

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan atau instansi selalu membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang mampu mengembangkan serta membangun perusahaan menjadi lebih unggul dan berkualitas. Sumber daya manusia merupakan penentu sukses atau tidaknya produktivitas pada perusahaan atau instansi. Sumber daya manusia juga perlu dikembangkan agar tercapainya kinerja karyawan yang baik dengan tuntunan dan kemampuan instansi. Tercapainya kinerja tersebut menjadi salah satu nilai utama perusahaan atau instansi untuk dapat berkembang. Dengan mengatur sumber daya manusia, para karyawan didorong untuk memiliki kompetensi yang mencapai bahkan melebihi standar agar dapat bekerja secara optimal (Erlik et al., 2023)

Pada umumnya, setiap perusahaan atau instansi memiliki sebuah visi misi serta tujuan dalam jangka waktu panjang dan jangka pendek yang ingin diraih. Hal ini dapat tercapai jika pemberi kerja dan pegawai dapat bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan atau instansi. Akan tetapi, menjadi sebuah kemunduran jika dalam sebuah organisasi terjadi pemecatan pegawai secara bersamaan atau massal tanpa perusahaan atau instansi mengetahuinya alasan pegawai tersebut keluar (Muharni & Wardhani, 2020) Peningkatan mobilitas kerja dan perubahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis telah membuat organisasi harus lebih memperhatikan strategi SDM yang efektif. Strategi SDM yang baik dapat membantu organisasi mengelola sumber daya manusia secara efisien, meningkatkan retensi pegawai, dan mengoptimalkan kontribusi

individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun, dalam menghadapi tantangan turnover pegawai, perusahaan atau instansi juga perlu memahami alasan di balik keputusan pegawai untuk meninggalkan perusahaan, serta bagaimana faktor-faktor tersebut dapat dikelola untuk meminimalkan dampak negatifnya. Strategis pengendalian turnover intention pegawai yang belum maksimal maka perlu melakukan umpan balik dari pegawai yang resign dapat berperan penting bagi perusahaan atau instansi, salah satu langkah preventif yang baik untuk mengatasi turnover pegawai serta disisi SDM yang mampu mengatasi permasalahan yang terjadi.

Dalam konteks pelayanan kesehatan, peran SDM semakin penting karena tenaga medis, khususnya perawat, merupakan ujung tombak dalam menjaga mutu layanan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM melalui pengembangan karier, kompensasi yang adil, serta kesejahteraan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap retensi tenaga kesehatan dan mampu menekan *turnover intention* (Abou Zeid et al., 2025). Demikian pula, penelitian Liu et al. (2025) menegaskan bahwa strategi SDM yang menumbuhkan keterlibatan kerja dan resiliensi dapat menurunkan niat keluar perawat. Di Indonesia, studi Yuliani dan Faturohman (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dibangun melalui kebijakan SDM yang tepat berperan penting dalam mengurangi *turnover intention*. Salah satu masalah yang sering terjadi berkaitan dengan sumber daya manusia adalah turnover. Turnover merupakan bentuk kegiatan pengunduran diri atau proses meninggalkan suatu organisasi yang dilakukan oleh karyawan baik atas kehendak sendiri ataupun tidak (karena diwajibkan). Bentuk dari turnover dapat berupa pengunduran diri, meninggalkan organisasi, atau pemberhentian menjadi anggota organisasi (Coomber and Louise Barriball, 2007).

Teori sikap Fishbein dan Ajzen menyebutkan, proyeksi tunggal terbaik untuk melihat perilaku seseorang adalah dengan melihat ukuran niat dalam perilaku tertentu. Dalam hal ini, keputusan turnover akan dimulai dari adanya turnover intention terlebih dahulu. Turnover intention telah diakui sebagai prediktor adanya turnover aktual. Pengertian Turnover intention adalah derajat kecenderungan niat seseorang untuk keluar dari organisasi seperti mencari pekerjaan baru di tempat lain dalam rentang waktu tertentu (Cohen, Blake and Goodman, 2016).

Rumah sakit merupakan tempat layanan kesehatan dengan beragam profesi serta kompetensi didalamnya. Salah satu profesi yang memiliki jumlah tenaga yang cukup mendominasi pada Rumah sakit adalah perawat. Perawat menjadi kelompok terbesar pekerja layanan kesehatan yang menyumbang 60% dari tenaga kesehatan secara global dan memberikan sekitar 90% dari layanan kesehatan primer (World Health Organization, 2020), namun angka turnover dikalangan perawat tergolong cukup tinggi yakni 19,7% perawat telah meninggalkan pekerjaannya setelah bekerja hanya selama 18 bulan (Christiani, 2018)

Turnover di rumah sakit swasta cenderung lebih tinggi dibandingkan rumah sakit pemerintah karena dipengaruhi oleh kontrak kerja yang tidak selalu tetap, beban kerja padat, serta kompensasi yang dirasakan kurang memadai. Hal ini terlihat pada penelitian di Bali yang menemukan bahwa 55,79% perawat di rumah sakit swasta memiliki niat untuk keluar akibat ketidakpuasan terhadap gaji dan promosi (Kusumawati & Setiawan, 2019). Sebaliknya, rumah sakit pemerintah cenderung memiliki turnover intention yang lebih rendah karena adanya jaminan status pegawai tetap atau ASN, keamanan kerja, serta stabilitas gaji dan tunjangan, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian di

Bandung yang menemukan turnover intention lebih rendah pada karyawan rumah sakit pemerintah dibandingkan swasta (Sari & Nugraha, 2020)

Jika pihak Rumah Sakit telah menemukan perawat pengganti, terdapat biaya yang perlu dikeluarkan yakni biaya rekrutmen, pelatihan serta proses integrasi ke dalam Rumah Sakit yang tidak sedikit (PérezFrancisco et al., 2020; Kelly, Gee and Butler, 2021). Menurut data yang dikumpulkan NSI di Amerika tahun sejak tahun 2020, perkiraan biaya untuk setiap perawat yang keluar rata-rata sebesar \$52.350 dengan potensi kerugian sebesar hingga \$6.6 juta per rumah sakit per tahun, dengan asumsi tingkat turnover sebesar 22,5 % (Nursing Solutions Inc, 2022). Penilaian dari sisi psikologis pun melihat turnover memiliki dampak yang kurang baik terhadap kesejahteraan psikologis dan solidaritas dari perawat yang berdampak pada keinginan berpindah pada perawat lainnya. Risiko kekurangan staff perawat pun dapat timbul dari angka turnover yang tinggi sehingga bisa menimbulkan kelelahan yang dapat berujung pada kecelakaan kerja perawat maupun keselamatan pasien.

Peran perawat sebagai garis terdepan dan unsur vital dalam pelayanan rumah sakit mengharuskan perawat dapat beradaptasi dengan beban kerja yang tinggi, memiliki stamina fisik, kondisi emosional serta konsentrasi yang baik agar tidak terjadi kekeliruan dalam melakukan perawatan. Jumlah pasien yang banyak, rutinitas kerja yang menumpuk, harus bertindak cepat dan tepat dalam melakukan pelayanan, beban kerja yang berlebihan yang diperparah oleh masalah yang mengakar seperti jam kerja yang tidak teratur, lembur "sukarela", pergantian shift dan kekurangan staf perawat rentan menimbulkan kelelahan fisik maupun psikologis. Ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realita keperawatan sebagai sebuah profesi, meningkatkan kecenderungan perawat tidak

mampu beradaptasi pada situasi yang berlangsung terus menerus yang akan menimbulkan burnout (Rezaei et al., 2018; Ora et al., 2020; Kelly, Gee and Butler, 2021; Opotamutale, Rn and Lecturer, 2022).

Di Indonesia, masalah turnover intention di rumah sakit menjadi perhatian mengingat mengingat tingginya beban kerja dan tekanan yang dihadapi oleh tenaga kesehatan, terutama pascapandemi COVID-19 yang memperparah kondisi kesehatan fisik dan mental para pekerja medis (Fahlevi & Alharbi, 2021; Fakultas Kedokteran UI, 2020). Studi yang dilakukan di rumah sakit swasta besar di Indonesia mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan sangat berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dan niat mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi (Purwanto et al., 2022). Oleh karena itu, penelitian yang mendalam mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan otoriter dan tingkat niat turnover karyawan rumah sakit sangat penting untuk memberikan rekomendasi manajerial yang tepat guna menekan angka turnover dan meningkatkan kualitas layanan kesehatan di Indonesia.

Dalam beberapa tahun terakhir, sektor pelayanan kesehatan khususnya rumah sakit menghadapi tantangan besar terkait tingginya tingkat turnover turnover atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Fenomena ini tidak hanya berdampak pada keberlangsungan layanan kesehatan yang optimal, tetapi juga menimbulkan beban tambahan berupa kekurangan tenaga kerja, penurunan kualitas pelayanan, serta peningkatan biaya operasional rumah sakit (Kaye & Chancellor, 2020) . Turnover Intention merupakan indikator penting yang sering digunakan untuk mengukur potensi karyawan dalam meninggalkan organisasi dan telah menjadi fokus penelitian utama dalam upaya meningkatkan retensi tenaga kerja kesehatan (Boateng et al., 2022)

Data dari Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar menunjukkan bahwa tingkat turnover pekerja di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Makassar pada tahun 2020 adalah sebesar 7,2%, pada tahun 2021 sebesar 4,6%, dan pada tahun 2022 ialah sebesar 11,9%. Walaupun sempat mengalami penurunan dari tahun 2020 ke 2021, tingkat turnover di tahun 2022 meningkat secara drastis dan telah melebihi standar turnover yaitu 10%. sementara itu, pada Februari–April 2025 tercatat 15 perawat mengundurkan diri, dengan alasan utama lulus CPNS (faktor eksternal) dan alasan keluarga (faktor internal). Kondisi ini menggambarkan bahwa turnover perawat cenderung meningkat sehingga dibutuhkan strategi efektif untuk menekan turnover intention di masa mendatang.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, didapati bahwa faktor internal dan faktor eksternal memberikan pengaruh langsung terhadap tingkat turnover intention di perusahaan atau di rumah sakit. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui apa saja faktor-faktor yang berhubungan dengan tingkat turnover intention pada pekerja di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2025 .maka hal ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan bagi manajemen sumber daya manusia di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin dalam merancang strategi untuk mengurangi tingkat turnover intention.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana strategi dalam mengurangi turnover perawat di Rumah Sakit

Universitas Hasanuddin?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk merumuskan strategi dalam mengurangi turnover perawat di Rumah Sakit

Universitas Hasanuddin?

D. Kesesuaian Penelitian dengan Roadmap Prodi

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* perawat merupakan isu strategis dalam sistem pelayanan kesehatan, karena berhubungan langsung dengan stabilitas tenaga kerja, kualitas layanan, dan efisiensi operasional rumah sakit. Tingginya intensi perawat untuk meninggalkan pekerjaannya dapat menyebabkan penurunan mutu asuhan keperawatan, peningkatan beban kerja bagi perawat yang bertahan, serta berkurangnya kontinuitas dan keselamatan pelayanan kepada pasien.

Penelitian ini mendukung Roadmap Program Studi Ilmu Keperawatan khususnya pada Domain 3, yaitu *peningkatan kualitas pelayanan kesehatan dan pendidikan keperawatan yang unggul dan inovatif*. Dengan menganalisis berbagai faktor yang memengaruhi turnover intention, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan berbasis bukti (*evidence-based*) bagi manajemen rumah sakit dalam merumuskan kebijakan retensi perawat, pengembangan lingkungan kerja yang suportif, serta peningkatan kompetensi dan kesejahteraan perawat. Secara tidak langsung, penelitian ini juga mendukung penguatan pendidikan keperawatan melalui pemahaman mendalam tentang faktor-faktor psikososial dan organisasi yang memengaruhi profesionalisme dan komitmen perawat. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam menciptakan sistem pelayanan keperawatan yang lebih berkualitas, efisien, dan berorientasi pada keberlanjutan tenaga keperawatan di fasilitas layanan kesehatan

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu kontribusi teoritis dalam proses mengurangi turnover perawat yang mendorong bagaimana cara menganalisis strategi sumber daya manusia yang lebih efektif dan efisien di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan informasi bagi instansi mengenai strategi untuk mengatasi permasalahan turnover perawat melalui exit interview yang ada di Rumah Sakit Universitas Hasanudin

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Menjadi referensi dan dasar pengembangan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan manajemen SDM keperawatan.

BAB II

PEMBAHASAN

A. Tinjauan Pustaka

1. Konsep Turnover Intention

a. Definisi Turnover intention

Turnover atau pergantian tenaga kerja merupakan wujud nyata dari turnover intention yang dapat menjadi masalah serius bagi sebuah perusahaan atau organisasi, terlebih apabila yang keluar adalah tenaga kerja yang telah memiliki keahlian, kemampuan, terampil dan berpengalaman, atau tenaga kerja yang telah menduduki posisi penting dalam perusahaan atau organisasi, sehingga dapat mengganggu efektivitas jalannya perusahaan (Rohaeti & Novita, 2021)

Keinginan (Intention) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Turnover intention adalah niat atau keinginan yang timbul dalam diri seseorang untuk pindah kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain. Intensi keluar (turnover intention) merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menjelaskan perilaku turnover (Abdillah, 2012) Banyak penelitian yang dilakukan mengenai turnover intention yang bertujuan untuk mengetahui masalah turnover. Hasilnya mendukung penggunaan intensi turnover untuk memprediksi turnover, karena terdapat hubungan yang kuat antara keduanya (Yuda et al., 2017)

Menurut Sidharta (2011) dalam (Susilo & Satrya, 2019) menyatakan bahwa turnover intention adalah suatu bentuk dari karyawan untuk menarik diri pada dunia kerja dan karyawan tersebut juga memiliki hak untuk menentukan keputusan untuk tetap bekerja atau mengundurkan diri dari perusahaan. Dimensi Turnover Intention

menurut Chen & Francesco dalam (Prastika Harstyanti Utami, 2017) menyebutkan terdapat 3 dimensi yang mempengaruhi Turnover Intention yaitu: terdapat 3 dimensi yang mempengaruhi Turnover Intention yaitu :

- a. Pikiran untuk keluar
- b. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain
- c. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang.

Pikiran untuk keluar mengacu adanya pikiran seorang karyawan untuk berhenti dan keluar \dari perusahaan. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain mengacu pada rasa ingin karyawan untuk mendapatkan pekerjaan baru di tempat lain. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang mengacu pada seberapa besar keinginan karyawan untuk mengajukan pengunduran diri dalam waktu dekat

- b. Perbedaan turnover intention dengan turnover aktual

Turnover intention adalah niat atau keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam waktu dekat. Ini merupakan indikator psikologis yang mencerminkan ketidakpuasan, stres kerja, kurangnya komitmen, atau faktor lainnya yang membuat seseorang berpikir untuk keluar dari pekerjaannya. Turnover intention bersifat subjektif dan biasanya diukur melalui survei atau kuesioner yang menilai persepsi individu terhadap pekerjaannya. Sementara itu, turnover aktual mengacu pada kejadian nyata di mana seorang karyawan benar-benar meninggalkan pekerjaannya, baik secara sukarela seperti mengundurkan diri, maupun secara tidak

sukarela seperti pemutusan hubungan kerja atau pensiun. Turnover aktual bersifat objektif dan dapat dilihat dari data administrasi kepegawaian. Perbedaan utama antara keduanya terletak pada waktu dan bentuknya: turnover intention terjadi sebelum keputusan akhir diambil dan bersifat sebagai sinyal dini, sedangkan turnover aktual merupakan hasil akhir dari proses tersebut. Memahami turnover intention penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat digunakan sebagai indikator awal untuk mencegah kehilangan tenaga kerja melalui intervensi yang tepat.

2.Strategi Pencegahan Turnover Intention

Strategi pencegahan *turnover intention* merupakan serangkaian kebijakan dan tindakan manajerial yang dirancang oleh organisasi untuk mengurangi niat karyawan meninggalkan pekerjaan, sekaligus meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi (Khan et al., 2021).

Dalam konteks rumah sakit, strategi ini sangat penting karena perawat merupakan ujung tombak pelayanan kesehatan, dan tingginya niat keluar akan berdampak langsung pada kualitas asuhan, beban kerja staf lain, serta stabilitas organisasi (Sari & Rahayu, 2021).

Pencegahan *turnover intention* tidak hanya berfokus pada pemberian insentif finansial, tetapi juga mencakup aspek psikologis, sosial, dan budaya organisasi. Tujuannya adalah menciptakan lingkungan kerja yang membuat perawat merasa dihargai, berkembang, dan memiliki hubungan yang positif dengan tempat kerjanya (Ahmed et al., 2022).

3. Komponen-Komponen Strategi Pencegahan

Menurut beberapa penelitian (Sutanto & Kurniawan, 2020; Rahim & Daud, 2023; Lee et al., 2021), terdapat beberapa komponen utama strategi pencegahan turnover intention, yaitu:

a. Strategi Retensi SDM

Strategi retensi bertujuan untuk mempertahankan tenaga kerja yang potensial dan berpengalaman. Bentuk implementasinya antara lain:

Memberikan penghargaan atas kinerja (reward and), Menyediakan kompensasi yang adil sesuai beban kerja, menciptakan program kesejahteraan karyawan, seperti jaminan kesehatan, tunjangan pendidikan, atau fasilitas kerja yang memadai. Penelitian (Mutair et al., 2025). menunjukkan bahwa organisasi dengan kebijakan retensi yang baik mengalami penurunan turnover hingga 30%.

b. Dukungan Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang transformasional dan suportif berperan penting dalam mencegah turnover intention. Pemimpin yang memberikan dukungan moral, komunikasi terbuka, serta kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi (Rahim & Daud, 2023). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kaku atau tidak komunikatif menimbulkan stres dan mempercepat niat keluar.

c. Lingkungan dan Budaya Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif menciptakan rasa aman, nyaman, dan harmonis antar rekan kerja. Budaya kerja yang positif — seperti kerja sama, saling menghargai, dan komunikasi efektif — menurunkan risiko konflik dan

meningkatkan kepuasan kerja (Sari & Rahayu, 2021). Selain itu, budaya organisasi yang mengedepankan keterbukaan dan keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*) terbukti memperkuat loyalitas perawat (Ukaegbu et al., 2022).

d. Pengembangan Karier dan Pelatihan

Program pelatihan dan pengembangan karier menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap pertumbuhan profesional karyawan. Menurut Ghosh et al. (2020), kesempatan promosi dan pelatihan yang berkelanjutan dapat menurunkan turnover intention karena meningkatkan rasa kompeten dan kepuasan kerja. Contohnya, pelatihan kompetensi klinis, jenjang karier yang jelas, dan sertifikasi keperawatan yang didukung rumah sakit.

e. Komunikasi dan Keterlibatan Karyawan

Komunikasi yang efektif antara manajemen dan perawat membantu menciptakan kepercayaan dan transparansi. Melibatkan perawat dalam proses pengambilan keputusan (misalnya dalam pembagian jadwal atau kebijakan pelayanan) dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi (Lee et al., 2021). Dengan begitu, perawat merasa bahwa pendapat mereka dihargai dan diakui, sehingga niat untuk keluar menurun.

4. Dampak Strategis Pencegahan Turnover Intention

Dampak strategis pencegahan *turnover intention* mengacu pada hasil jangka pendek maupun jangka panjang yang diperoleh organisasi setelah menerapkan strategi yang efektif untuk menurunkan niat karyawan keluar. Dampak ini tidak hanya menyangkut penurunan angka turnover, tetapi juga menyentuh aspek kualitas pelayanan,

efisiensi organisasi, dan kesejahteraan tenaga kerja (Khan et al., 2021). Dalam konteks rumah sakit, pencegahan *turnover intention* memiliki peran strategis karena berhubungan langsung dengan mutu pelayanan pasien, keberlanjutan program pendidikan klinik, dan reputasi institusi kesehatan (Sari & Rahayu, 2021).