

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Rumah sakit**

##### **2.1.1 Definisi Rumah Sakit**

Rumah sakit menurut *American Hospital Associatio* (1974) dalam Aditama (2002), menyatakan bahwa yang dimaksud dengan rumah sakit adalah suatu institusi yang fungsi utamanya adalah memberikan pelayanan kepada pasien, diagnostik dan terapeutik untuk berbagai penyakit dan masalah kesehatan baik bersifat bedah maupun non bedah.

Menurut Undang-undang No.44 Tahun 2009 tentang Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 159b/Menkes/Per/II/1998 tentang Rumah Sakit menyatakan bahwa sarana upaya kesehatan yang menyelenggarakan kegiatan pelayanan kesehatan serta dapat dimanfaatkan untuk pendidikan tenaga kesehatan dan penelitian. Rumah sakit merupakan pelayanan rujukan medik spesialistik dan subspesialistik yang mempunyai fungsi utama menyediakan dan menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat penyembuhan dan pemulihan kesehatan.

### **2.1.2 Tugas dan Fungsi Rumah Sakit**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah sakit, rumah sakit mempunyai tugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna (preventif, promotif, kuratif, dan rehabilitatif).

Untuk menjalankan tugasnya rumah sakit mempunyai fungsi :

1. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit.
2. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis.
3. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kemampuan dalam memberikan pelayanan kesehatan.
4. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

### **2.1.3 Jenis dan Klasifikasi Rumah Sakit**

Menurut klasifikasi rumah sakit pada Peraturan Menteri Kesehatan (PMK) Nomor 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit, berdasarkan jenis pelayanan yang diberikan, Rumah Sakit dikategorikan dalam Rumah Sakit Umum dan Rumah Sakit Khusus.

1. Rumah Sakit Umum diklasifikasikan menjadi :
  - a. Rumah Sakit Umum Kelas A
  - b. Rumah Sakit Umum Kelas B
  - c. Rumah Sakit Umum Kelas C dan

- d. Rumah Sakit Umum Kelas D.
2. Rumah Sakit Khusus diklasifikasikan menjadi :
    - a. Rumah Sakit Khusus Kelas A
    - b. Rumah Sakit Khusus Kelas B
    - c. Rumah Sakit Khusus Kelas C dan
    - d. Rumah Sakit Khusus Kelas D.

#### **2.1.4 Tujuan Rumah Sakit**

Berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit. Adapun tujuan diselenggarakannya rumah sakit seperti yang tercantum pada pasal 3 yaitu :

1. Mempermudah akses masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan.
2. Memberikan perlindungan terhadap keselamatan pasien, masyarakat, lingkungan, rumah sakit, dan sumber daya manusia rumah sakit.
3. Meningkatkan mutu dan mempertahankan standar pelayanan rumah sakit.
4. Memberikan kepastian hukum kepada pasien, masyarakat, sumber daya manusia rumah sakit dan rumah sakit

#### **2.2 Sumber Daya Manusia Rumah Sakit**

Menurut Sonny Sumarsono (2003), Sumber Daya Manusia atau *human resources* mengundang dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal ini Sumber Daya Manusia (SDM) mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, Sumber Daya Manusia (SDM) menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan

jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Menurut Hasibuan (2003) pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan.

Menurut M.T.E Hariandja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam sebuah perusahaan selain faktor yang lainnya seperti kinerja ataupun modal. Oleh karena itu, Sumber Daya Manusia (SDM) harus dikelola dengan sangat baik supaya bisa meningkatkan efektivitas dan efisien organisasi perusahaan.

Dalam sebuah Rumah Sakit Sumber Daya Manusia (SDM) sangat dibutuhkan untuk menunjang berjalannya pelayanan di rumah sakit. Sehingga diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk membantu mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di rumah sakit dan telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit pasal 12 diantaranya :

1. Rumah Sakit harus memiliki tenaga tetap yang meliputi tenaga medis dan penunjang medis, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, tenaga manajemen rumah sakit dan tenaga non kesehatan.
2. Jumlah dan jenis Sumber Daya Manusia (SDM) harus sesuai jenis dan klasifikasi rumah sakit.

3. Rumah Sakit harus memiliki data ketenangan dan melakukan praktek atau pekerjaan dalam penyelenggaraan rumah sakit.
4. Rumah sakit dapat memperkerjakan tenaga tidak tetap dan konsultan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan sesuai dengan ketentuan perundangan.

## **2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.3.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Ivancevich (2002), mendefinisikan MSDM sebagai fungsi yang dilakukan di dalam organisasi untuk memfasilitasi manfaat paling efektif dari pegawai, untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Snell & Bohlander (2007), yang menjelaskan manajemen sumber daya manusia sebagai proses pengelolaan bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mondy (2008) mengemukakan manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2011), bahwa MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Perusahaan memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih, pegawai bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya, sedangkan masyarakat berharap memperoleh barang dan jasa yang berkualitas baik. Oleh sebab itu, penting bagi sebuah organisasi memiliki MSDM yang baik karena dengan begitu tujuan bersama akan lebih mudah dicapai.

### **2.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia berperan penting bagi kegiatan di dalam organisasi, konsentrasi ini memiliki banyak fungsi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian (Hasibuan, 2011). Terdapat lima area fungsional yang dapat dikaitkan dengan MSDM yang efektif (Mondy, 2008), antara lain:

#### **1. Penyediaan Staf**

Penyediaan staf dalam suatu perusahaan merupakan proses yang menjamin suatu organisasi untuk selalu memiliki jumlah pegawai yang tepat dengan keahlian yang memadai dalam pekerjaan yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan fungsi MSDM utama yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan, namun juga aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karir individu, pengembangan organisasi, serta manajemen, dan penilaian kinerja.

#### **3. Kompensasi**

Kompensasi dalam lingkup sumber daya manusia merupakan semua imbalan total yang diberikan kepada para pegawai sebagai timbal balik untuk jasa mereka dalam berkontribusi pencapaian tujuan – tujuan organisasi.

#### 4. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan adalah perlindungan bagi para pegawai dari luka yang disebabkan kecelakaan kerja. Sedangkan, kesehatan adalah bebasnya para pegawai dari sakit secara fisik atau emosi. Penting bagi perusahaan untuk mengelola keselamatan dan kesehatan kerja pegawai karena berpengaruh terhadap produktifitas dan kinerja perusahaan.

#### 5. Hubungan Kepegawaian dan Perburuhan

Hubungan kepegawaian dan perburuhan atau biasa disebut serikat pekerja membawahi para pegawai untuk dapat menampung dan menyampaikan aspirasi mereka terhadap perusahaan. Namun ketika serikat pekerja mewakili para karyawan perusahaan, aktivitas sumber daya manusia seringkali disebut sebagai hubungan industrial, yang menangani pekerjaan untuk melakukan perundingan kolektif.

### **2.3.3 Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan pada manajemen manusia yang terdiri dari faktor bio-psiko-sosio-budaya-kultural dan spiritual yaitu nilai dasar dari manusia itu sendiri.

Menurut Armstrong dalam Danang Sunyoto menyebutkan bahwa pendekatan terhadap manajemen manusia ada empat prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi.

2. Keberhasilan ini dapat dicapai jika peraturan dan kebijakan serta prosedur saling berkaitan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi dan perencanaan strategis.
3. Kultur, nilai, suasana dan perilaku organisasi dapat memberikan pengaruh untuk pencapaian hasil yang terbaik.
4. Manajemen manusia berhubungan dengan integrasi yang mengharuskan setiap anggota organisasi terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Secara historis perkembangan pemikiran tentang sumber daya manusia tidak terlepas dari manajemen umum dimulai dari manajemen ilmiah (pendekatan mekanis) yang memandang sumber daya manusia sebagai mesin yang harus bekerja sesuai spesialisasi yang ditentukan, yang tidak produktif harus diganti dan sebagainya. Dan pergerakan *human relation* (pendekatan partenalis) yang mulai adanya pemikiran sumber daya manusia harus dilindungi tidak hanya dianggap sebagai faktor produksi tetapi sudah sebagai yang berperan dalam organisasi dan kemudian bergeser ke gerakan kontributor untuk mencapai tujuan organisasi.

Munculnya teori hirarki kebutuhan oleh Abraham Maslow sebagai landasan motivasi individu sumber daya manusia dengan melihat tingkat kebutuhan. Ada dampak positif terhadap perkembangan efektivitas organisasi yang meliputi peningkatan kepentingan terhadap manajemen sumber daya manusia, perubahan arah pengawasan dan kebijakan secara sentral dan pelaksanaan yang terdesentralisasi, akuntabilitas, perhatian terhadap perilaku pegawai, budaya dan perilaku organisasi, perluasan program peningkatan

produktivitas, peningkatan otomatisasi dan pengembangan sistem informasi sumber daya manusia serta program manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi.

#### **2.3.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia tergantung dari tingkat perkembangan yang terjadi pada organisasi masing-masing.

Menurut *Cushway* (dalam Edy Sutrisno, 2009) tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi Pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM (bermotivasi, berkinerja tinggi, siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban secara legal).
2. Mengimplementasikan dan menjaga kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuan.
3. Membantu dalam mengembangkan arah dan strategi organisasi yang terkait dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang membantu manajer ini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi dalam hubungan antara pekerja.
6. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemeliharaan standar dan nilai organisasi dalam manajemen SDM.

Menurut Edy Sunyoto 2009 tujuan manajemen sumber daya manusia mencakup tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional, dan tujuan individu.

### 1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat, diharapkan organisasi dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial, menghubungkan sumber daya manusia kepada program-program misalnya kesehatan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan golongan tertentu yang membutuhkan dan lain sebagainya.

### 2. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi untuk membantu organisasi mencapai tujuan dengan meningkatkan efektivitas organisasi melalui: peningkatan produktivitas pendayagunaan sumber daya manusia secara efisien dan efektif, mengembangkan dan mempertahankan kualitas kerja, mengkomunikasikan kebijakan kepada semua pegawai, mengelola organisasi/ perusahaan sehingga saling menguntungkan bagi individu, kelompok, dan organisasi atau perusahaan dan masyarakat.

### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia untuk mempertahankan kontribusi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan.

### 4. Tujuan Individu

Tujuan individu adalah tujuan pribadi setiap anggota organisasi yang akan dicapai melalui aktivitasnya didalam organisasi.

### 2.3.5 Tugas dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas dan fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu :

1. Manajerial : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
  - a. Perencanaan (*planing*)

Kegiatan memperkirakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya suatu tujuan.
  - b. Pengorganisasian (*organizing*)

Kegiatan untuk mengatur pegawai yang menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi.
  - c. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan memberikan petunjuk kepada pegawai agar bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu mencapai suatu tujuan.
  - d. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan pengendalian pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai rencana. Bila terjadi penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan.
2. Operasional : Pengadaan, Pengembangan, Kompensasi, Pengintegrasian, Pemeliharaan, Kedisiplinan, dan Pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja.

- a. Pengadaan :  
Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai sesuai kebutuhan organisasi.
  - b. Pengembangan :  
Proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan pelatihan sesuai kebutuhan.
  - c. Kompensasi :  
Pemberian balas jasa kepada pegawai atas jasa yang diberikan kepada organisasi.
  - d. Pengintegrasian :  
Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
  - e. Pemeliharaan :  
Kegiatan pemeliharaan atau peningkatan kondisi fisik, mental dan loyalitas.
  - f. Kedisiplinan :  
Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi.
  - g. Pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja :  
Merupakan pemutusan hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.
3. Kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara terpadu.

### **2.3.6 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tantangan-tantangan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia Dadang Sunyoto (2012) meliputi :

#### **1. Perekonomian dan perkembangan teknologi**

Perubahan perekonomian akan menggeser pada pola ketenaga kerjaan. Penggeseran ini berdampak adanya organisasi yang harus mengurangi jumlah tenaga kerja dan ada yang harus menambah, serta mempertahankan tenaga kerja yang kemampuannya tertentu mula-mula tidak dibutuhkan. Dengan perkembangan teknologi misalnya internet telah memaksa semua organisasi untuk melakukan perubahan yang menyangkut sumber daya manusia untuk mengikuti perkembangan tersebut agar organisasi dapat bersaing.

#### **2. Ketersediaan dan Kualitas**

Pada beberapa organisasi ketersediaan sumber daya manusia dengan kualifikasi tertentu terbatas dan dengan adanya persaingan pasar mengharuskan organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya agar dapat bertahan menghadapi persaingan.

#### **3. Kependudukan dan masalah-masalah yang terkait**

#### **4. Restrukturi organisasi**

Menurut Hastho dan Meilan (dalam buku Danang Sunyoto 2012) ada tantangan dari eksternal dan tantangan internal, yaitu :

##### **a. Tantangan Eksternal yang mencakup :**

- 1) Perubahan lingkungan bisnis rumah sakit yang cepat
- 2) Keragaman tenaga kerja rumah sakit yang beragam

- 3) Adanya globalisasi
  - 4) Peraturan pemerintah
  - 5) Kekurangan tenaga trampil tertentu
- b. Tantangan internal
- 1) Posisi organisasi dalam bisnis yang kompetitif
  - 2) Tantangan restrukturisasi
  - 3) Perkembangan tehnologi
  - 4) Budaya organisasi
  - 5) Flesibilitas penggunaan tenaga kerja
  - 6) Efisiensi yang terkait pengurangan tenaga kerja
  - 7) Serikat pekerja

## **2.4 Turnover Karyawan**

### **2.4.1 Definisi *Turnover* Karyawan**

*Turnover* adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh pegawai baik secara sukarela atau pun tidak secara sukarela. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi (Robbins dan Judge 2009).

Sedangkan menurut Rivai (2009), *Turnover* merupakan keinginan pegawai untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri.

*Turnover intention* merupakan kadar keinginan untuk keluar dari perusahaan, salah satu alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik

(Harnoto, 2002). *Turnover intention* juga didefinisikan sebagai sikap perilaku seseorang untuk menarik diri dari organisasi (Aydogdu dan Baris, 2011). Pendapat tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. *Turnover intention* dianggap sebagai persepsi pegawai untuk pergi dari organisasi yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti ketidakpuasan kerja, ketidakpuasan gaji, dll (Mlambo, 2013).

#### **2.4.2 Definisi *Turnover* Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2000:125), *turnover* karyawan diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, yaitu:

Berdasarkan kesediaan karyawan, *turnover* dibagi menjadi dua jenis, yaitu *turnover* secara tidak sukarela dan *turnover* secara sukarela.

##### **1. *Turnover* secara tidak sukarela**

Pemecatan karena kinerja yang buruk dan pelanggaran peraturan kerja. *Turnover* secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasional, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

##### **2. *Turnover* secara sukarela**

Karyawan meninggalkan perusahaan karena keinginan sendiri. *Turnover* secara sukarela dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan pribadi atau keluarga.

## **2.5 Turnover Intention**

### **2.5.1 Definisi Turnover Intention**

Pergantian atau keluar masuknya pegawai dalam suatu organisasi merupakan sebuah fenomena penting dalam siklus kehidupan organisasi. Fenomena ini penting karena pegawai merupakan aset/ modal yang dikelola sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi. Terkadang pergantian pegawai ini berdampak positif, saat terjadi pada pegawai dengan kinerja buruk (Robbins & Judge, 2013). Akan tetapi pergantian pegawai tetap membawa dampak yang negatif, baik dari segi biaya ataupun waktu dan kesempatan memanfaatkan peluang. Pergantian pegawai atau *turnover* dapat dicegah dengan mengetahui dan menghalangi munculnya *turnover intention* sebagai prediktor.

*Turnover* sendiri merupakan konsep yang berbeda dengan *turnover intention*. *Turnover* merupakan tingkat dimana pegawai berhenti dan meninggalkan perusahaan (Dessler, 2013). Menurut (Abelson (1987) dalam Toly (2001) menguraikan *turnover intention* sebagai pikiran untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi.

### **2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention**

Faktor penyebab *turnover* menurut Armstrong Michael (1995) adalah: gaji/ upah, desain pekerjaan, kinerja, pembelajaran dan pengembangan, perkembangan karir, komitmen, kohersi kelompok, ketidakpuasan dengan atasan, rekrutmen, dan promosi. Strategi retensi bertujuan untuk memastikan bahwa orang-orang kunci tetap bersama organisasi dan bahwa tingkat *turnover* pegawai

yang boros dan mahal berkurang. Mereka akan didasarkan pada analisis mengapa orang tetap tinggal dan mengapa mereka pergi.

Analisis mengapa orang pergi melalui wawancara keluar mungkin memberikan beberapa informasi tetapi mereka tidak dapat diandalkan, orang jarang memberikan alasan penuh mengapa mereka pergi. Alasan mengapa orang tetap dengan organisasi atau mungkin ingin meninggalkannya dapat ditentukan melalui survei sikap. Ini dapat mengelompokkan responden sesuai dengan lama layanan mereka dan menganalisis jawaban pegawai yang lebih lama bertugas untuk menentukan apakah ada pola umum. Hasil survei dapat dilengkapi dengan kelompok fokus, yang akan membahas mengapa orang-orang tinggal dan mengidentifikasi masalah.

Rencana retensi harus membahas masing-masing bidang dimana kurangnya komitmen dan ketidakpuasan dapat muncul. Tindakan yang harus dipertimbangkan setiap judul tercantum dibawah ini:

#### 1. Gaji/ Upah

Masalah muncul karena sistem pembayaran yang tidak kompetitif, dan tidak adil. Tindakan yang mungkin dilakukan meliputi:

- a. Meninjau level gaji berdasarkan survei pasar.
- b. Memperkenalkan evaluasi pekerjaan atau memperbaiki skema yang ada untuk memberikan keputusan penilaian yang adil.
- c. Memastikan bahwa pegawai memahami hubungan antara kinerja dan penghargaan.

- d. Meninjau skema pembayaran terkait kinerja untuk memastikan bahwa mereka beroperasi secara adil.
- e. Mengadaptasi sistem pembayaran demi hasil untuk memastikan bahwa pegawai tidak dihukum ketika mereka hanya terlibat dalam jangka pendek.
- f. Menyesuaikan manfaat dengan kebutuhan dan preferensi individu.
- g. Melibatkan pegawai dalam mengembangkan dan mengoperasikan evaluasi kerja, dan sistem pembayaran.

## 2. Desain pekerjaan

Ketidakpuasan timbul jika pekerjaan tidak menguntungkan dalam diri mereka sendiri. Pekerjaan harus dirancang untuk memaksimalkan variasi keterampilan, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik, memberikan peluang untuk pembelajaran dan pertumbuhan.

## 3. Kinerja

Pegawai dapat terdemotivasi jika mereka tidak jelas tentang tanggungjawab atau standar kinerja mereka, tidak diberi tahu tentang seberapa baik kinerja mereka atau merasa bahwa penilaian kinerja mereka tidak adil. Tindakan berikut dapat diambil:

- a. Mengungkapkan persyaratan kinerja dalam hal tujuan yang sulit tetapi dapat dicapai.
- b. Dapatkan pegawai dan manajer untuk menyetujui tujuan tersebut dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai.

- c. Mendorong manajer untuk memuji pegawai atas kinerja yang baik tetapi juga membuat mereka memberikan umpan balik yang teratur, informatif, dan mudah ditafsirkan.
- d. Masalah kinerja harus didiskusikan saat terjadi agar tindakan korektif langsung dapat diambil.
- e. Latih manajer dalam teknik penilaian kinerja seperti konseling.
- f. Singkatkan pegawai tentang cara kerja sistem manajemen kinerja dan dapatkan umpan balik dari mereka tentang cara penerapannya.

#### 4. Pembelajaran dan pengembangan

Pengunduran diri dan *turnover* dapat meningkat jika orang tidak diberi kesempatan yang memadai untuk belajar dan berkembang atau merasa bahwa ada tuntutan yang dibuat atas mereka bahwa mereka tidak dapat secara wajar diharapkan untuk dipenuhi tanpa pelatihan yang tepat. Pegawai baru dapat mengalami “krisis induksi” jika mereka tidak diberikan pelatihan yang memadai ketika mereka bergabung dengan organisasi. Program pembelajaran dan skema pelatihan harus dikembangkan dan diperkenalkan bahwa:

- a. Memberikan pegawai kompetensi dan kepercayaan diri untuk mencapai standar kinerja yang diharapkan.
- b. Meningkatkan ketrampilan dan kompetensi yang ada.
- c. Saya membantu orang untuk memperoleh keterampilan dan kompetensi baru sehingga mereka dapat menggunakan kemampuan mereka dengan lebih baik, mengambil tanggungjawab yang lebih besar, melakukan berbagai tugas yang lebih besar dan mendapatkan

lebih banyak dibawah skema pembayaran berbasis keterampilan dan persaingan.

- d. Memastikan bahwa pegawai baru dengan cepat memperoleh dan mempelajari ketrampilan dasar dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memulai awal yang baik dalam pekerjaan mereka.
- e. Meningkatkan kesempatan kerja, didalam dan diluar organisasi.

#### 5. Perkembangan karir

Ketidakpuasan dengan prospek karir adalah penyebab utama pergantian pegawai. Sampai batas tertentu, ini harus diterima. Semakin banyak orang menyadari bahwa untuk mengembangkan karir mereka harus terus maju, dan hanya ada sedikit yang dapat dilakukan mereka tentang hal itu, terutama diorganisasi yang lebih datar saat ini dimana prospek promosi lebih terbatas. Mereka adalah individu yang memperoleh “portofolio” keterampilan dan dapat secara sadar mengubah arah beberapa kali selama karir mereka. Untuk tingkat tertentu, pengusaha harus menyambut kecendrungan ini. Gagasan untuk menyediakan karir tidak lagi relevan di pasar kerja yang lebih mudah berubah saat ini, dan proses yang direncanakan sendiri dan multi keterampilan ini menyediakan ketersediaan lebih banyak tenaga kerja berkualitas. Tetapi masih ada segala yang bisa dikatakan disebagaian besar organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja inti yang stabil dan dalam situasi ini pengusaha masih harus merencanakan untuk memberikan peluang karir dengan:

- a. Memberikan pegawai pengalaman yang lebih luas.
- b. Memperkenalkan prosedur yang lebih sistematis untuk mengidentifikasi potensi seperti pusat penilaian atau pengembangan.
- c. Mendorong promosi dari dalam.
- d. Mengembangkan prosedur promosi yang lebih adil.
- e. Memberikan saran dan panduan tentang jalur karier.

#### 6. Komitmen

Ini dapat ditingkatkan dengan:

- a. Menjelaskan misi, nilai-nilai dan strategi organisasi dan mendorong pegawai untuk berdiskusi dan berkomentar tentang mereka.
- b. Berkomunikasi dengan pegawai secara tepat waktu dan jujur, dengan penekanan pada komunikasi tatap muka melalui sarana seperti kelompok pengarahan:
  - 1) Terus-menerus mencari dan mempertimbangkan pandangan orang-orang ditempat kerja.
  - 2) Memberikan peluang bagi pegawai untuk menyumbangkan ide-ide mereka dalam meningkatkan sistem kerja.
  - 3) Memperkenalkan perubahan organisasi dan pekerjaan hanya setelah konsultasi dan diskusi.

#### 7. Kohersi kelompok

Pegawai dapat merasa terisolasi dan tidak bahagia jika mereka bukan bagian dari tim yang kohesif atau jika mereka diliputi oleh politik kekuasaan

yang mengganggu. Langkah-langkah dapat diambil untuk mengatasi masalah ini melalui:

- a. Kerja tim membentuk kelompok kerja mandiri atau otonom ataupun tim proyek.
- b. Membangun tim menekankan pentingnya kerja tim sebagai nilai kunci, memberi penghargaan kepada orang-orang karena bekerja secara efektif sebagai anggota tim, dan mengembangkan keterampilan kerja tim.

#### 8. Ketidakpuasan dengan atasan

Alasan umum untuk pengunduran diri adalah perasaan bahwa manajemen secara umum atau manajer individu dan pemimpin tim khususnya, tidak memberikan kepemimpinan yang seharusnya atau memperlakukan orang secara tidak adil atau menggeretak staf mereka (bukan situasi yang tidak biasa). Masalah ini harus diatasi dengan:

- a. Memilih manajer dan pemimpin tim dengan kualitas kepemimpinan yang berkembang dengan baik
- b. Melatih mereka dalam keterampilan kepemimpinan dan dalam metode penyelesaian konflik, dan menangani pengaduan.
- c. Memperkenalkan prosedur yang lebih baik untuk menangani keluhan dan masalah disiplin, dan melatih semua orang tentang cara menggunakannya.

#### 9. Rekrutmen

Pergantian cepat dapat terjadi hanya karena pemilihan yang buruk atau keputusan promosi. Sangat penting untuk memastikan bahwa prosedur seleksi

dan promosi sesuai dengan kapasitas individu dengan tuntutan pekerjaan yang harus mereka lakukan.

#### 10. Promosi

Menciptakan ekspektasi yang tidak realistis tentang peluang pengembangan karier, program pelatihan yang disesuaikan, peningkatan kemampuan kerja dan pekerjaan yang bervariasi dan menarik, jika tidak cocok dengan kenyataan, dapat menyebabkan ketidakpuasan dan pengunduran diri secara langsung. Perawatan harus diambil untuk tidak terlalu banyak menjual kebijakan pengembangan pegawai perusahaan.

#### 2.5.3 Indikasi Terjadinya *Turnover Intention*

Indikasi terjadinya *turnover intention* menurut Harnoto (2002) sebagai berikut:

##### 1. Absensi yang meningkat

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggungjawab pegawai dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

##### 2. Mulai malas bekerja

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja akan lebih malas bekerja karena orientasi pegawai ini adalah bekerja di tempat yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan pegawai yang bersangkutan.

##### 3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib bekerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan pegawai yang akan melakukan *turnover*. Pegawai lebih sering

meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan pegawai.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk pegawai yang karakteristik positif. Pegawai ini mempunyai tanggungjawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif pegawai ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan pegawai ini akan melakukan *turnover*.

#### **2.5.4 Pengukuran *Turnover Intention***

Mutiara (2004) dalam Elizabeth (2011), mengatakan bahwa keinginan untuk berpindah kerja (*turnover*) didefinisikan sebagai keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan sengaja dan sadar. Konsep ini dapat diukur dengan menggunakan daftar pertanyaan yang dapat terdiri dari beberapa pertanyaan. Berikut ini adalah pengukuran yang digunakan oleh para peneliti sebelumnya:

1. Hom, Griffeth dan Sellaro (1984) menggunakan dua pertanyaan yaitu (1) saya seringkali berpikir untuk pindah kerja, dan (2) seberapa sering anda berfikir untuk pindah kerja.

2. Abelson (1987), menggunakan empat pertanyaan, yaitu (1) adanya pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, (2) keinginan untuk mencari pekerjaan lain, (3) mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan lain, (4) adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.
3. Jaros Stephen (1995), menggunakan tiga pertanyaan yaitu (1) seberapa sering mereka berfikir untuk meninggalkan perusahaan, (2) seberapa senangnya mereka dengan pekerjaan yang sekarang sehingga mereka tidak mau mencari jabatan dengan atasan yang lain, dan (3) seberapa senangnya mereka selama ini, sehingga mereka tidak berniat untuk pindah kerja pada tahun mendatang.
4. Chen dan Fransesco (2000) menggunakan empat pertanyaan, yaitu (1) adanya pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, (2) kemungkinan untuk pindah kerja pada waktu yang akan datang, (3) keinginan untuk tetap tinggal guna mengembangkan karir di perusahaan yang sekarang, dan (4) merasa tidak mempunyai masa depan, jika tetap bekerja diperusahaan ini.

### **2.5.5 Upaya Pengendalian *Turnover Intention***

*Turnover intention* merupakan masalah klasik yang dialami oleh setiap perusahaan. Tidak sedikit dampak yang ditimbulkan dari adanya *turnover intention* pegawai. Berikut ini adalah sejumlah hal dapat dilakukan perusahaan atau organisasi dalam menangani masalah tingginya tingkat keinginan keluarnya pegawai menurut Lingrensing (1997) dalam Frizal (2006), yaitu :

1. Mengevaluasi kembali praktek perekrutan dan seleksi pegawai.
2. Pengembangan rencana pensiun atau pembagian keuntungan.

3. Memastikan bahwa perusahaan telah membuat kesempatan-kesempatan bagi promosi adil dan dapat dimengerti secara baik.
4. Membuka saluran komunikasi bagi majamen.
5. Meningkatkan penggunaan insentif non-finansil.
6. Melakukan interview bagi pegawai yang akan pindah kerja dan meninggalkan perusahaan.
7. Menanyakan pada pegawai tentang apa yang mereka suka atau tidak suka dari hal-hal yang dipraktekan di perusahaan.
8. Melakukan penilaian kerja secara teratur.