

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting dalam perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kemampuan pengelolaan sumber daya yang dimilikinya, serta usaha dalam mendapatkan sumber daya yang berkualitas. Manusia merupakan salah satu unsur terpenting dalam organisasi, karena manusia adalah penentu dan penggerak jalannya organisasi. Permasalahan yang sering dihadapi perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, adalah bagaimana mempertahankan sumber daya potensialnya agar tidak meninggalkan organisasi, yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan itu sendiri. Keinginan karyawan untuk pindah atau keluar akan berdampak negatif bagi perusahaan, karena perusahaan dirugikan dari segi biaya dan waktu, serta secara tidak langsung perusahaan telah kehilangan salah satu aset terbaiknya. Perusahaan akan dirugikan baik biaya langsung (rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan sebagainya) dan juga biaya tidak langsung (menurunnya integritas perusahaan, menurunnya efisiensi, dan sebagainya) dari pergantian karyawan yang tinggi. Karyawan keluar dari organisasi dapat terjadi karena sukarela maupun karena hal lain, seperti lingkungan kerja, perbedaan tujuan karir dengan pekerjaannya, peluang kerja lain, atau adanya gaji yang lebih tinggi.

Seperti halnya fenomena yang terjadi pada dunia kerja di Indonesia yang sebagian besar didominasi oleh generasi Y atau generasi milenial. Generasi Y adalah mereka yang lahir antara rentang tahun 1980 hingga awal tahun 2000 (Budiati et al., 2018). Karyawan pada generasi ini dikenal sebagai generasi yang senang berpindah-pindah tempat kerja. Karakteristik yang unik dimiliki oleh generasi Y, yaitu lebih agresif dalam melakukan ekspansi dalam dunia kerja. Keunikan tersebut tumbuh beriringan dengan berkembangnya teknologi, media sosial dan perkembangan revolusi industri yang semakin maju, sehingga tidak takut akan adanya perubahan. Namun mereka sering tidak sabar untuk melalui proses perubahan itu sendiri.

Hasil penelitian (Reilly, 2006) menyebutkan bahwa karyawan generasi Y akan berpindah atau keluar dari pekerjaannya setelah bekerja selama dua tahun. Selain itu banyak tenaga kerja yang hanya “mencoba-coba” pekerjaan yang tidak didasari rasa komitmen pada pekerjaan itu sendiri. Sehingga apabila terdapat hal baru yang lebih menantang bagi mereka, maka tanpa pikir panjang mereka akan berpindah ke pekerjaan yang lain. Sehingga hal tersebut merupakan sinyal awal terjadinya turnover karyawan. Menurut data dari Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), jumlah penduduk yang dapat digolongkan pada generasi milenial mencapai 90 juta penduduk atau sepertiga dari jumlah penduduk Indonesia. Tersedianya sumber daya manusia yang besar dapat menjadi keuntungan tersendiri bagi perusahaan atau juga bisa menjadi bumerang karena dapat menyebabkan tingkat perputaran karyawan menjadi tinggi.

Saat ini tingginya *turnover intention* menjadi masalah yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Perusahaan perlu mengatur sumber daya manusianya sebaik mungkin guna mencapai tujuannya secara efektif, dengan senantiasa mempertahankan sumber daya potensialnya agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (Yunus & Budiyanto, 2014). Dengan adanya globalisasi dan perkembangan dunia industri, membuat industri jasa khususnya pelayanan kesehatan berkembang dengan cepat dan dipaksa untuk bisa beradaptasi dengan perubahan. Kesuksesan industri jasa tidak hanya dilihat dari kualitas pelayanannya, tetapi juga bagaimana perusahaan menghargai kontribusi karyawannya agar tidak terjadi perpindahan karyawan. Seperti halnya yang terjadi pada Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang yang mengalami tingkat perputaran karyawan yang fluktuatif selama beberapa tahun ini. Hal ini dibuktikan dengan data yang diperoleh sebagai berikut :

Tabel 1.1

**Data Turnover Pegawai Keperawatan RSI Sultan Agung Semarang
Tahun 2016 s/d 2019**

Tahun	Jumlah Perawat Awal Tahun	Jumlah Perawat yang keluar	Jumlah Perawat Akhir Tahun	Persentase Turnover
2016	427	29	434	6,7 %
2017	421	38	504	8,2 %
2018	511	29	508	5,6 %
2019	507	14	534	2,6 %

Menurut (Maier, 1970) tingkat *turnover* dapat dikatakan tinggi jika mencapai 5% atau bahkan lebih. Berdasarkan hasil persentase tingkat *turnover* di RSI Sultan Agung Semarang pada tahun 2016, 2017, dan 2018 dapat dikatakan cukup tinggi. Hal tersebut juga diperkuat dari wawancara bahwa sebagian perawat yang didominasi oleh wanita merasa terbebani dengan tambahan pekerjaan rumah, adanya masalah ditempat kerja, adanya hal tak terduga dari pasien, dan harus bekerja saat hari libur. Sebagian perawat yang sudah mempunyai keluarga juga mempunyai niat untuk berhenti dari pekerjaannya karena hanya ingin menjadi ibu rumah tangga keluarganya. Hal tersebut membuktikan bahwa pendekatan sosial dari pemimpin penting dilakukan untuk mengetahui masalah yang sedang dihadapi oleh setiap karyawannya. Manusia yang sejatinya sebagai makhluk sosial, sangat membutuhkan dukungan secara emosional dan juga dukungan dari organisasi agar dapat bekerja secara maksimal dan menurunkan niat mereka untuk pindah atau berhenti dari pekerjaannya saat ini.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada dunia ketenagakerjaan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *Leader Member Exchange*, *Perceived Organizational Support*, *Psychological Stress* dan *Turnover Intention* pada Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. Hal tersebut didasari karena karyawan yang bekerja pada RSI Sultan Agung Semarang membutuhkan dukungan dan kepedulian dari pemimpin serta organisasi mereka. Sebagian besar waktu mereka dihabiskan untuk bekerja dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi, serta kebijakan dari perusahaan yang

harus dihadapi karyawan. Dimana hal tersebut berkaitan dengan bagaimana pengaruh perilaku dan sikap kepemimpinan serta dukungan organisasi sehingga karyawan betah dengan pekerjaannya saat ini. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan kesehatan, sikap kepemimpinan yang dekat dengan karyawannya sangat dibutuhkan guna mendukung dan membuat karyawan nyaman dalam bekerja. Dengan tuntutan kebutuhan dan tantangan pelayanan yang berbeda dari setiap orang tentunya ada tekanan tersendiri di dalam diri karyawan, dimana hal tersebut dapat menyebabkan stres. Sehingga untuk meminimalisir hal tersebut perlu adanya hubungan yang baik dan efektif antara pemimpin dan karyawan. Apabila stres yang dirasakan karyawan meningkat seiring dengan tingginya tuntutan pekerjaan, serta persepsi karyawan yang buruk terhadap sikap pemimpinnya dan tidak adanya dukungan organisasi maka besar kemungkinan karyawan akan mempunyai niat untuk berhenti dari pekerjaannya.

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan, mempunyai kewajiban untuk memberikan kontribusi dalam melayani masyarakat. Dimana salah satu ujung tombaknya adalah para perawat, yang dimana tingkat hubungan seorang pemimpin dan dukungan perusahaan akan berpengaruh tidak hanya terhadap kesuksesan pelayanan tetapi juga bagaimana perusahaan memperhatikan kontribusi para pekerjanya dan kesejahteraan mereka. sehingga sumber daya potensial yang dimiliki perusahaan dapat dipertahankan dengan baik.

Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* menjadi perhatian serius oleh para manajer, dan membutuhkan pengkajian yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mendorong hal tersebut dapat terjadi. *Turnover intention* telah dijelaskan sebagai upaya atau keinginan karyawan secara sukarela meninggalkan tempat kerja mereka (Takase, 2010). Keputusan seseorang untuk meninggalkan tempat kerjanya dapat disebabkan dari faktor psikologis, hubungan sosial, lingkungan kerja, interaksi dan berbagai macam kegiatan di tempat kerja. Banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah dari perusahaan, diantaranya adalah hubungan antara atasan dan karyawannya (*leader member exchange*), persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*), dan tekanan psikologis (*psychological stress*). Permasalahan penting tersebut disebabkan karena karyawan merasa apa yang menjadi keinginan mereka tidak terpenuhi sehingga karyawan merasa tidak puas dengan perusahaan mereka. Sehingga timbul keinginan dari karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dan mencari pekerjaan baru yang dapat memenuhi keinginannya.

Manusia yang sejatinya makhluk sosial mempunyai kemampuan untuk memiliki rasa empati kepada orang lain dan lingkungannya. Mereka akan menempatkan diri pada posisi yang sama dengan orang lain. Sehingga akan meningkatkan hubungan dan interaksi sosial yang lebih baik, khususnya pada lingkungan perusahaan. Meningkatnya tugas dan tanggung jawab seorang karyawan akan mempengaruhi keadaan psikologis seseorang yang akan mengakibatkan stres. Sehingga dukungan dan kepedulian organisasi

sangat dibutuhkan untuk meminimalisir terjadinya *turnover* karyawan.

Kualitas hubungan antara atasan dan karyawan dapat dilihat melalui teori *leader member exchange* (LMX). Teori ini menjelaskan adanya perbedaan hubungan antara unit kerja yang menghasilkan hubungan antara pemimpin dan karyawan. Pada dasarnya teori *leader member exchange* melihat hubungan vertikal antara atasan dan bawahan, dimana hubungan tersebut dilakukan melalui komunikasi langsung secara dua arah dan saling berhadapan langsung tanpa ada perantara (Graen et al., 1982). Tingkat interaksi antara pemimpin dan bawahan disebuah organisasi tidak dapat terstandarisasi dengan baik, karena keterbatasan waktu atasan bersama karyawannya dan juga tingkat kapabilitas setiap karyawan yang berbeda-beda. Sehingga apresiasi yang diberikan pimpinan juga dimungkinkan berbeda. Dalam hubungannya, *leader member exchange* dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok “*in group*” dan kelompok “*out group*”. Perbedaan dua kelompok ini terletak pada tingkat kedekatan hubungan dan interaksi antara atasan dan bawahan. Pemimpin cenderung lebih memiliki hubungan dan interaksi yang tinggi pada kelompok “*in group*”. Sebaliknya, hubungan pemimpin hanya sebatas pada wewenang yang formal pada kelompok “*out group*”.

(A. Kim & Mor Barak, 2015) menyatakan *leader member exchange* (LMX) termasuk ke dalam teori pertukaran sosial. Dalam teori ini, seseorang yang memberi kebaikan kepada orang lain akan berharap mendapatkan perlakuan yang sama di waktu yang akan datang. Sehingga hubungan antara

pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan mempengaruhi sikap atau perilaku karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Persepsi yang timbul pada diri karyawan tentang hubungan sosial ini akan mendorong atau memperlemah kewajiban karyawan kepada organisasi, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada niat karyawan untuk pindah atau keluar dari organisasi. Dapat disimpulkan bahwa hubungan sosial dalam organisasi dapat menentukan sikap dan perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sifat *leader member exchange* mempengaruhi hubungan antara kecerdasan emosi karyawan, *turnover intention*, dan pemenuhan pekerjaan (Jordan & Troth, 2011). Sehingga hubungan *leader member exchange* yang tinggi akan memperbesar dalam pemenuhan pekerjaan dan mengurangi niat karyawan untuk keluar dari organisasi.

Disisi lain tidak hanya *leader member exchange* yang mempengaruhi *turnover intention*. Faktor lain yang mempengaruhi yaitu *perceived organizational support* (POS). POS mengacu pada “keyakinan menyeluruh karyawan tentang sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka” (Eisenberger et al., 1986). Hal ini menggambarkan hubungan antara karyawan dan organisasi. Mereka akan merasa berkewajiban untuk ikut berkontribusi dalam kesuksesan sebuah perusahaan dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena adanya norma timbal balik. Dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan menunjukkan seberapa besar komitmen perusahaan kepada mereka. Sehingga hal tersebut akan menumbuhkan rasa kepercayaan dan motivasi

pada diri karyawan dalam bekerja. Dimana, dukungan tersebut akan dibalas dengan hasil kerja yang maksimal dalam tingkat individual maupun organisasi.

Karyawan yang merasa bahwa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa bahwa dirinya mempunyai makna dalam organisasi tersebut. Hal inilah yang akan meningkatkan komitmen pada diri mereka dan menurunkan niat untuk meninggalkan organisasi. Rasa kesetiaan tersebut timbul karena apa yang telah mereka lakukan dihargai dan mempunyai nilai bagi perusahaan. Sehingga akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pada umumnya, manusia mempunyai prinsip timbal balik. Sehingga *feedback* berupa dukungan, kepedulian, dan penghargaan dari organisasi sangat penting sebagai salah satu dorongan kepada karyawan yang telah memberikan usaha dan komitmennya kepada organisasi. Ketika karyawan merasa diperdulikan, dihargai dan diberi dorongan dari organisasi mereka, dapat menjadi upaya untuk mengurangi tingkat intensi *turnover*.

Tidak mengherankan, jika niat berpindah seorang karyawan meningkat karena lingkungan kerja yang penuh dengan tekanan. Stres psikologis atau merupakan sebuah hubungan antara individu dengan lingkungannya yang dinilai oleh individu tersebut sebagai hal yang membebani dan melampaui kemampuannya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya stres psikologis, seperti beban kerja, manajemen waktu yang buruk, iklim kerja, dukungan organisasi dan keluarga, hubungan

sosial, dan lain-lain. Dalam penelitian sebelumnya (Mehta, 2016) telah menegaskan bahwa hubungan *leader member exchange* yang tinggi berkontribusi dalam mengurangi stress karyawan. Setiap nilai yang ditanamkan oleh pemimpin yang tidak sesuai dengan diri karyawan akan menimbulkan konflik, yang akhirnya akan mengarah pada timbulnya kecemasan dan tekanan dari dalam diri. Interaksi yang buruk dan masalah yang timbul setiap waktu akan memperburuk hubungan *leader member exchange* yang akan menyebabkan tekanan dalam diri karyawan dan menimbulkan stres. *Perceived organizational support* dapat meminimalisir terjadinya tekanan psikologis dengan membatasi reaksi fisik, psikologis, dan perilaku yang merugikan terhadap pemicu stres melalui dukungan finansial dan emosional (Jain et al., 2013). Dengan adanya *perceived organizational support* yang baik menandakan adanya kepedulian dan dukungan organisasi terhadap karyawan, sehingga kebutuhan sosial-emosional karyawan akan terpenuhi.

Dari beberapa penelitian, menunjukkan adanya hasil penelitian yang inkonsisten mengenai hubungan antara *leader member exchange* dan *turnover intention*. (Adil & Awais, 2016) menyebutkan, bahwa hubungan LMX yang tinggi akan memperbesar tingkat pemenuhan pekerjaan dan akan mengurangi *turnover intention*. Hasil temuan yang berbeda ditunjukkan oleh (AlHashmi et al., 2019) bahwa niat seseorang untuk mengundurkan diri dari keterikatan organisasinya meningkat ketika ada hubungan interpersonal yang kuat antara seorang pemimpin dan bawahannya. Hasil berbeda juga ditunjukkan dengan

tidak adanya efek langsung antara *perceived organizational support* dengan *turnover intention* (AlHashmi et al., 2019). Sedangkan penelitian terdahulu menyebutkan bahwa *perceived organizational support* terbukti memiliki peran penting dalam mengurangi intensi *turnover* (Rhoades & Eisenberger, 2002; Travis & Barak, 2010). Serta *perceived organizational support* mungkin secara langsung mempengaruhi *turnover intention* karyawan tanpa efek mediasi (Fazio et al., 2017).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Bagaimana pengaruh antara *leader member exchange* dan *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* dengan *psychological stress* sebagai variabel intervening?”.

Pertanyaan penelitian (*question research*) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Psychological Stress*?
- 2) Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Psychological Stress*?
- 3) Bagaimana pengaruh *Psychological Stress* terhadap tingkat *Turnover Intention*?
- 4) Bagaimana pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap tingkat *Turnover Intention*?
- 5) Bagaimana pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap tingkat *Turnover Intention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini yaitu :

- 1) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Psychological Stress*.
- 2) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Psychological Stress*.
- 3) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Psychological Stress* terhadap tingkat *Turnover Intention*.
- 4) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap tingkat *Turnover Intention*.
- 5) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap tingkat *Turnover Intention*.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi sarana untuk memperdalam serta mengaplikasikan pengetahuan yang didapat penulis dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama terkait dengan *leader member exchange*, *perceived organizational support*, *psychological stress*, dan *turnover intention* yang telah didapatkan selama belajar untuk menyelesaikan permasalahan di lapangan.

2) Bagi Lembaga/Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen, khususnya RS Islam Sultan Agung Semarang sebagai bahan informasi dalam mengembangkan sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan *turnover intention*.

3) Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu kontribusi dan referensi dalam perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *turnover intention*.

