

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Rumah Sakit merupakan suatu institusi yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan dalam menjalankan fungsinya melibatkan berbagai komponen seperti sarana prasarana, alat kesehatan, obat-obatan dan tenaga kesehatan. Dari beberapa yang harus dilakukan yaitu mempersiapkan seluruh fasilitas kesehatan terutama tenaga kesehatan maupun non tenaga kesehatan di Rumah Sakit. Adapun sumber daya manusia yang ada di dalam Rumah Sakit yaitu dokter, perawat, bidan, apoteker, analis, ahli gizi, fisioterapis, radiographer, rekam medis, dan juga non tenaga kesehatan seperti bagian keuangan, administrasi, kepegawaian, dan keamanan.

Menurut Nasution (2017) untuk tercapainya suatu tujuan yang efektif dan efisien dari organisasi, faktor penentu keberadaan yang paling berperan dalam memberikan kontribusi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia akan menjadi asset atau modal penting dalam *organization effectiveness* dalam mengembangkan sistem dan upaya-upaya inovasi produk sehingga bisa tetap memiliki nilai-nilai *competitive advantage* dibanding dengan kompetitor-kompetitor (Alif, 2015). Apabila dalam suatu organisasi tujuan utamanya adalah output, ada kecenderungan mengabaikan aspek manusia. Pengabaian ini dapat mengakibatkan organisasi tidak akan berkembang karena terjadi peningkatan *turnover intention*. *Turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu

mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover intention* adalah predeterminasi karyawan untuk menarik diri dan meninggalkan sebuah organisasi, bukan pemisahan yang sebenarnya dari organisasi itu sendiri dan adanya kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri serta dampak terburuk dari ketidakmampuan suatu organisasi dalam mengelola perilaku individu, sehingga individu memiliki intensi pindah kerja yang tinggi. *Turnover intention* mengacu pada hal-hal yang dirasakan karyawan mengenai probabilitas bertahan dengan atau meninggalkan sebuah organisasi yang mempekerjakan dirinya (Juniaty, dkk, 2021).

Sejalan dengan itu, menurut Hidayati & Trisnawati (2016) tingkat *turnover intention* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia. Hal tersebut menjadikan perusahaan tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. Masalah-masalah yang menyangkut sumber daya manusia harus dapat di cari jalan keluarnya untuk yang terbaik bagi suatu organisasi yaitu bagi organisasinya itu sendiri maupun karyawan, sebab apabila masalahnya tidak terselesaikan dengan baik maka akan terjadi *turnover intention* karyawan yang tinggi.

Dari hasil survey pendahuluan yang dilakukan di Rumah Sakit, pada tanggal 07 Juli 2021 didapatkan data laporan total karyawan 267 di Rumah Sakit, terdapat data di bagian Departemen SDM. Berdasarkan pada data sumber HRD Rumah Sakit

terdapat data angka *turnover* terhitung dari mulai periode bulan Januari 2020 sampai dengan bulan Desember 2020 terdapat angka karyawan yang mengundurkan diri sebanyak 22 karyawan (8,23%), di bagian Pelayanan Medis sebanyak 12 karyawan (11,32%), bagian Penunjang Medis 6 karyawan (25%) dan bagian Penunjang Operasional 4 karyawan (4,44%). Dari setiap unit yang paling dominan di bagian Pelayanan Medis salah satunya adalah di unit keperawatan terdapat angka *turnover* 4,50% sedangkan di bagian Penunjang Medis di unit analisis laboratorium terdapat angka *turnover* 2,24% dan di bagian Penunjang Operasional di unit keamanan terdapat angka *turnover* 1,50%. Sedangkan di tahun 2021 angka *turnover* karyawan mengalami kenaikan yang signifikan sebesar 3,8% dalam setahun menjadi 12%. Rata-rata karyawan tersebut mengajukan *resign* dengan salah satunya adalah karena ketidakcocokan dengan atasan. Menurut Ridlo (2012) bahwa batas angka *turnover* adalah 10% dalam setahun, jika melebihi dari 10% maka tingkat *turnover* karyawan di perusahaan tersebut termasuk tinggi.

Menurut Lestari, dkk (2021) bahwa ada dua faktor penyebab *turnover intention*, diantaranya yaitu: faktor internal, yang dapat menjadi penyebab *turnover intention* adalah ketidakpuasan kerja, kondisi lingkungan yang kurang kondusif, jam kerja yang panjang dengan pembayaran minimum dan program pelatihan yang buruk. Sedangkan faktor eksternal, yang mendorong kemunculan tujuan *turnover intention* adalah ekonomi negara, upah lebih baik ditempat lain, kekuatan ekonomi lokal dan regional dan tingkat pengangguran yang rendah. Menurut Sianipar & Haryanti (2014) bahwa dampak dari *turnover* bagi organisasi diantaranya biaya penarikan karyawan, biaya latihan, tingkat kecelakaan pada karyawan baru, adanya

produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan, peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya, banyaknya pemborosan karena adanya karyawan baru, perlu melakukan kerja lembur karena tidak akan ada penundaan penyerahan.

Berdasarkan hasil wawancara pada karyawan (*exit interview*) yang mengajukan pengunduran diri secara tertulis, mereka mengatakan keinginan untuk berpindah dari organisasi ini dengan beberapa macam alasan, diantaranya pemimpin yang cenderung subjektif dalam mempromosikan jabatan karyawan, merasa tidak nyaman dalam bekerja salah satunya adalah tumpang tindih dalam *job description* yang seharusnya tidak dilakukan, tidak mengalami peningkatan dalam berkarir, loyalitas untuk suatu organisasi tidak pernah ada penghargaan dari pimpinan, dan cara komunikasi dari pimpinan yang tidak menyenangkan sehingga menimbulkan suatu perasaan yang tidak puas dalam bekerja. Begitu juga mereka mengatakan apabila untuk mendapatkan tawaran yang lebih baik dari perusahaan ini lebih baik memilih untuk keluar dari perusahaan. Unsur kedekatan yang bisa memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Serta tidak melihat dari hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam melakukan pencapaian yang sudah maksimal tapi tidak mendapatkan *reward* dari pimpinan. Jadi yang karyawan rasakan saat ini hanya karyawan yang memiliki kedekatan saja yang bisa dikatakan aman, jenjang karir yang baik dan *punishment* pun tidak diberikan.

Salah satunya karyawan harus dikelola dengan baik dan efektif atau bukan hanya dimanfaatkan semaksimal mungkin akan tetapi harus menyenangkan mungkin di dalam organisasi supaya tidak ada keinginan karyawan untuk meninggalkan sebuah organisasi. Perpindahan karyawan sangat dibutuhkan bagi organisasi pada

karyawan yang memiliki produktivitas rendah. Namun, perpindahan yang terlalu tinggi memberikan kerugian yang besar bagi organisasi (Yuliasia, dkk., 2012). Menurut Putra (2017) bahwa tingginya tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan dapat dilihat dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki karyawan suatu organisasi. Menurut Widjaja, dkk (2012) bahwa proses *turnover* ditandai dengan suatu kondisi yang disebut dengan *turnover intention* atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Niat berpindah karyawan diindikasikan dan disebabkan oleh permasalahan seperti kepuasan kerja, tekanan dari atasan (pimpinan), persaingan antar karyawan dan masalah eksternal seperti adanya tawaran kerja di perusahaan lain yang lebih baik (Prihartono, 2013). Hal ini didukung dengan beberapa penelitian menurut Juniaty, dkk (2021) yang menyatakan bahwa *turnover intention* memiliki pengaruh yang signifikan pada kepemimpinan sehingga variabel *turnover intention* dapat dikatakan valid.

Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepemimpinan. Menurut Gunawan, dkk (2018) bahwa ketidaknyamanan pada karyawan dalam hal ini disebabkan karena tidak tercapainya beberapa hal penting seperti dalam kesempatan berkembang, promosi, serta peranan pimpinan dalam setiap memberikan pekerjaan tidak sesuai dengan *job description* yang dikerjakan, batas waktu pengerjaan tugas yang tidak sesuai, lembur kerja yang tidak dibayar ini akan berdampak buruk pada *turnover intention* karyawan.

Menurut Edison, dkk (2018) gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan/atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Terdapat tiga gaya kepemimpinan utama dalam menangani

permasalahan dan pengambilan keputusan, ketiga gaya kepemimpinan utama tersebut diantaranya adalah gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan laissez-faire (Puni, dkk., 2016). Gaya kepemimpinan otokratis menurut Hasibuan (2014) adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh.

Berdasarkan dari penelitian Euis Sita, dkk (2018) bahwa adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan secara signifikan terhadap *turnover intention*, bahwa variabel *turnover intention* dipengaruhi oleh faktor-faktor salah satunya adalah variabel kepemimpinan. Yang memiliki peran besar untuk kesuksesan dalam suatu organisasi adalah salah satunya dari sumber daya manusia itu sendiri. Banyak dari organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Orang-orang yang ada di dalam organisasi harus mendapat visi dan terinspirasi agar mengembangkan diri mereka melebihi kemampuan-kemampuan pada umumnya, oleh sebab itu organisasi memerlukan suatu kepemimpinan, karena kepemimpinan merupakan fenomena universal yang sangat penting dalam suatu organisasi (Paripurna, dkk., 2017).

Kepemimpinan yang efektif akan dapat mengorganisasikan pekerjaan dengan baik sehingga dapat terlaksana sesuai dengan yang telah direncanakan, semakin baik kemampuan pemimpin untuk mengorganisasikan pekerjaan maka karyawan pun akan semakin merasa puas dengan pekerjaannya (Wijaya, 2017). Karyawan merupakan *human capital* yang tampil sebagai unsur potensial dan utama dalam proses penciptaan *output* tersebut. Walaupun dengan peralatan

teknologi canggih sekalipun tanpa adanya sentuhan tangan-tangan terampil dari sumber daya manusia, maka *output* yang dihasilkan tidak akan maksimal manfaatnya (Chaerudin, dkk., 2020).

Kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang bisa mencapai suatu tujuan untuk organisasi tanpa mempertimbangkan apakah orang lain merasa terpaksa atau tidak untuk melakukannya. Hal ini akan menimbulkan dilema dalam pencapaian efektivitas organisasi. Pada satu sisi efektivitas organisasi dilihat dari output yang dicapai. Dalam hubungannya dengan kepemimpinan, efektivitas organisasi dilihat dari pencapaian tujuan atau pemimpin dikatakan efektif diukur dari pencapaian tujuan. Permasalahannya adalah apakah pemimpin yang efektif semata-mata diukur dari pencapaian output yang biasanya bersifat jangka pendek.

Karyawan menginginkan pemimpin yang mampu memotivasi karyawan serta dapat berinteraksi dengan baik dan selalu mengevaluasi kesalahan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil survey global yang dilakukan oleh Carnegie pada tahun 2017 di 17 negara termasuk 4.400 karyawan dari Indonesia, terungkap bahwa banyak perilaku pemimpin yang tanpa disadari berdampak negatif terhadap bawahannya (Siregar, 2018). Rumah Sakit menjadi lembaga yang berhubungan dengan kesehatan pelanggan bahkan nyawa seseorang dalam pemulihan kesehatannya. Sehingga harus memberikan pelayanan prima kepada pasien dan tentu untuk mengelola pelayanan prima dan citra rumah sakit dibutuhkan kepemimpinan. Dari setiap pemimpin tentunya menggunakan salah satu cara yang berbeda dalam proses kepemimpinannya untuk memimpin.

Pengaruh kepemimpinan otokratis terhadap *turnover intention* telah banyak dilakukan uji penelitian, berikut bukti empiris penelitian sebelumnya. Adapun hasil dari penelitian Ramdani & Rusyandi (2017) mengemukakan adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan otokratis secara relevan terhadap *turnover intention*. Sedangkan menurut penelitian Juniaty, dkk (2021) bahwa pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap *turnover intention* memiliki pengaruh yang signifikan dan dapat dikatakan valid untuk variabelnya.

Menurut Sutrisno (2016) untuk meningkatkan kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya maka pemimpin harus memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja, hal ini sejalan atau sesuai dengan hasil penelitian Gunawan, dkk (2018) bahwa adanya hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan *turnover intention* terbukti memiliki pengaruh yang positif dan relevan. Sedangkan penelitian lain dari Hidayati & Trisnawati (2016) bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan.

Menurut Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cara seseorang dalam merasakan dirinya atau pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam dirinya yang berhubungan dengan pekerjaan atau kondisi yang dirasakan. Kurangnya keterlibatan dan kepuasan karyawan telah meningkatkan

keinginan berpindah di beberapa organisasi dan menghasilkan pekerja yang lebih tidak produktif (Chen, 2015).

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya bahwa perasaan positif mendorong kreativitas, memperbaiki pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Perasaan positif yang timbul juga dapat memperbaiki ketekunan tugas dan menarik lebih banyak bantuan dan dukungan dari rekan kerja dan sebaliknya apabila karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, karyawan tersebut akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2015). Kurangnya keterlibatan dan kepuasan karyawan telah meningkatkan keinginan berpindah di beberapa organisasi dan menghasilkan pekerja yang lebih tidak produktif. Orang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi mempunyai perasaan positif, sedangkan tingkat kepuasan kerja rendah mempunyai perasaan negatif tentang pekerjaan mereka (Wibowo, 2015).

Menurut Robbins Robbins & Judge (2015) bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah upah, kondisi kerja, keamanan kerja, mutu pengawasan, teman kerja dan kesempatan karyawan untuk maju. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dapat memiliki kinerja yang baik, sehingga berdampak langsung pada produktivitas kerja yang tinggi. Ciri-ciri karyawan yang merasa puas dalam bekerja dengan datang tepat waktu, tidak mengeluh pada tugas dan kewajiban, selalu semangat dalam bekerja dan selalu belajar untuk lebih baik lagi. Begitupun sebaliknya bagi karyawan yang merasa tidak puas dalam

pekerjaannya selalu datang terlambat, banyak mengeluh, tidak semangat dalam bekerja, dan selalu banyak masalah (Chaerudin, dkk., 2020).

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk menelitinya lebih lanjut dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Otokratis dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Di Rumah Sakit X”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan otokratis terhadap *turnover intention* karyawan di Rumah Sakit X?
2. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan di Rumah Sakit X?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan otokratis, kepuasan kerja, terhadap *turnover intention* karyawan di Rumah Sakit X?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan otokratis terhadap *turnover intention* karyawan di Rumah Sakit X.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan di Rumah Sakit X.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan otokratis, kepuasan kerja, terhadap *turnover intention* karyawan di Rumah Sakit X.

D. Manfaat Penelitian

Setelah dilakukan penelitian ini, diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis dan juga praktis. Berikut manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pengaruh kepemimpinan otokratis dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan di Rumah Sakit X.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi karyawan

Dapat digunakan sebagai pertimbangan dengan cara mengevaluasi tiap bulan, triwulan dan tahunan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan dalam mengurangi angka *turnover intention* karyawan dengan melihat dari berbagai faktor yang ada yang terjadi pada karyawan.

b. Bagi organisasi

Dengan penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat berupa evaluasi untuk menurunkan angka *turnover intention* sehingga perusahaan dapat mengambil kebijakan yang tepat untuk mengatasi *turnover intention* pada karyawan.