# BAB I

# PENDAHULUAN

# BAB I
# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan dua faktor penting yang memengaruhi *turnover intention* karyawan dalam sebuah organisasi. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, sedangkan komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan, loyalitas, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan dan komitmen organisasi yang rendah cenderung lebih mudah mengalami keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) (Mobley, 1986; Robbins, 2024).

*Turnover intention* menjadi salah satu permasalahan penting dalam manajemen sumber daya manusia rumah sakit karena dapat berdampak pada stabilitas pelayanan, peningkatan biaya rekrutmen, serta menurunnya efektivitas kerja organisasi. Tingginya turnover karyawan juga dapat menyebabkan terganggunya kontinuitas pelayanan kepada pasien, terutama pada unit-unit pelayanan yang membutuhkan ketelitian dan koordinasi tinggi. Selain itu, rendahnya komitmen organisasi dapat menurunkan loyalitas serta keterlibatan karyawan terhadap organisasi sehingga memicu munculnya niat berpindah kerja (Meyer & Allen, 1997).

Rumah sakit merupakan fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna melalui pelayanan promotif, preventif, kuratif, rehabilitatif, dan/atau rehabilitatif sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang

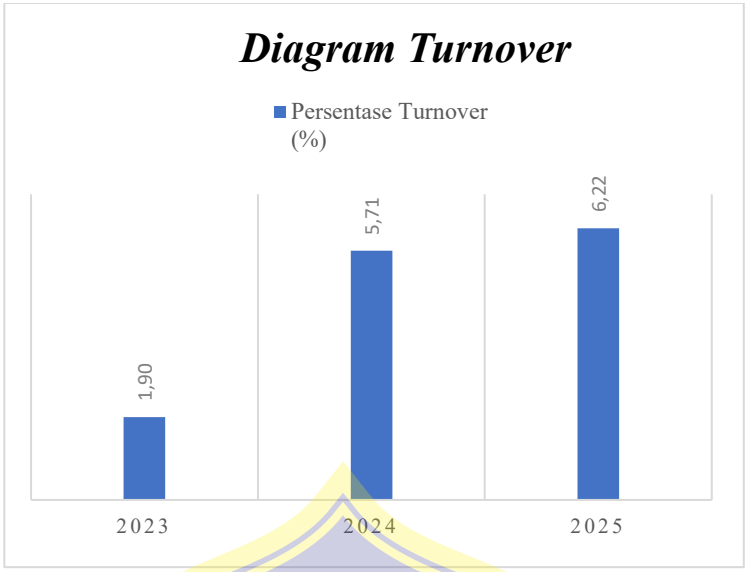
Kesehatan (Republik Indonesia, 2023). Dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan tersebut, rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan yang berfokus pada pasien (*patient centered care*), menjamin keselamatan pasien, serta meningkatkan mutu pelayanan secara berkesinambungan sesuai standar akreditasi rumah sakit yang ditetapkan oleh Komisi Akreditasi Rumah Sakit (KARS, 2022). Keberhasilan penerapan pelayanan yang berorientasi pada pasien sangat dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, profesional, dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset utama rumah sakit karena berperan langsung dalam proses pelayanan kepada pasien, sehingga keberadaannya menjadi faktor penting dalam menjaga mutu pelayanan, keselamatan pasien, dan kepuasan pengguna layanan (PERSI, 2023).

Rumah Sakit Medika Mulia Tuban sebagai rumah sakit swasta tipe C terus berupaya memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan mempertahankan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebagai institusi pelayanan kesehatan, rumah sakit memiliki berbagai tenaga profesional, meliputi tenaga medis, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, tenaga manajemen rumah sakit, serta tenaga nonkesehatan yang saling mendukung dalam pelayanan pasien.

Fenomena *turnover* karyawan di Indonesia pada tahun 2024–2025 masih menjadi perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit, khususnya karena pergantian tenaga kerja dapat memengaruhi kesinambungan tenaga pelayanan. Gillies (1989) menyebutkan bahwa tingkat *turnover* tenaga keperawatan yang masih berada dalam kisaran normal adalah sekitar 5–10% per

tahun, sedangkan tingkat *turnover* di atas 10% per tahun menunjukkan tingkat pergantian yang tinggi (Gillies, 1989). Dalam konteks pengelolaan ketenagaan rumah sakit, Permenkes No. 3 Tahun 2020 mengatur bahwa jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia rumah sakit disesuaikan dengan hasil analisis beban kerja, kebutuhan, dan kemampuan pelayanan rumah sakit (Kementerian Kesehatan RI, 2020). Dengan demikian, tingkat *turnover* yang tinggi perlu menjadi perhatian manajemen karena pergantian tenaga kerja dapat berdampak pada ketersediaan dan kesinambungan sumber daya manusia yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai beban kerja rumah sakit (Gillies, 1989; Kementerian Kesehatan RI, 2020). Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya pengelolaan faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai bagian dari upaya mempertahankan tenaga kerja serta menjaga kesinambungan pelayanan rumah sakit (Juleiqa & Indarto, 2024)

RS Medika Mulia Tuban sebagai rumah sakit swasta tipe C memiliki berbagai karyawan yang terdiri dari tenaga medis, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, tenaga manajemen rumah sakit, serta tenaga nonkesehatan yang saling mendukung dalam pelayanan kesehatan kepada pasien. Ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dan stabil menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga mutu pelayanan rumah sakit. Namun, berdasarkan data internal rumah sakit, dalam dua tahun terakhir terjadi peningkatan *turnover* karyawan yang cukup signifikan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya permasalahan retensi karyawan yang perlu mendapat perhatian serius dari manajemen rumah sakit.




Gambar 1.1 Jumlah *Turnover* Karyawan RS Medika Mulia Tuban

Sumber: Data Kepegawaian RS Medika Mulia Tuban, 2025.

Berdasarkan Gambar 1.1 menunjukkan bahwa jumlah *turnover* karyawan RS Medika Mulia Tuban mengalami peningkatan dari 7 orang (1,90%) pada tahun 2023 menjadi 21 orang (5,71%) pada tahun 2024 dengan tren kenaikan sebesar 200%. Pada tahun 2025, jumlah *turnover* kembali meningkat menjadi 23 orang (6,22%) dengan tren kenaikan sebesar 9,52% dibandingkan tahun sebelumnya. Meskipun persentase *turnover* masih berada di bawah batas normal *turnover* sebesar 10% per tahun (Juleiqa & Indarto, 2024). Peningkatan *turnover* yang terjadi secara konsisten setiap tahun menunjukkan adanya potensi permasalahan retensi karyawan yang perlu mendapat perhatian dari manajemen rumah sakit. Apabila kondisi tersebut tidak segera diantisipasi, peningkatan turnover berpotensi menyebabkan berkurangnya ketersediaan sumber daya manusia, meningkatnya beban kerja karyawan yang tetap bertahan, serta berdampak pada penurunan kontinuitas dan mutu pelayanan rumah sakit.

Peningkatan *turnover* tersebut tidak hanya berdampak pada stabilitas sumber daya manusia rumah sakit, tetapi juga berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan kesehatan, kontinuitas pelayanan pasien, serta meningkatkan beban kerja karyawan yang masih bertahan. Kondisi ini dapat berdampak pada efektivitas pelayanan rumah sakit dan kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan kesehatan, menandakan perlunya identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Kondisi pasca pandemi dan meningkatnya digitalisasi pelayanan kesehatan menyebabkan beban kerja karyawan menjadi semakin kompleks. Perubahan sistem pelayanan, tuntutan kerja yang semakin tinggi, ketidakjelasan pengembangan karier, serta kurang optimalnya dukungan organisasi dapat memicu *burnout* dan meningkatkan *turnover intention* pada karyawan rumah sakit. Tingginya *turnover intention* dapat berdampak pada terganggunya stabilitas organisasi, menurunnya kualitas pelayanan kesehatan, serta meningkatnya biaya operasional rumah sakit akibat proses rekrutmen dan pelatihan karyawan baru secara berulang.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor utama yang memengaruhi *turnover intention*. Kepuasan kerja meliputi faktor intrinsik dan ekstrinsik seperti pekerjaan, gaji, supervisi, kesempatan promosi, dan hubungan kerja, sedangkan komitmen organisasi meliputi keterikatan afektif, normatif, dan berkelanjutan terhadap organisasi (Robbins, 2024; Meyer & Allen, 1997). Namun demikian,

sebagian besar intervensi manajerial dalam mengatasi turnover masih bersifat *top-down* dan belum melibatkan aspirasi langsung dari karyawan.

Tingginya angka *turnover* karyawan menunjukkan adanya permasalahan retensi sumber daya manusia di RS Medika Mulia Tuban. Kondisi tersebut dapat mengindikasikan adanya ketidakpuasan kerja, rendahnya komitmen organisasi, maupun faktor-faktor lain yang mendorong munculnya *turnover intention* pada karyawan. Oleh karena itu, diperlukan identifikasi yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* agar dapat dirumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan retensi karyawan dan menjaga keberlangsungan mutu pelayanan rumah sakit. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*, tetapi juga menggunakan pendekatan *Focus Group Discussion* (FGD) untuk menggali akar permasalahan secara kualitatif langsung dari karyawan RS Medika Mulia Tuban.

Penelitian ini penting dilakukan karena hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen RS Medika Mulia Tuban dalam menyusun strategi retensi karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja, penguatan komitmen organisasi, dan penyusunan strategi mitigasi *turnover intention* berbasis *Focus Group Discussion* (FGD). Selain memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia rumah sakit, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan implikasi praktis dalam meningkatkan stabilitas karyawan, kualitas pelayanan farmasi, dan efisiensi operasional rumah sakit. Penelitian ini juga memiliki nilai sosial karena hasil penelitian diharapkan dapat membantu rumah sakit dalam mempertahankan sumber daya manusia yang

kompeten, meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, serta mendukung keselamatan pasien melalui strategi retensi karyawan yang lebih partisipatif dan aplikatif.

**1.2 Kajian Masalah**

*Turnover intention* merupakan salah satu permasalahan penting dalam manajemen sumber daya manusia rumah sakit karena dapat memengaruhi stabilitas karyawan dan efektivitas organisasi. Tingginya *turnover intention* pada karyawan dapat menyebabkan meningkatnya biaya rekrutmen, terganggunya kontinuitas pelayanan pasien, serta menurunnya stabilitas kerja antar karyawan. Dalam konteks rumah sakit, kondisi ini menjadi tantangan serius karena pelayanan kesehatan membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, stabil, dan mampu bekerja secara kolaboratif.

RS Medika Mulia Tuban sebagai rumah sakit swasta tipe C memiliki berbagai tenaga kerja yang terdiri dari tenaga medis, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, tenaga manajemen rumah sakit, serta tenaga nonkesehatan yang saling mendukung dalam pelayanan kesehatan kepada pasien. Namun, dalam dua tahun terakhir terjadi peningkatan *turnover* karyawan yang cukup signifikan. Berdasarkan data internal rumah sakit, jumlah *turnover* karyawan meningkat dari 7 orang (1,90%) pada tahun 2023, menjadi 21 orang (5,71%) pada tahun 2024, dan menjadi 23 orang (6,22) pada tahun 2025. Meskipun secara keseluruhan angka *turnover* rumah sakit masih berada di bawah batas normal *turnover* tahunan sebesar 10% (Juleiqa & Indarto, 2024) , namun terjadi peningkatan *turnover* yang cukup besar sehingga perlu menjadi perhatian manajemen rumah sakit.

Fenomena meningkatnya *turnover intention* pada karyawan dapat dijelaskan melalui teori *turnover intention* yang menyatakan bahwa proses munculnya keinginan berpindah kerja terdiri dari tiga tahap. Tahap pertama adalah *thinking of quitting*, yaitu munculnya pikiran atau pertimbangan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya akibat ketidakpuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan. Pada tahap ini karyawan belum memiliki keputusan untuk keluar, namun mulai mengevaluasi kondisi pekerjaannya saat ini. Tahap berikutnya adalah *intention to search*, yaitu munculnya keinginan untuk mencari informasi mengenai peluang kerja di tempat lain. Pada fase ini karyawan mulai membandingkan pekerjaannya saat ini dengan alternatif pekerjaan yang tersedia dan mempertimbangkan kemungkinan berpindah organisasi. Tahap terakhir adalah *intention to quit*, yaitu terbentuknya niat yang kuat untuk meninggalkan organisasi. Pada tahap ini karyawan telah memiliki kecenderungan yang lebih jelas untuk keluar dan berpotensi merealisasikan keputusan tersebut apabila terdapat kesempatan kerja yang dianggap lebih baik mobley 1986.

Dalam konteks RS Medika Mulia Tuban, peningkatan turnover dapat menjadi indikasi bahwa sebagian karyawan mulai mengalami ketidaknyamanan dalam pekerjaan sehingga muncul keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Salah satu faktor yang diduga memengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja. Robbins (2024) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti pekerjaa, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja. Ketidakpuasan terhadap salah satu aspek tersebut dapat memunculkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dalam konteks pelayanan rumah sakit, beban kerja yang tinggi, tekanan pelayanan, serta

ketidakjelasan pengembangan karier dapat menjadi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Selain kepuasan kerja, komitmen organisasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi *turnover intention*. Meyer & Allen (1997) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki keinginan lebih besar untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan rendahnya komitmen organisasi dapat meningkatkan kecenderungan *turnover intention*. Dalam lingkungan rumah sakit swasta, ketidakpastian jenjang karier, tingginya tekanan kerja, serta kurang optimalnya dukungan organisasi dapat memengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian Ahn & Choi (2023) serta Gün et al. (2021) menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maka semakin rendah *turnover intention* karyawan. Namun demikian, hasil penelitian Ratnaningsih (2021) menunjukkan adanya inkonsistensi hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention*. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* masih perlu diteliti lebih lanjut, khususnya pada sektor pelayanan kesehatan rumah sakit.

Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga hanya mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara statistik. Pendekatan tersebut belum mampu

menggali secara mendalam penyebab utama munculnya *turnover intention* dari sudut pandang karyawan secara langsung. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* melalui *Focus Group Discussion* (FGD) sebagai strategi untuk menggali akar masalah *turnover intention* secara lebih mendalam dan partisipatif.

FGD dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh informasi kualitatif terkait faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan RS Medika Mulia Tuban. Selain itu, FGD juga digunakan untuk merumuskan strategi mitigasi *turnover intention* berdasarkan pengalaman dan persepsi langsung dari karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention* secara kuantitatif, tetapi juga menghasilkan rekomendasi strategis yang aplikatif bagi manajemen rumah sakit dalam meningkatkan retensi karyawan.

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang, maka yang menjadi masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana karakteristik (Usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja) dan kepuasan responden (Pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja) serta komitmen organisasi (Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif)?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan RS Medika Mulia Tuban?

3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan RS Medika Mulia Tuban?
4. Bagaimana faktor-faktor penyebab *turnover intention* pada karyawan RS Medika Mulia Tuban berdasarkan pendekatan *Focus Group Discussion* (FGD)?
5. Bagaimana rekomendasai mitigasi *turnover intention* pada karyawan RS Medika Mulia Tuban berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* (FGD)?

## 1.4 Tujuan Peneltitian

### 1.4.1 Tujuan umum

Menganalisis Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Di RS Medika Mulia Tuban

### 1.4.2 Tujuan khusus

1. Mendeskripsikan karakteristik (Usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja) dan kepuasan responden (Pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja) serta komitmen organisasi (Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif)
2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan RS Medika Mulia Tuban
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan RS Medika Mulia Tuban
4. Menganalisis faktor-faktor penyebab *turnover intention* pada karyawan RS Medika Mulia Tuban berdasarkan pendekatan *Focus Group Discussion* (FGD)

5. Merumuskan rekomendasi mitigasi *turnover intention* pada karyawan RS Medika Mulia Tuban berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* (FGD)

## 1.5 Manfaat Peneltitian

### 1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia rumah sakit, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention* pada karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkuat kajian mengenai penggunaan pendekatan mixed methods melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dalam menggali faktor-faktor penyebab *turnover intention* serta strategi mitigasinya di lingkungan rumah sakit.

### 1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan referensi bagi manajemen RS Medika Mulia Tuban dalam memahami pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan. Selain itu, hasil *Focus Group Discussion* (FGD) diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi mitigasi *turnover intention* guna meningkatkan retensi karyawan, menjaga stabilitas sumber daya manusia, serta meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit.