employee Retention* pada Rumah Sakit Universitas Andalas
3. Mengetahui pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Retention* pada Rumah Sakit Universitas Andalas

## 1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penulisan penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, yaitu:

### 1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan memberi kesempatan kepada penulis untuk mengaplikasikan ilmu dan teori yang dipelajari selama perkuliahan, serta dapat menambah ilmu dan wawasan penulis di bidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

### 2. Bagi Akademisi

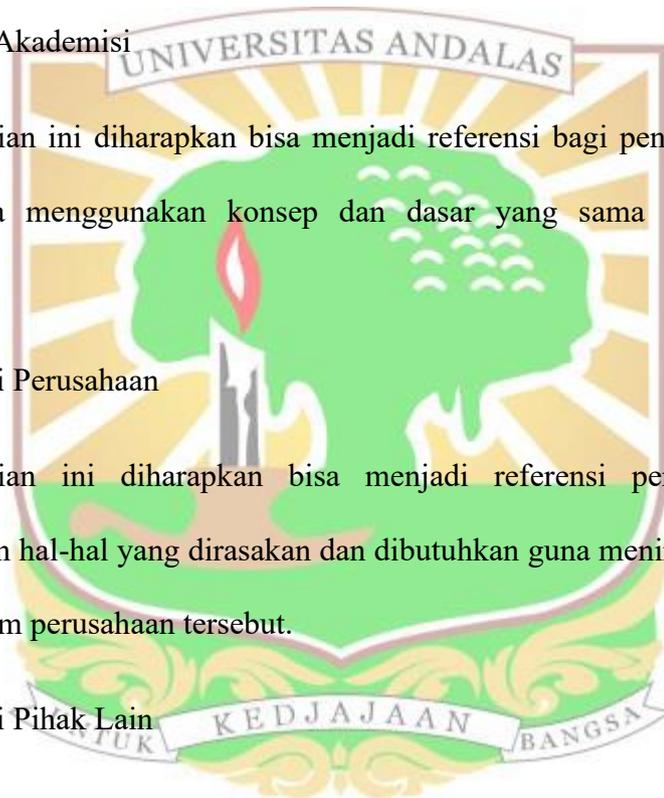
Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang nantinya menggunakan konsep dan dasar yang sama pada penelitian selanjutnya.

### 3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi perusahaan untuk memperhatikan hal-hal yang dirasakan dan dibutuhkan guna meningkatkan retensi karyawan dalam perusahaan tersebut.

### 4. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, serta konsep dasar mengenai *Organizational Culture, Training, Digital Leadership*, serta *Employee Retention*.



## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini yaitu mengkaji pengaruh *Organizational Culture, Training, dan Digital Leadership* terhadap *Employee Retention* pada Rumah Sakit Universitas Andalas.

## 1.6 Sistematika Penulisan

### BAB I

#### PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penulisan, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### BAB II

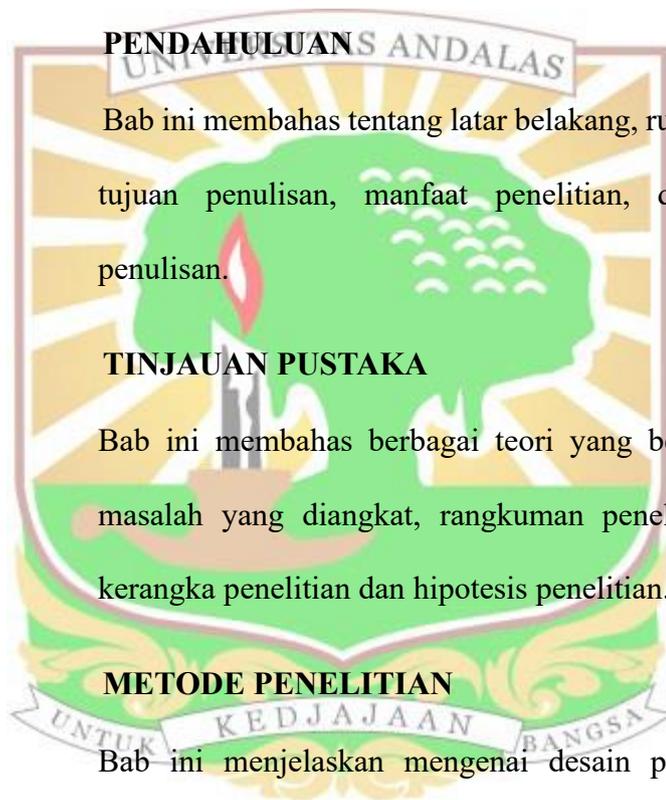
#### TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas berbagai teori yang berkaitan dengan masalah yang diangkat, rangkuman penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis penelitian.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai desain penelitian, objek penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, jenis dan sumber data, serta teknis analisis data.



## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan menjelaskan mengenai pengelolaan data, analisis data dan pembahasan permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini akan membahas bagian akhir yang terdiri dari kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran pada penelitian.

