

Pengaruh *Turnover Intention* terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya

The Influence of Turnover Intention towards Work Performance at Surabaya Surgical Hospital

Alfatania Pandu Asmara

Perhimpunan Sarjana dan Profesional Kesehatan Masyarakat Indonesia (Persakmi) Jawa Timur

Email: alfataniaasmara@yahoo.com

ABSTRACT

The turnover rate of employee in Surabaya Surgical Hospital increased over the last three years since 2014 to 2016 that was 13,67% in 2014, 13,69% in 2015 and 16,91% in 2016. The high employee turnover rate of Surabaya Surgical Hospital was probably due to high turnover intention of employees in some work-units at Surabaya Surgical Hospital on 2016 with the individual average value by 50.80%. The high value of turnover intention could give an impact in employee performance. Holzer, Stoll, and Wissoker (2004) stated that employees would reflect the high turnover intention by not fulfilling the tasks and responsibilities at work. Turnover intention did not only impact the final performance, but also affected employees' commitment to work. This research aimed to analyze the effect of turnover intention on employee performance. The sample of this research was Surabaya Surgical Hospital employees with minimum six months working period. The method of this research was analytical observational study with cross sectional design. The result showed that turnover intention affected the employee performance with the p value or significance was 0.03 and smaller than $\alpha = 5\%$ (0.05). It can be concluded that turnover intention has an effect on employee performance.

Keywords: turnover intention, work commitment, work performance

ABSTRAK

Nilai *turnover* karyawan Rumah Sakit Bedah Surabaya meningkat selama tiga tahun terakhir sejak tahun 2014-2016 yaitu sebesar 13,67% pada tahun 2014, 13,69% pada tahun 2015, dan sebesar 16,91% pada tahun 2016. Tingginya nilai *turnover* di Rumah Sakit Bedah Surabaya kemungkinan disebabkan karena tingginya nilai *turnover intention* di beberapa unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya pada tahun 2016 dengan nilai rata-rata individu sebesar 50,80%. Tingginya nilai *turnover intention* dapat memberi dampak terhadap kinerja karyawan. Holzer, Stoll, dan Wissoker (2004) menyatakan bahwa karyawan merefleksikan *turnover intention* yang tinggi dengan tidak memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan. Selain itu, *turnover intention* juga dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan. Sampel penelitian adalah karyawan Rumah Sakit Bedah Surabaya dengan masa kerja minimal 6 bulan dan jumlah sampel penelitian sebesar 58 orang. Metode penelitian yaitu analitik observasional dengan desain penelitian *cross sectional*. Hasil penelitian menunjukkan *turnover intention* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai p atau signifikansi sebesar 0,03 dan lebih kecil dari $\alpha = 5\%$ (0,05). Dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *turnover intention*, komitmen pekerjaan, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

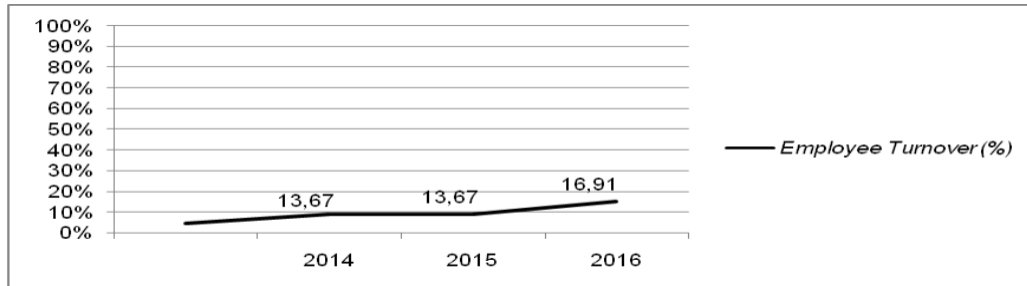
Rumah Sakit adalah bagian integral dari organisasi sosial dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan paripurna. Rumah Sakit tidak sekedar menjalankan pelayanan kuratif dan rehabilitatif namun juga menjalankan pelayanan preventif dan promotif (WHO, 2017). Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan baik perseorangan maupun secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat serta dengan syarat memiliki beberapa macam sumber daya manusia yaitu tenaga medis dan penunjang medis, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, tenaga

manajemen Rumah Sakit, dan tenaga nonkesehatan (Republik Indonesia, 2009).

Rumah Sakit Bedah Surabaya adalah Rumah Sakit yang menyelenggarakan kegiatan jasa pelayanan kesehatan umum khususnya pelayanan pembedahan yang memiliki kelas Rumah Sakit B yang ada di Kota Surabaya. Visi Rumah Sakit Bedah Surabaya adalah "Menjadi Rumah Sakit Pilihan Masyarakat dalam Pelayanan Pembedahan" yang berarti Rumah Sakit Bedah Surabaya sebagai pemberi pelayanan kesehatan bagi masyarakat berusaha memberi pelayanan bermutu kepada pasien dan didukung sumber daya manusia yang kompeten, sehingga Rumah Sakit selalu berusaha mempertahankan kualitas serta mengurangi *turnover* karyawan. *Turnover* adalah pengunduran diri karyawan secara permanen baik sukarela atau

tidak sukarela (Robbins & Judge, 2007). *Turnover* juga dapat diartikan sebagai jumlah karyawan yang keluar dibagi karyawan yang keluar dan masuk dalam satu tahun dikali seratus persen (Faida, 2010). *Turnover* dibedakan menjadi dua macam, *voluntary turnover* yaitu keluarnya karyawan disebabkan karena kehendak individu itu sendiri sedangkan *involuntary turnover* adalah keluarnya karyawan disebabkan oleh faktor organisasi atau

pengunduran diri karena adanya hal mendesak (Judge & Robbins, 2011). Terjadinya *turnover* diawali dengan adanya *turnover intention*, yaitu keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa karyawan yang meninggalkan organisasi, sedangkan *turnover intention* mengarah pada hasil evaluasi individu (Witasari, 2009).



Sumber: Laporan Program Kerja Unit Manajemen SDM Rumah Sakit Bedah Surabaya Tahun 2016

Gambar 1.1 Tren Kenaikan Nilai *Employee Turnover* di Rumah Sakit Bedah Surabaya Tahun 2014-2016

Berdasarkan Gambar 1.1 dapat diketahui nilai *employee turnover* di Rumah Sakit Bedah Surabaya mengalami kenaikan selama tiga tahun terakhir. Nilai *turnover* Rumah Sakit Bedah Surabaya di tahun 2014 adalah sebesar 13,67%, kemudian meningkat sebesar 13,69% pada tahun 2015, dan meningkat lagi sebesar 16,91% pada tahun 2016. Nilai *turnover* selama tiga tahun terakhir masih berada di bawah standar indikator mutu Rumah Sakit Bedah Surabaya yaitu sebesar 20%. Namun, *turnover* yang semakin meningkat akan berbahaya bagi keberlangsungan organisasi dan dapat mengurangi produktivitas organisasi (Joarder *et al.*, 2011). Nilai *turnover* yang terus meningkat akan menyebabkan kerugian bagi Rumah Sakit Bedah Surabaya. Salah satu dampak dari *turnover* yang tinggi adalah adanya biaya *financial* terkait dengan *turnover* karyawan seperti biaya untuk rekrutmen dan *training* karyawan baru (Park *et al.*, 2014). Ada pula pemborosan biaya yang digunakan untuk orientasi, lembur, dan pengawasan (Suryani, 2011). Selain itu, terdapat biaya *non-financial* seperti hilangnya produktivitas dan menurunnya kualitas pelayanan, penelitian (Waldman *et al.*, 2004).

Pendapat lain mengatakan bahwa *turnover* memiliki dampak positif bagi organisasi, yaitu membawa organisasi pada tingkat efisiensi yang lebih tinggi (Riley, 2006). *Turnover* dibutuhkan oleh organisasi terhadap karyawan yang memiliki kinerja rendah, namun nilai *turnover* harus dikendalikan agar organisasi mendapat manfaat atas peningkatan kinerja karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang dikeluarkan oleh organisasi (Kadiman & Indriana, 2012). *Turnover* perlu diwaspadai apabila mayoritas karyawan yang meninggalkan pekerjaan atau organisasi merupakan sumber daya manusia yang berkompeten.

Tingginya nilai *turnover* di Rumah Sakit Bedah Surabaya kemungkinan disebabkan karena tingginya nilai *turnover intention* di Rumah Sakit Bedah Surabaya yang didapatkan dari hasil penelitian Bima pada tahun 2016. Sebesar 6,25%

dari total unit kerja memiliki nilai *turnover intention* sangat tinggi, sebesar 75% dari total unit kerja memiliki nilai *turnover intention* tinggi, dan sebesar 18,75% dari total unit kerja memiliki nilai *turnover intention* rendah, sehingga diperoleh rata-rata nilai *turnover intention* di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya sebesar 7,85 yang termasuk ke dalam kategori tinggi. Nilai *turnover intention* di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya apabila dilihat dari rata-rata individu adalah sebesar 50,80%. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian adalah meningkatnya nilai *turnover* karyawan Rumah Sakit Bedah Surabaya selama tiga tahun terakhir yaitu 2014 hingga 2016, sebesar 13,67% pada tahun 2014, kemudian meningkat sebesar 13,69% pada tahun 2015, dan meningkat lagi sebesar 16,91% pada tahun 2016. Selain itu, tingginya nilai *turnover intention* karyawan di unit kerja Rumah Sakit bedah Surabaya dengan rata-rata individu sebesar 50,80% juga akan berpengaruh terhadap beberapa aspek terkait pekerjaan karyawan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja dan *Quality of Work Life* atau kondisi lingkungan kerja (Mobley, 1986). Budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor untuk terjadinya *turnover intention* karyawan (Dharma, 2016). Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan yaitu komitmen organisasi serta karakteristik individu. *Turnover intention* akan berdampak pada *performance* atau kinerja karyawan, baik kinerja secara hasil dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan. Karyawan merefleksikan *turnover intention* yang tinggi dengan tidak memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Holzer *et al.*, 2004). Kinerja karyawan yang buruk dapat ditandai dengan proses pencarian kerja baru di internet oleh karyawan, penyalahgunaan cuti sakit, dan penggunaan waktu istirahat yang lebih lama (Carragher & Bentler, 2008). Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya. Manfaat

penelitian adalah mengetahui pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan serta memberi saran bagi Rumah Sakit Bedah Surabaya untuk mengendalikan *turnover intention* dan meningkatkan kinerja karyawan.

METODE

Jenis penelitian adalah penelitian analitik dengan rancang bangun penelitian yaitu *cross sectional*. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Bedah Surabaya yang berada di Jalan Manyar No.9, Kota Surabaya. Penelitian dilaksanakan pada Bulan Mei sampai dengan Bulan Juni 2017. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan di Unit Kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya. Sampel penelitian merupakan karyawan di Unit Kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya dengan masa kerja minimal 6 bulan. Perhitungan besar sampel penelitian dilakukan menggunakan metode *simple random sampling* dari Lemeshow dan diperoleh besar sampel sebanyak 58 orang. Penentuan responden untuk masing-masing unit kerja dilakukan menggunakan metode *proportional stratified random sampling*.

Pengukuran *turnover intention* dilakukan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 18 pertanyaan (Roodt & Plooy, 2013). Indikator pengukuran *turnover intention* terdiri dari tiga macam yaitu kemungkinan karyawan cenderung berpikir untuk meninggalkan organisasi, kemungkinan karyawan secara aktif mencari alternatif pekerjaan lain, dan kemungkinan karyawan cepat atau lambat memutuskan untuk keluar dari organisasi. Pengukuran kinerja karyawan dilakukan menggunakan kuesioner pengembangan menurut indikator Bernardin dan Russel (1993) yang terdiri enam indikator kualitas,

kuantitas, ketepatan waktu, *cost effectiveness*, *need for supervision*, dan *interpersonal impact* (Bernardin & Russel, 1993).

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh manajer atau atasan. Manajer atau atasan diminta menilai kinerja karyawan sesuai dengan pertanyaan yang ada dan sesuai bagian atau unit kerja masing-masing responden penelitian. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajer atau atasan diharapkan dapat membuat hasil penilaian kinerja lebih objektif.

Teknis analisis data pada penelitian adalah menggunakan bantuan *Microsoft Excel* dan menggunakan aplikasi komputer uji statistik. Teknik analisis penelitian berupa menentukan skor dari *turnover intention* dan kinerja karyawan, menjumlahkan skor pada unit kerja masing-masing karyawan, dan menyimpulkan hasil skor. Variabel *turnover intention* dikategorikan menjadi tiga macam yaitu rendah (18,00-36,00), sedang (36,10-54,00), dan tinggi (54,10-72,00), sedangkan untuk kinerja karyawan juga dikategorikan menjadi tiga macam yaitu rendah (14,00-28,00), sedang (28,10-42,00), dan tinggi (42,10-54,00). Langkah selanjutnya adalah proses *coding* untuk hasil skor *turnover intention* dan kinerja karyawan di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya, kemudian melakukan uji pengaruh antara *turnover intention* terhadap kinerja karyawan menggunakan uji statistik regresi logistik dengan satu variabel bebas (*univariate case*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengukuran *Turnover Intention* di Unit Kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya

Hasil pengukuran *turnover intention* di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Pengukuran *Turnover Intention* Karyawan di Unit Kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya Tahun 2017

Unit Kerja	Nilai Akhir <i>Turnover Intention</i>	Keterangan
ICU	37,00	Sedang
IGD & <i>Trauma Care</i>	48,50	Sedang
Kamar Operasi	40,40	Sedang
Skretariat	37,00	Sedang
Rawat Inap Lantai 2	37,50	Sedang
Rawat Inap Lantai 3	40,50	Sedang
Rawat Jalan & Rehabilitasi Medik	39,40	Sedang
Farmasi	40,60	Sedang
Gizi Klinik dan <i>Food & Beverage</i>	46,00	Sedang
Radiologi	40,00	Sedang
Litbang & Pemasaran	36,00	Rendah
Rekam Medis	48,00	Sedang
SIRS	46,00	Sedang
Manajemen SDM dan Diklat	43,00	Sedang
Akuntansi	37,00	Sedang
Keuangan	43,00	Sedang
Pengelolaan Pelanggan	36,50	Sedang
Pengadaan Rutin	36,00	Sedang
<i>General Affair</i>	44,00	Sedang
Sanitasi, Teknik, dan Pemeliharaan Sarana	35,67	Rendah
Rata-Rata Nilai Tol Unit Kerja	40,60	Sedang

Keterangan kategori nilai *turnover intention*: Rendah: 18,00-36,00 Sedang :36,10-54,00 Tinggi : 54,10-72,00

Berdasarkan Tabel 1.2, diketahui rata-rata nilai *turnover intention* di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya adalah sedang dengan nilai sebesar 40,60. Diketahui bahwa 18 unit kerja atau sebesar 90% dari total unit kerja memiliki nilai *turnover intention* sedang dan 2 unit kerja atau sebesar 10% dari total unit kerja memiliki nilai *turnover intention* rendah. Unit kerja dengan nilai *turnover intention* rendah adalah Unit Litbang dan Pemasaran serta Unit Sanitasi, Teknik, dan Pemeliharaan Sarana. Nilai *turnover intention* di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya yang meskipun menunjukkan nilai rata-rata sedang, namun tetap akan membawa dampak bagi organisasi. Dampak yang ditimbulkan dari adanya *turnover intention* karyawan berupa dampak negative maupun dampak positif. Dampak negatif akibat *turnover intention* adalah pengeluaran biaya untuk proses rekrutmen ulang karyawan serta apabila karyawan yang ingin keluar dari organisasi adalah karyawan yang berkompeten maka organisasi akan kehilangan aset dari segi SDM. Dampak positif dari *turnover intention* adalah adanya efisiensi bagi organisasi yaitu apabila organisasi mendapat keuntungan atas peningkatan kinerja karyawan baru yang lebih besar dibanding biaya rekrutmen yang ditanggung organisasi (Kadiman & Indriana, 2012).

Beberapa strategi yang dapat digunakan untuk mencegah meningkatnya *turnover intention* adalah pemberian motivasi, pemberian kompensasi yang sesuai bagi karyawan, dan perbaikan proses perekrutan. Karyawan akan bertahan di organisasi apabila organisasi dapat memberikan apa yang karyawan inginkan, Manajemen dapat memberikan motivasi yang efektif apabila telah mengetahui apa

yang diinginkan, dibutuhkan, dan berharga bagi karyawan. Kompensasi yang dimaksud bukan sekedar kompensasi *financial* namun juga kompensasi *nonfinancial* seperti kenyamanan tempat kerja, jaminan kesehatan, dan bonus liburan. Beberapa keadaan yang dapat menyebabkan karyawan merasa perlu untuk tetap tinggal di perusahaan yang memberikan jaminan kesehatan karena mereka tidak bisa mendapatkan jaminan kesehatan yang terjangkau untuk diri sendiri dan anggota keluarga disebut sebagai "*job lock*". Jaminan kesehatan diidentifikasi menjadi faktor yang mencegah karyawan untuk keluar dari pekerjaan atau organisasi (Gruber & Mandrian, 1994). Jaminan kesehatan dan gaji sebagai hal yang dapat dipertukarkan dari sudut pandang perusahaan. Dengan kata lain jaminan kesehatan merupakan salah satu bentuk dari imbalan/kompensasi (Lluis & Abraham, 2013).

Kompensasi *financial* saja tidak terbukti memberikan dampak terhadap kesejahteraan karyawan. Pengendalian dan pencegahan terhadap *turnover intention* juga dapat dilakukan sejak dini yaitu awal proses perekrutan. Tindakan yang dapat dilakukan adalah menjelaskan kondisi kerja pada karyawan, memilih karyawan dengan spesifikasi yang sesuai, dan proses orientasi yang berjenjang bagi karyawan

Hasil Pengukuran Kinerja Karyawan di Unit Kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya.

Hasil pengukuran kinerja karyawan di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2 Hasil Pengukuran Kinerja Karyawan di Unit Kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya Tahun 2017

Unit Kerja	Nilai Akhir Kinerja Karyawan	Keterangan
ICU	38,33	Sedang
IGD & Trauma Care	36,50	Sedang
Kamar Operasi	37,80	Sedang
Skretariat	51,00	Sedang
Rawat Inap Lt. 2	39,33	Sedang
Rawat Inap Lt. 3	37,50	Sedang
Rawat Jalan & Rehabilitasi Medik	42,00	Sedang
Farmasi	40,80	Sedang
Gizi Klinik dan F&B	38,00	Sedang
Radiologi	41,00	Sedang
Litbang & Pemasaran	41,00	Sedang
Rekam Medis	40,00	Sedang
SIRS	40,00	Sedang
Manajemen SDM dan Diklat	49,00	Tinggi
Akuntansi	39,00	Sedang
Keuangan	40,25	Sedang
Pengelolaan Pelanggan	42,00	Sedang
Pengadaan Rutin	48,00	Tinggi
General Affair	39,75	Sedang
Sanitasi, Teknik, dan Pemeliharaan Sarana	40,00	Sedang
Rata-Rata Nilai Kinerja Unit Kerja	41,06	Sedang
Keterangan kategori nilai kinerja karyawan: Rendah : 14-28, Sedang :28,1-42, Tinggi : 42,1-56		

Berdasarkan Tabel 1.2, dapat diketahui nilai kinerja karyawan di 18 unit kerja atau sebesar 90% dari total unit kerja di Rumah Sakit Bedah Surabaya

memiliki nilai kinerja karyawan sedang dan dua unit kerja atau sebesar 10% dari total unit kerja memiliki nilai tinggi. Unit kerja yang memiliki nilai kinerja

karyawan tinggi adalah Unit Manajemen Sumber Daya Manusia dan Diklat serta Unit *General Affair*. Secara keseluruhan, rata-rata nilai kinerja karyawan di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya menunjukkan nilai sedang yaitu sebesar 41,06. Dapat disimpulkan bahwa nilai kinerja karyawan di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya yang cukup baik.

Pengukuran kinerja karyawan menggunakan enam indikator. Indikator kualitas menunjukkan penyesuaian karyawan dengan cara yang ideal sesuai harapan manajer. Indikator kuantitas menunjukkan jumlah yang dihasilkan dalam melakukan pekerjaan. Indikator ketepatan waktu menunjukkan karyawan melakukan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan. Indikator *cost effectiveness* menunjukkan ketepatan karyawan dalam menggunakan sumber daya yang ada di lingkungan kerja untuk mendukung pekerjaan. Indikator *need for supervision* menunjukkan kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan tanpa bantuan *supervisor*. Indikator *interpersonal impact* menunjukkan perasaan karyawan yang percaya diri, memiliki keinginan baik, dan dapat bekerja sama dengan rekan kerja (Bernardin & Russel, 1993).

Jika dianalisis lebih dalam lagi, terdapat beberapa unit kerja di Rumah Sakit Bedah Surabaya yang memiliki nilai indikator kinerja karyawan rendah. Unit kerja dengan nilai rendah pada indikator kuantitas adalah Unit IGD dan *Trauma Care*, artinya jumlah dari pekerjaan yg telah dilakukan karyawan di Unit IGD dan *Trauma Care* masih belum sesuai target atau standar yang ada. Unit kerja dengan nilai rendah pada indikator *cost effectiveness* adalah Unit Akuntansi, artinya kemampuan karyawan di Unit Akuntansi dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada di lingkungan kerja untuk mendukung pekerjaan masih rendah. Unit kerja dengan nilai rendah pada indikator *need for supervision* adalah Unit ICU, Unit Rawat Inap Lantai 3, Unit Gizi Klinik dan *Food & Beverage*, Unit Litbang dan Pemasaran, Unit

Rekam Medis, dan Unit SIRS, artinya kemampuan karyawan di beberapa unit kerja tersebut dalam melakukan aktivitas pekerjaan serta dalam pengambilan keputusan tanpa bantuan *supervisor* masih rendah.

Menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai di dalam organisasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan (Al-Barqy, 2015). Kepemimpinan yang dapat diterapkan adalah kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan yang berusaha mengubah perilaku bawahan agar memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu untuk mencapai tujuan organisasi (Munandar, 2001). Kepemimpinan transformasional memiliki sifat fleksibel sehingga dianggap dapat menjadi alternatif sebagai kepemimpinan yang dapat diterapkan pimpinan dalam organisasi.

Cara kedua untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Imbalan, pelatihan, gaji, desain pekerjaan, dan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Munjuri, 2011). Artinya, apabila kualitas kehidupan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Analisis Pengaruh *Turnover Intention* terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya

Analisis pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan dilakukan menggunakan dua cara yaitu menggunakan tabulasi silang dan uji statistik. Aplikasi statistik yang digunakan untuk melakukan analisis adalah aplikasi komputer uji statistik. Uji statistik yang digunakan untuk menganalisis pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan adalah regresi logistik dengan satu variabel bebas (*univariat case*). Berikut hasil tabulasi silang antara *turnover intention* dan kinerja karyawan.

Tabel 1.3 Tabulasi Silang antara *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya Tahun 2017

<i>Turnover Intention</i>	Kinerja Karyawan				Total	
	Sedang		Tinggi		n	Persentase
	n	Persentase	n	Persentase		
Rendah	7	58,30%	5	41,70%	12	100,00%
Sedang	40	87,00%	6	13,00%	46	100,00%
Total	47	81,00%	11	19,00%	58	100,00%

Berdasarkan Tabel 1.3 diketahui bahwa sebesar 41,70% Karyawan dengan *turnover intention* rendah, memiliki kinerja yang tinggi. Sedangkan karyawan yang memiliki *turnover intention* sedang dengan kinerja yang tinggi yaitu sebesar 13,00%. Hasil tabulasi silang antara *turnover intention* dan kinerja karyawan menunjukkan suatu pola hubungan bahwa semakin tinggi *turnover intention* maka semakin menurun kinerja karyawan. Hasil tabulasi silang diperkuat dengan hasil uji statistik antara *turnover intention* dan kinerja karyawan.

Hasil uji statistik pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai signifikan (p) adalah sebesar 0,03 dan lebih kecil dari $\alpha = 5\%$ (0,05). Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara *turnover intention* terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat nilai Exp (B) yaitu sebesar 4,76 yang bermakna bahwa karyawan yang memiliki *turnover intention* sedang akan berisiko sebesar 4,76 kali untuk mengalami penurunan kinerja .

Adanya pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan didukung oleh

pernyataan Holzer, Stoll, dan Wissoker (2004) bahwa cara karyawan dalam merefleksikan *turnover intention* tinggi yaitu dengan tidak melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang mereka miliki di tempat kerja. Apabila karyawan telah berkomitmen terhadap suatu perilaku tertentu dan melupakan tanggung jawab utama sebagai karyawan, maka dipastikan kinerja karyawan tersebut akan buruk (Saeed *et al.*, 2014). Semakin tinggi *turnover intention* maka semakin buruk kinerja karyawan (Jackofsky & Peter, 1983). Apapun alasan karyawan untuk ingin keluar dari organisasi akan membawa konsekuensi terhadap kinerja karyawan (Eder & Eisenberger, 2008). Nilai *turnover intention* di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya dengan kategori sedang membawa kontribusi terhadap penurunan kinerja karyawan.

Adanya keinginan keluar dari pekerjaan atau organisasi menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan prosedur yang ada di organisasi, sehingga secara otomatis menyebabkan performa karyawan menurun. Semakin tinggi nilai *turnover intention* karyawan maka menyebabkan kinerja karyawan semakin menurun (Asmara, 2017).

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengendalikan *turnover intention* adalah dengan memberikan kompensasi yang sesuai kepada karyawan. Kompensasi yang diberikan tidak sekedar kompensasi *financial*, namun juga berupa kompensasi *nonfinancial*. Kompensasi yang sangat luar biasa yang dapat diberikan kepada karyawan seperti keamanan dan kenyamanan tempat kerja, jaminan kesehatan dan bonus liburan. Perbaikan proses perekrutan juga dapat menjadi kunci dalam mencegah terjadinya *turnover intention* karyawan. Menjelaskan kondisi kerja secara nyata dan merekrut karyawan dengan spesifikasi yang sesuai diharapkan dapat mengurangi *turnover intention* karyawan.

SIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian yaitu (1) Rata-rata nilai *turnover intention* di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya menunjukkan nilai sedang. Artinya, keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi adalah cukup. (2) Rata-rata nilai kinerja karyawan di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya menunjukkan nilai yang sedang. Artinya kinerja karyawan di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya sudah cukup baik namun masih belum optimal. (3) Terdapat pengaruh antara *turnover intention* terhadap kinerja karyawan di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya.

Beberapa cara yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menerapkan kepemimpinan yang sesuai di dalam organisasi. Pemimpin harus mengetahui karakteristik karyawan dan lingkungan kerja untuk menciptakan kepemimpinan yang sesuai. Salah satu kepemimpinan yang dapat diterapkan adalah kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan yang berusaha mengubah perilaku karyawan agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi dalam bekerja, serta berupaya mencapai

prestasi kerja yang tinggi dan bermutu (Northouse, 2007). Tiga prinsip kepemimpinan transformasional yaitu (1) mendorong karyawan lebih sadar akan pentingnya hasil dari suatu pekerjaan, (2) mendorong karyawan untuk lebih mementingkan organisasi dibanding kepentingan pribadi, dan (3) menempatkan kebutuhan karyawan pada tingkat yang lebih tinggi (Munandar, 2001).

Penerapan *monitoring* dan evaluasi (*monev*) yang sesuai juga dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi. Salah satu pendekatan dalam sistem *monev* adalah pendekatan eksplanatif. Pendekatan eksplanatif merupakan pendekatan dengan tujuan menjelaskan mengapa suatu hal terjadi, mengapa terjadi perubahan, mengapa tidak terjadi perubahan, mengapa program tidak berjalan lancar, dan mengapa program berjalan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Inti dari sistem *monev* menggunakan pendekatan eksplanatif adalah menjawab pertanyaan "mengapa" (Moerdiyanto, 2015).

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Barqy, A.A. 2015. Strategi kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kota Malang. In *Thesis*. Malang: Universitas Islam negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Asmara, A.P. 2017. Analisis Pengaruh Turnover Intention terhadap Work Engagement dan Kinerja Karyawan (Studi di Rumah Sakit Bedah Surabaya). In *Script*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Bernardin & Russel. 1993. *Human Resource Management*. New Jersey: International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Carraher, S.M. & Bentler, P.M. 2008. Attitudes towards Benefits and Behavioural Intentions and Their Relationship to Absenteeism, Performance and Turnover among Nurses. *Academy of Health Care Management Journal*, 4(2), pp.89-109.
- Dharma, B.R. 2016. *Hubungan Budaya Organisasi dengan Quality of Work Life dan Turnover Intention*. In *Script*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Eder, P. & Eisenberger, R. 2008. Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34(55), pp.55-68.
- Faida, E.W. 2010. Pengaruh Beban Kerja Subjektif, Perceived Organizational Support, Psychological Atmosphere, Kepuasan Kerja dan Komitmen terhadap Withdrawal Process Karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Surabaya. In *Script*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Flippo, E.B. 1997. *Manajemen Personalia*. 2nd ed. Jakarta: Airlangga.
- Gruber, J. & Mandrian, B.C. 1994. Health Insurance and Job Mobility: The Effects of Public Policy on Job-Lock. *Industrial and Labour Relation Review*, 48(1), pp.86-102.

- Holzer, H., Stoll, M. & Wissoker, D. 2004. Job Performance and Retention Among Welfare Recipients. *Social Service Review*, 78(3), pp.343-69.
- Jackofsky, E.F. & Peter, L.H. 1983. Job Turnover versus Company Turnover Reassessment of The March and Simon Participation Hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.490-95.
- Joarder, M.H.R., Sharif, M.Y. & Ahmed, K. 2011. Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Intention Relationship: A Study in A Developing Context. *Business and Economic Research Journal*, 1(1), pp.135-58.
- Judge, T.A. *et al.* 2001. *Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review*. London: Sage.
- Judge & Robbins. 2011. *Organizational Behavior. 14th ed.* [Online] [Accessed 15 Mei 2017].
- Kadiman & Indriana, R.D. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus pada PT. Nyonya Meneer Semarang). *Juraksi*, 1(1), pp.57-72.
- Lluis, S. & Abraham, J. 2013. The Wage-health Insurance Trade-Off and Worker Selection: Evidence from the Medical Expenditure Panel Survey 1997-2006. *Industrial Relations*, 52(2), pp.541-600.
- Mobley, W.H. 1986. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat, dan Pengendaliannya*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Moerdiyanto. 2015. *Teknik Monitoring dan Evaluasi (Monev) dalam Rangka Memperoleh Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Drs.%20Moerdiyanto,%20M.Pd./ARTIKEL%20MONEV.pdf"](http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Drs.%20Moerdiyanto,%20M.Pd./ARTIKEL%20MONEV.pdf)
<http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Drs.%20Moerdiyanto,%20M.Pd./ARTIKEL%20MONEV.pdf> [Accessed 26 Juli 2017].
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Munjuri, M.G. 2011. The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institution of Higher Learning in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 2(4).
- Northouse, P.G. 2007. *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage Publication.
- Park, S.H. *et al.* 2014. Concurrent and Lagged Effects of Registered Nurse Turnover and Staffing on Unit-Acquired Pressure Ulcers. *Health Service Research*, 49(4), pp.1205-25.
- Republik Indonesia. 2009. *Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit*. Jakarta: Republik Indonesia.
- Riley, D. 2006. Turnover Intentions: The Mediation Effect of Job Satisfaction, Affective Commitment, and Continuance Commitment. In *Thesis*. Jepang: University of Wakaito.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2007. *Perilaku Organisasi. Terjemahan oleh Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid*. 12th ed. Jakarta: Salemba 4.
- Roodt, G. & Plooy, D.J. 2013. Biographical and Demographical Variabels as Moderators in. *Journal of Industrial Psychology*, 39(1).
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. & Rizwan, M. 2014. The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), pp.242-56.
- Suryani, R. 2011. *Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Peran Komitmen Keorganisasian sebagai Mediasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Waldman, J.D., Kelly, F., Aurora, S. & Smith, H.L. 2004. The Shocking Cost of Turnover in Health Care. *Lippincott William & Wilkins Inc*, 20(1), pp.2-7.
- WHO. 2017. *Hospitals*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.who.org/hospitals"](http://www.who.org/hospitals)
<http://www.who.org/hospitals> [Accessed 10 Juni 2017].
- Witasari, L. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention (Studi Empiris pada Novotel Semarang)*. In *Script*. Semarang: Universitas Diponegoro.