

## KOMITMEN ORGANISASI DAN KEINGINAN BERPINDAH KERJA KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK BUNDA BAHAGIA

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TURNOVER INTENTION EMPLOYEES AT RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK BUNDA BAHAGIA

Hilda Mutia Hanum<sup>1\*</sup>, Andreasta Meliala<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Pascasarjana Kebijakan dan Manajemen Kesehatan, Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat dan Keperawatan, Universitas Gadjah Mada

<sup>2</sup>Departemen Kebijakan dan Manajemen Kesehatan, Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat dan Keperawatan, Universitas Gadjah Mada

### ABSTRACT

**Background:** A frequent phenomenon in human resources (HR) is that many employees leave their jobs (turnover). Efforts to control and reduce employee turnover begin with eliminating the desire to change jobs (turnover intention). There are many causes of turnover intention, including job satisfaction, work environment, and organizational commitment. High organizational commitment is what every organization, especially hospitals, expects from their employees. RSIA Bunda Bahagia shows an increasing turnover rate until 2022 reaching 79.4%. That condition proves that the turnover rate is high because the ideal condition of the turnover standard is 5-10% per year, so it is necessary to improve better employee management to achieve hospital success.

**Objective:** This study aims to describe organizational commitment and turnover intention and measure the relationship of employee organizational commitment to turnover intention at RSIA Bunda Bahagia.

**Methods:** This type of research is an exploratory case study research with a single case research design with qualitative data presentation. This research was conducted for 2 to 3 months after Ethical Clearance was issued, which was conducted on 51 employees with the Three-Component Model (TCM) Employee Commitment Survey research instrument to measure organizational commitment and Turnover Intention Scale-6 (TIS-6) to measure turnover intention.

**Results:** Twenty-eight (54.9%) employees had a high level of organizational commitment, and 32 (62.7%) employees had a low turnover intention. Spearman's Rank Correlation test results on organizational commitment and turnover intention showed a p-value of 0.001 (<0.05) with a correlation coefficient of -0.442. Organizational factors, individual factors, and social factors in organizational commitment have a relationship to turnover intention.

**Conclusion:** There is a significant unidirectional relationship between organizational commitment and turnover intention in employees of RSIA Bunda Bahagia, so management needs to increase organizational commitment in employees so that turnover intention rates decrease.

**Keywords:** Organizational commitment, turnover intention, Three-Component Model (TCM), Employee Commitment Survey, Turnover Intention Scale-6 (TIS-6).

### ABSTRAK

**Latar belakang:** Fenomena yang sering terjadi dalam sumber daya manusia (SDM) yaitu banyak karyawan yang meninggalkan pekerjaannya (*turnover*). Upaya untuk mengendalikan dan menurunkan *turnover* karyawan dimulai dengan menghilangkan keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Penyebab terjadinya *turnover intention*, antara lain kepuasan kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan sebagainya. Komitmen organisasi yang tinggi adalah hal yang diharapkan setiap organisasi khususnya rumah sakit bagi setiap karyawannya. RSIA Bunda Bahagia menunjukkan angka *turnover* meningkat hingga tahun 2022 mencapai 79,4%. Hal tersebut membuktikan bahwa angka *turnover* termasuk tinggi karena kondisi ideal standar *turnover* adalah 5-10% per tahun, sehingga perlu dilakukan perbaikan pengelolaan karyawan yang lebih baik untuk mencapai keberhasilan rumah sakit.

**Tujuan:** Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan komitmen organisasi dan *turnover intention* serta mengukur hubungan komitmen organisasi karyawan terhadap *turnover intention* pada RSIA Bunda Bahagia.

**Metode:** Jenis penelitian ini merupakan penelitian studi kasus eksploratori dengan desain penelitian kasus tunggal terpancang dengan penyajian data kualitatif. Penelitian ini dilakukan selama 2 hingga 3 bulan setelah *Ethical Clearance* terbit, dilakukan kepada 51 karyawan dengan instrumen penelitian *Three-Component Model (TCM) Employee Commitment Survey* untuk mengukur komitmen organisasi dan *Turnover Intention Scale-6 (TIS-6)* untuk mengukur *turnover intention*.

**Hasil:** Dua puluh delapan (54,9%) karyawan memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi dan 32 (62,7%) karyawan memiliki tingkat *turnover intention* yang rendah. Hasil uji *Spearman's Rank Correlation* pada komitmen organisasi dan *turnover intention* menunjukkan *p-value* sebesar 0.001 (<0,05) dengan koefisien korelasi yaitu -0.442. Faktor organisasi, faktor individu, dan faktor sosial dalam komitmen organisasi memiliki keterkaitan terhadap *turnover intention*.

**Kesimpulan:** Terdapat hubungan tidak searah yang bermakna antara komitmen organisasi dan *turnover intention* pada karyawan RSIA Bunda Bahagia sehingga pihak manajemen perlu meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan sehingga angka *turnover intention* menurun.

**Kata Kunci:** Komitmen organisasi, turnover intention, Three-Component Model (TCM) Employee Commitment Survey, Turnover Intention Scale-6 (TIS-6)

\*Penulis korespondensi. Email: hildahanum28@gmail.com

## PENDAHULUAN

Penanganan manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek penting dalam organisasi. SDM merupakan sumber daya yang mampu menjadikan rumah sakit unggul dalam persaingan melalui kemampuannya untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan mereka<sup>1</sup>. Menurunnya kinerja organisasi dalam rumah sakit mengakibatkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sehingga diperlukan upaya untuk mempertahankan karyawan kompeten pada bidangnya dalam mencapai keberhasilan. Usaha untuk memahami hubungan yang dinamis antara karyawan dengan manajemen supaya organisasi berjalan dengan efektif dan efisien merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan.

Karyawan yang mempunyai tingkat loyalitas yang tinggi merupakan aset atau sumber daya yang paling produktif dalam pengembangan organisasi<sup>2</sup>. Peran karyawan didasarkan pada komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan, yaitu dengan meningkatkan motivasi kerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Seorang karyawan keluar dari organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain pribadi karyawan, pekerjaan karyawan, maupun faktor eksternal. Faktor sosiodemografik, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang rendah dapat mempengaruhi tingkat keinginan untuk keluar pada karyawan<sup>3</sup>.

Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Bunda Bahagia merupakan rumah sakit swasta terakreditasi dan dikelola di bawah badan hukum yayasan Gereja Kristen Jawi Wetan (GKJW) yang berdiri pada tahun 1948. Tahun 1949 rumah sakit ini dikenal sebagai rumah sakit bersalin hingga pada bulan Maret tahun 2015 berkembang menjadi rumah sakit ibu dan anak. Pada akhir tahun 2021 RSIA Bunda Bahagia sempat akan ditutup, namun pada awal tahun 2022 telah diambil alih oleh manajemen yang baru hingga saat ini.

Angka *turnover* pada tahun 2022 mencapai 50 karyawan dari total 63 karyawan atau sebesar 79,4%. Hal tersebut membuktikan bahwa angka *turnover* pada RSIA Bunda Bahagia termasuk sangat tinggi sesuai dengan teori Gillies yang menyebutkan bahwa kondisi ideal standar *turnover* organisasi adalah 5-10% per tahun, namun RSIA Bunda Bahagia berada di atas batas standar, sehingga perlu dilakukan pengelolaan karyawan yang lebih baik. *Turnover intention* (keinginan untuk pindah) merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* (pindah) dalam organisasi. *Turnover intention* menjadi salah satu penyebab kekhawatiran organisasi-organisasi kesehatan karena berdampak pada kualitas pelayanan pasien dan menjadi masalah dalam sistem pelayanan kesehatan. Faktor-faktor komitmen karyawan terhadap organisasi sangat dibutuhkan

dalam melaksanakan aktivitas kerja organisasi guna menumbuhkan semangat pada individu karyawan untuk bekerja sesuai dengan harapan organisasi terlebih dengan adanya masalah yang sedang dihadapi RSIA Bunda Bahagia. Beberapa penelitian yang sudah ada banyak yang menjelaskan topik yang sama namun hanya sedikit yang menyajikan masing-masing dari komitmen organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka hubungan komitmen organisasi dan *turnover intention* karyawan RSIA Bunda Bahagia perlu dikaji lebih lanjut dalam penelitian ini. Diharapkan penelitian ini mampu mendeskripsikan komitmen organisasi (afektif, berkelanjutan, normatif) karyawan RSIA Bunda Bahagia, mendeskripsikan *turnover intention* karyawan RSIA Bunda Bahagia, dan mengukur hubungan komitmen organisasi dan *turnover intention* pada karyawan RSIA Bunda Bahagia.

## METODE

Penelitian ini adalah penelitian studi kasus eksploratori dengan desain penelitian kasus tunggal terpancang dengan penyajian data kualitatif. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara mendalam dan observasi langsung di RSIA Bunda Bahagia. Selain itu, penelitian ini juga memanfaatkan data sekunder institusi (telaah dokumen). Alasan pemilihan desain penelitian karena tujuan penelitian ini adalah mendapatkan informasi aktual secara rinci, komprehensif, dan melukiskan gejala yang ada yaitu tentang komitmen organisasi pada *turnover intention* berdasarkan TCM *Employee Commitment Survey* yang meliputi komponen afektif, komponen normatif, dan komponen berkelanjutan.

Penelitian ini telah dilaksanakan di RSIA Bunda Bahagia, Malang. Waktu penelitian dilakukan selama 2 sampai 3 bulan setelah memperoleh izin dari Komite Etik Penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan RSIA Bunda Bahagia. Subjek penelitian dipilih menggunakan total populasi sehingga didapatkan sejumlah 65 karyawan aktif baik tenaga medis/tenaga non medis atau tetap/kontrak yang aktif pada bulan Februari hingga Juni tahun 2023. Dari 65 subjek tersebut didapatkan 51 data dari hasil kuesioner yang layak. Setelah diolah maka dilanjutkan ke penelitian selanjutnya dengan subjek penelitian diambil 6 dari 30 partisipan yang bersifat ekstrem/anomali yaitu partisipan dengan *low commitment low turnover intention* dan partisipan dengan *high commitment high turnover intention* dari hasil penelitian kuantitatif sebelumnya. Subjek penelitian meliputi dokter, pelayanan medis, penunjang medis, serta keuangan dan umum. Kriteria eksklusi pada penelitian ini adalah karyawan yang sedang cuti dan bagi karyawan yang tidak berkeinginan menjadi partisipan penelitian, pada RSIA Bunda Bahagia

seluruh dokter spesialis tidak berkenan berpartisipasi dalam penelitian.

**Tabel 1.** Definisi Operasional Penelitian

Jenis Variabel	Nama Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran	
			Skala	Penilaian
Dependen	<i>Turnover Intention</i>	Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok	Ordinal	<i>Turnover Intention Scale-6</i>
Independen	Komitmen Afektif	Komitmen sebagai keterikatan afektif pada organisasi	Ordinal	<i>Affective Commitment Scale (ACS)</i>
Independen	Komitmen Normatif	Komitmen sebagai kewajiban untuk tetap dalam organisasi	Ordinal	<i>Normative Commitment Scale (NCS)</i>
Independen	Komitmen Berkelanjutan	Komitmen sebagai biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan atau keluar dari organisasi	Ordinal	<i>Continuance Commitment Scale (CCS)</i>
Independen	Faktor Organisasi	Terdiri dari struktur organisasi, kebijakan organisasi, remunerasi, dan peran ambiguitas	Nominal	Data Kualitatif
Independen	Faktor Individu	Terdiri dari usia, jenis kelamin, masa kerja, status kerja, dan tingkat pendidikan	Nominal	Data Kualitatif
Independen	Faktor Sosial	Terdiri dari hubungan rekan kerja dan kualitas komunikasi	Nominal	Data Kualitatif

Kuesioner digunakan untuk mengukur komitmen organisasi karyawan terhadap *turnover intention*. Penyebaran kuesioner melalui dua cara yaitu dengan cara manual memberikan kertas kepada partisipan lalu diinstruksikan untuk mengisi dan digital dengan cara memindai *barcode* lalu mengisi dari gadget masing-masing. Penelitian ini menggunakan kuesioner enam *item* pengukuran *Affective Commitment Scale (ACS)*, enam *item* pengukuran *Normative Commitment Scale (NCS)*, dan enam *item* pengukuran *Continuance Commitment Scale (CCS)*(4). Sedangkan untuk pengukuran *turnover intention* menggunakan *Turnover Intention Scale-6 (TIS-6)*<sup>5</sup>. Penyusunan kuesioner menggunakan *likert scale* dengan alternatif jawaban yang telah ditentukan.

Instrumen penelitian dari wawancara mendalam adalah peneliti sendiri<sup>6</sup> dan digunakan untuk menggali lebih dalam penelitian ini. Data dalam wawancara mendalam diambil dari partisipan penelitian yang memiliki hasil ekstrem/anomali dari hasil analisis kuantitatif. Ekstrem/anomali yang dimaksud adalah partisipan dalam penelitian kuantitatif dengan hasil *low commitment low turnover intention* dan *high commitment high turnover intention*. Alasan mengapa dan bagaimana komitmen organisasi kelompok karyawan mempengaruhi *turnover intention* perlu ditelaah lebih lanjut dalam suasana yang tidak mengancam dengan peneliti. Peneliti memberikan

pengantar dan beberapa pertanyaan eksploratif yang kemudian dijawab dengan peserta secara interaktif. Peneliti memastikan proses wawancara berlangsung dengan lancar didukung oleh pedoman wawancara. Pengumpulan data dengan metode dokumentasi digunakan untuk mengetahui fakta yang tersimpan dalam bentuk surat, dokumen, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, jurnal kegiatan, laporan bulanan, laporan tahunan dan dokumen pendukung lain.

Pada desain penelitian studi kasus eksploratori ini, pertama dilakukan penelitian kuantitatif yang hasilnya menentukan penelitian kualitatif selanjutnya. Selain hal tersebut, peneliti membuat keputusan mengenai variabel, nilai ekstrim, pemaknaan hasil, demografi, dan perbandingan yang perlu dieksplorasi lebih lanjut. Analisis Data Kuantitatif (Kuesioner) meliputi analisis univariat yang dilakukan untuk mendeskripsikan setiap variabel yang diteliti dalam penelitian, yaitu dengan menghitung distribusi frekuensi dan persentase menggunakan kategori. Analisis bivariat adalah analisis yang dilakukan untuk melihat hubungan dua variabel yang meliputi variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini analisis bivariat digunakan untuk menganalisis hubungan antara masing-masing variabel bebas yaitu komitmen organisasi afektif, komitmen organisasi normatif, dan komitmen organisasi berkelanjutan ter-

hadap *turnover intention* pada RSIA Bunda Bahagia menggunakan metode non parametrik yaitu *Spearman's Rank Correlation*.

Analisis Data Kualitatif (Wawancara Mendalam) dengan membuktikan kebenaran (*trustworthiness*) dengan melakukan triangulasi sumber data untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara memeriksa data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber data, antara lain hasil kuesioner, hasil wawancara, hasil observasi, dan isi dokumen yang tersedia. Mengolah data wawancara dengan membuat transkrip rekaman wawancara dalam bentuk tertulis. Setelah transkrip wawancara data sudah tersedia lengkap, dapat dilanjutkan dengan membaca, mencermati data, dan merefleksikan maknanya. Melakukan reduksi data dengan cara memilih hal-hal pokok. Melakukan *coding* dengan mencari pola dan tema yang tergambar dari hasil wawancara. Mengategorikan data dengan memasukkan hasil wawancara yang sudah direduksi dan *coding*. Membuat kesimpulan dari analisis data<sup>6</sup>

Analisis data metode dokumentasi diambil dari data sumber tertulis RSIA Bunda Bahagia Pengumpulan data dilakukan dengan membaca, mencatat, dan mengumpulkan dari sumber data tertulis. Data yang sudah diambil antara lain data *turnover* per tahun, *turnover* berdasarkan bagian unit rumah sakit, dan masa kerja karyawan yang telah keluar.

## HASIL

### Komitmen Afektif

Hasil interpretasi terkait komitmen afektif karyawan di RSIA Bunda Bahagia didapatkan 12 (23.5%) karyawan memiliki komitmen afektif yang rendah, dan 39 (76.5%) karyawan memiliki komitmen afektif yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi didominasi perempuan, usia 20-24 tahun, dengan masa kerja 1-5 tahun, dan dengan pendidikan terakhir D3. Unit kerja rawat inap kamar operasi, administrasi umum dan keuangan, serta manajemen didominasi oleh karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi. Komitmen afektif didominasi oleh *high commitment affective* sebanyak 39 (76.5%) karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan beberapa karyawan pada saat dilakukan wawancara mendalam

*"Ya kami-kami ini senang dok bekerja disini, sudah seperti keluarga sendiri dan rumah kedua saya" (I)*

*"Lagian ini Rumah Sakit Kristen dok, rumah sakit saya, masa saya tinggalkan, kan saya bekerja demi kemanusiaan juga" (M)*

*"Ya kalau kerja disini tu saya senang dok, stres jadi hilang semua saat ketemu teman-teman dok" (E)*

### Komitmen Normatif

Hasil interpretasi terkait komitmen normatif karyawan di RSIA Bunda Bahagia didapatkan 24 (47.1%) karyawan memiliki komitmen normatif yang rendah, dan 27 (52.9%) karyawan memiliki komitmen normatif yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi didominasi perempuan, usia 20-24 tahun, dengan masa kerja 1-5 tahun, dan dengan pendidikan terakhir S1. Unit kerja manajemen didominasi oleh karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi. Nilai komitmen normatif baik *low* maupun *high commitment normative* tidak memiliki perbedaan jumlah yang signifikan. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara mendalam pada beberapa karyawan berikut:

*"Saya ya dari dulu udah ngerasain naik turunnya Rumah Sakit ini, masa pas turun gini saya keluar dok, nggak enak kesannya egois". (D)*

Di sisi lain ada juga karyawan yang menyampaikan pernyataan berikut:

*"Saya kalo keluar dari sini ya tinggal keluar aja, nggak ada kata nggak enak kalau bagi saya dok" (L)*

### Komitmen Berkelanjutan

Hasil interpretasi terkait komitmen berkelanjutan karyawan di RSIA Bunda Bahagia didapatkan 37 (72.5%) karyawan memiliki komitmen berkelanjutan yang rendah, dan 14 (27.5%) karyawan memiliki komitmen normatif yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif yang rendah didominasi perempuan, usia 25-29 tahun, dengan masa kerja <1-5 tahun, dan dengan pendidikan terakhir D3. Unit kerja rawat inap dan kamar operasi didominasi oleh karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang rendah. Komitmen berkelanjutan didominasi oleh *low commitment continuance* sebanyak 37 (72.5%) karyawan, sesuai dengan hasil wawancara mendalam pada beberapa karyawan, sebagai berikut:

*"Saya masih disini ya bukan karena gaji kok dok, orang udah pernah gaji baru dibayarkan rapel 3 bulan, kalau saya keluar juga banyak yang nawarin saya di Rumah Sakit lain" (S)*

*"Saya kerja disini udah 13 tahun mboten enten bonus, dok. Gaji tepat waktu mawon sampun bersyukur, mboten muluk-muluk" (E)*

### Turnover Intention

Hasil interpretasi terkait *turnover intention* karyawan di RSIA Bunda Bahagia didapatkan 32 (62.7%) karyawan memiliki *turnover intention* yang rendah, dan

19 (37.3%) karyawan memiliki *turnover intention* yang tinggi. Karyawan yang memiliki *turnover intention* yang rendah didominasi perempuan, usia 20-24 tahun, dengan masa kerja <1 tahun, dan dengan pendidikan terakhir D3. Unit kerja rawat inap dan kamar operasi didominasi oleh karyawan dengan *turnover intention* yang rendah.

### Hubungan antara Komitmen Organisasi dan *Turnover Intention*

Hasil uji non parametrik *Spearman's Rank Correlation* didapatkan nilai *p-value* 0.001 (<0.05) yang mempunyai arti bahwa terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention* pada karyawan RSIA Bunda Bahagia. Koefisien korelasi didapatkan angka -0.442, angka negatif menunjukkan hubungan tidak searah, semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin rendah *turnover intention* dari karyawan RSIA Bunda Bahagia.

### Faktor Organisasi dalam Komitmen Organisasi

Faktor organisasi terdiri dari struktur organisasi, kebijakan organisasi, remunerasi, serta peran ambiguitas. Struktur organisasi dalam RSIA Bunda Bahagia dalam pandangan karyawan dianggap tidak jelas, berikut pendapat salah satu partisipan dalam wawancara mendalam:

*"Ya struktur organisasinya tidak jelas dok, bahkan direktornya saya melihat mungkin selama ini hanya 2 kali saja ke rumah sakit"*

Selain struktur organisasi, terdapat kebijakan organisasi yang dibuat oleh RSIA Bunda Bahagia, salah satunya mengenai upah gaji karyawan. Banyak karyawan yang mengeluhkan terkait nominal upah yang diterima setiap bulannya, dari jumlah gaji pokok yang tidak meningkat, tidak terbayarkan tepat waktu, serta upah lembur yang tidak sepadan.

*"Saya di kamar operasi, tengah malam, operasinya lama, nah itu apa rewardnya? Nggak sesuai gitu lho dok"* (S)

Peran ambiguitas berperan besar dalam karyawan RSIA Bunda Bahagia, satu orang bisa menjalankan beberapa tugas dan fungsi tambahan.

*"Ya saya disini kalo dibilang ngerangkap-rangkap pekerjaan ya jelas iya dok. Saya di laundry, tapi ya pas gizi butuh bantuan ya saya bantuin, apa aja bisa saya lakuin, nggak masalah orang pasiennya sedikit banget dok"* (D)

### Faktor Individu dalam Komitmen Organisasi

Faktor individu terdiri dari usia, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan yang mempengaruhi komitmen organisasi. Karyawan dengan usia yang cenderung tua mempunyai komitmen organisasi dibandingkan karyawan dengan usia muda. Jenis kelamin perempuan memiliki komitmen organisasi yang tinggi dibandingkan laki-laki. Sedangkan untuk masa kerja karyawan, semakin lama masa kerja maka semakin tinggi komitmen organisasinya. Untuk tingkat pendidikan, karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki komitmen organisasi yang rendah.

### Faktor Sosial dalam Komitmen Organisasi

Faktor sosial terdiri dari hubungan kerja dan kualitas komunikasi antar karyawan. Hasil wawancara karyawan, sebagian besar terdapat hubungan yang tidak baik antara karyawan dengan pihak manajemen, seperti:

*"Mbok ya kita dikumpulkan, dikomunikasikan kalau pembayaran gaji telat, kita nggak keberatan kalau telat atau dirapel, tapi ya asal ada komunikasi atau rapat, kami kan merasa tidak dihargai. Manajemen tu kesannya lari"* (M)

## PEMBAHASAN

### Komitmen Afektif

Hasil uji kuantitatif didapatkan bahwa karyawan RSIA Bunda Bahagia didominasi karyawan dengan *high affective commitment* sebanyak 39 (76.5%) karyawan. Komitmen afektif yang tinggi, akan memiliki ketertarikan emosional yang kuat terhadap organisasi. Karyawan akan berupaya untuk terus bekerja atas dasar keyakinan nilai terhadap organisasi tersebut. Hal tersebut memberikan keuntungan bagi organisasi karena karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung untuk memberikan kontribusi untuk tujuan bersama organisasi serta mempunyai keinginan rendah untuk keluar dari organisasi. Sebagian besar karyawan RSIA Bunda Bahagia yang memiliki komitmen afektif yang tinggi adalah perempuan dan di saat rumah sakit sepi, tidak ada pasien, waktu luang mereka lebih banyak sehingga mereka sering berkomunikasi di luar tentang pekerjaan sehingga rumah sakit menjadi salah satu alasan mereka dapat berkumpul.

### Komitmen Normatif

Hasil uji kuantitatif didapatkan bahwa karyawan RSIA Bunda Bahagia tidak memiliki perbedaan yang signifikan antara *low normative commitment* dan *high normative commitment*. Sebagian karyawan bertahan karena kesadaran bahwa berkomitmen merupakan sebuah keharusan, dan sebagian tidak merasakan seperti

itu. Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi akan mampu menjalani kewajiban yang dipertanggungjawabkan dengan baik, dan berupaya terus bekerja atas dasar moral terhadap organisasi untuk memberikan kontribusi pada tujuan organisasi. Sedangkan semakin rendah komitmen normatif maka semakin karyawan tidak merasa sebagai bagian dari organisasi maka semakin besar karyawan mempunyai keinginan untuk keluar.

Karyawan RSIA Bunda Bahagia dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa pekerjaan merupakan sebuah kewajiban baik yang harus dilaksanakan serta menghargai orang-orang yang ada di dalamnya. Sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif yang rendah tidak menganggap bahwa kewajiban moral adalah suatu hal yang baik untuk dilakukan, dan cenderung memiliki sifat egois dan mementingkan kepentingan pribadi.

### **Komitmen Berkelanjutan**

Hasil uji kuantitatif didapatkan bahwa karyawan RSIA Bunda Bahagia didominasi karyawan dengan *low continuance commitment*. Komitmen berkelanjutan yang rendah dapat dinilai berdasarkan kebermanfaatannya ekonominya seperti upah, jabatan, dan bonus yang diperoleh karyawan. Bagi karyawan berusia 20-30 tahun menganggap bahwa yang utama adalah pengalaman sebagai batu loncatan untuk karir selanjutnya. Untuk sikap-sikap yang ditunjukkan seperti merasa tidak hanya organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan, organisasi ini tidak satu-satunya sumber pendapatan, serta bagi karyawan yang mempunyai usia sekitar 50 tahun sudah dibiayai oleh suami atau anak sehingga upah individu hanya sebagai tambahan.

Sebagian besar karyawan RSIA Bunda Bahagia merasa bahwa gaji yang diterima selama ini hanya menjadi pendapatan tambahan sehingga mereka tidak keberatan untuk menerima keterlambatan gaji. Namun, di sisi lain banyak dari karyawan yang mengajukan pengaduan mengenai keterlambatan gaji, hal ini dikarenakan pihak karyawan hanya ingin diajak untuk berkomunikasi, diberikan informasi, diajak untuk berdiskusi mengenai permasalahan rumah sakit, serta mengapresiasi pendapat yang diberikan karyawan kepada pihak *top management*.

### **Turnover Intention**

Hasil penelitian didapatkan 32 (62.7%) karyawan termasuk dalam *low turnover intention*. Hal ini terjadi kemungkinan dikarenakan sebagian besar karyawan RSIA Bunda Bahagia yang mempunyai masa kerja <1 tahun cenderung tidak sepenuhnya jujur dalam menjawab pertanyaan kuesioner karena takut mempengaruhi penilaian pekerjaan yang nantinya akan mengubah status pekerjaan mereka. Usaha dalam menyampaikan bah-

wa penelitian ini tidak akan mengubah status pekerjaan karena bersifat rahasia tidak dapat membuat karyawan mengisi kuesioner dengan jujur.

Apabila karyawan merasa lingkungan kerja yang menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi, dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi, memiliki kesempatan yang luas untuk berkarir dan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi melalui sistem yang terbuka dan transparan, serta adanya suasana kekeluargaan dalam organisasi, maka keinginan untuk keluar atau berhenti (*turnover intention*) dari organisasi akan sulit dilakukan.

### **Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Turnover Intention**

Dari penelitian ini terdapat hubungan negatif yang bermakna antara komitmen organisasi dan *turnover intention*. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, akan berpengaruh terhadap penurunan *turnover intention* yang membawa dampak baik pada suatu organisasi. Temuan sebanding juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Hussain, T., dan Asif, S<sup>7</sup> yang menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dan *turnover intention* adalah negatif, apabila karyawan menerima dukungan dari organisasi dan percaya pada komitmen mereka akan tetap memilih untuk bertahan. Semakin tinggi komitmen organisasional diharapkan akan menurunkan maksud atau tujuan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Sebanyak 28 dari 51 partisipan memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, semakin besar komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan akan membantu mengurangi terjadinya *turnover intention* dalam organisasi, begitu juga sebaliknya<sup>8</sup>. Komitmen organisasi yang tinggi sangat terlihat dalam keseharian karyawan seperti bekerja sama dalam mengerjakan pekerjaan, karyawan senior yang memberikan ilmu kepada karyawan baru, dan berusaha memberikan pelayanan yang terbaik untuk pasien supaya pasien dapat memberikan *feedback* positif untuk rumah sakit.

### **KESIMPULAN**

Terdapat hubungan tidak searah antara komitmen organisasi dan *turnover intention* pada karyawan RSIA Bunda Bahagia sehingga pihak manajemen perlu meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan sehingga angka *turnover intention* menurun. Komitmen organisasi dan *turnover intention* karyawan dipengaruhi oleh faktor organisasi, faktor individu, dan faktor sosial.

Dari hasil penelitian ini maka ada beberapa hal yang bisa dilakukan tim manajerial RSIA Bunda Bahagia yaitu: Melakukan perencanaan SDM meliputi rekrutmen, seleksi, dan induksi karyawan untuk mendapatkan SDM yang memenuhi syarat; Melakukan pelatihan awal/*training* pada karyawan baru serta melakukan pengem-

bangun karir untuk memenuhi syarat keterampilan bagi SDM; Pemberian *reward*/penghargaan serta penilaian karya dengan tujuan mengapresiasi kerja SDM; Membuat peraturan terkait karyawan yang melakukan *resign* saat awal kerja yaitu berupa *punishment*; Melakukan evaluasi terkait jam kerja, upah gaji pokok, upah lembur, serta peran ambiguitas sesuai dengan peraturan yang berlaku; dan membuat pertemuan rutin dan memperbaiki komunikasi antara karyawan dengan *top management* guna mencapai tujuan organisasi.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Allah SWT atas segala karunia-Nya. Terima kasih kepada Direktur Utama RSIA Bunda Bahagia beserta jajaran manajemen, dan seluruh karyawan. Terima kasih teman dan keluarga yang telah memberikan dukungan.

## REFERENSI

1. Mulyadi dan Setiawan., J. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Sistem Pelipat Ganda, Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Rineka Cipta 2005
2. Aamir. M., Khan, S., dan Du, J. An Empirical Study of Turnover Intentions in Call Centre Industry of Pakistan. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 2014, 2, pp. 206-214.
3. Nayak L. Job Satisfaction And Organizational Commitment As Factors Of Turnover Intention Of Irs Procurement Employees. *Disertasi Doctoral Walden University* 2002.
4. Allen and Meyer. *Commitment In The Workplace (Theory, Research and Application)*. Sage Publication London 1997.
5. Bothma, C. F. C., dan Roodt, G. The Validation Of The Turnover Intention Scale. *SA Journal Of Human Resource Management* 2013, 11(1), pp. 1-12.
6. Utarini, A. *Tak Kenal Maka Tak Sayang: Penelitian Kualitatif dalam Pelayanan Kesehatan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press 2020
7. Hussain, T., dan Asif, S. Is Employees' Turnover Intention Driven by Organizational Commitment and Perceived Organizational Support?. *Journal of Quality and Technology Management* 2012, 8 (2), pp.1-10
8. Arkoubi, K. A., Cox, J. B., dan Estrada, S. D. National Human Resource Development in Transitioning Societies in the Developing World. Morocco: *Advances in Developing Human Resources Journal* 2006, 8(1), pp. 84-98