

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dua tahun dari sejak pertama kali virus SARS-Cov 2 terdeteksi di China, membuat tatanan kehidupan manusia di dunia berubah secara drastis. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) menyebutkan salah satu akibat dari virus yang masuk ke Indonesia pada Maret 2020 ini, memberikan dampak pada sektor ekonomi yaitu pada struktur tenaga kerja. Dari awal pandemi terdapat banyak perusahaan yang mengalami pailit, sehingga kasus PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) ataupun karyawan yang berhenti dari perusahaan atas keinginan sendiri pun meningkat. Menurut Sekjen Kementerian Ketenagakerjaan, Anwar Sanusi dalam diskusi daring pada 27 Maret 2021, menyebutkan sebanyak 29,4 juta orang yang terdampak pandemi Covid-19, mulai dari yang di PHK, dirumahkan ataupun dikurangi jam kerjanya. Hal ini disebabkan karena perusahaan mencoba bertahan agar tidak mengalami kerugian sehingga perusahaan perlu mengurangi pengeluaran. Dalam kondisi yang tidak kondusif seperti ini seorang pemimpin perusahaan dituntut untuk merancang bisnisnya sedemikian rupa agar dapat tetap kokoh dari guncangan ekonomi serta tetap bertanggung jawab untuk melindungi orang-orang di perusahaannya.

Fenomena ketenagakerjaan ini bahkan terjadi di Amerika Serikat yaitu banyaknya karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan tempatnya bekerja karena menuntut gaji lebih tinggi. Laporan *Job Openings and Labor Turnover Survey* (JOLTS), Negeri Adi Kuasa itu mencatat rekor terbaru dengan 4,3 juta orang memilih berhenti kerja pada Agustus 2021. Begitu pula hasil survey yang dilakukan oleh *Quantum Workplace* dalam kontes [\*Best Places to Work\*](#), mencatat bahwa pada bulan April 2021, terdapat 4 juta karyawan meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja secara sukarela. Angka tersebut meningkat dengan 3,9 juta karyawan lainnya pergi secara sukarela pada Juni 2021. Eksodus massal ini telah menciptakan surplus pekerjaan terbuka yang perlu diisi dan telah membuat para pemimpin organisasi berebut untuk mempertahankan karyawan terbaik dan sulit diganti.

Shintia Permata, 2022

**MODEL TURNOVER INTENTION BERBASIS WORK-LIFE BALANCE MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN JOB SATISFACTION (FOKUS PADA KARYAWAN GENERASI Y PENUNJANG MEDIS DI RS IMMANUEL BANDUNG)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Kejadian ini menjadi salah satu momen yang perlu diperhatikan di Indonesia. Bank Indonesia (BI) melaporkan Indeks Ekonomi (IKE) pada November 2021 adalah sebesar 99,2, meningkat dari 91,8 pada bulan sebelumnya, dimana IKE ini didorong oleh kenaikan seluruh pembentuknya terutama pada Indeks Ketersediaan Lapangan Kerja dan Indeks Penghasilan. Tercatat dalam Laporan Survei Konsumen bahwa Indeks Ketersediaan Lapangan Kerja dan Indeks Penghasilan naik masing-masing menjadi 96,3 dan 108,3, bahkan masyarakat optimis bahwa Indeks Ekspektasi Ketersediaan Lapangan Kerja 6 bulan ke depan menjadi 134,9. Maka dengan meningkatnya ketersediaan lapangan pekerjaan ini tidak menutup kemungkinan untuk meningkatnya pula *turnover*.



Sumber: *Quantum Workplace (2021)*

### Gambar 1. 1 Job Market Confidence Increased in Q2 2021

Gambar di atas merupakan hasil survey yang dilakukan *Quantum Workplace* pada kuartal kedua tahun 2021, dimana dapat dilihat bahwa adanya kenaikan sebesar 14% pada karyawan yang merasa yakin bahwa mereka akan menemukan pekerjaan lain sebaik pekerjaan mereka saat ini, yang pada kuartal pertama sebesar 38% menjadi 52%. Selain itu terjadi pula kenaikan pada karyawan yang percaya bahwa mereka akan menemukan pekerjaan lain dengan tawaran gaji yang jauh lebih besar dibandingkan dengan pekerjaan mereka saat ini dari 51% menjadi 58%. Dari kejadian tersebut menjadi salah satu ancaman akan meningkatnya angka karyawan yang meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja saat ini.

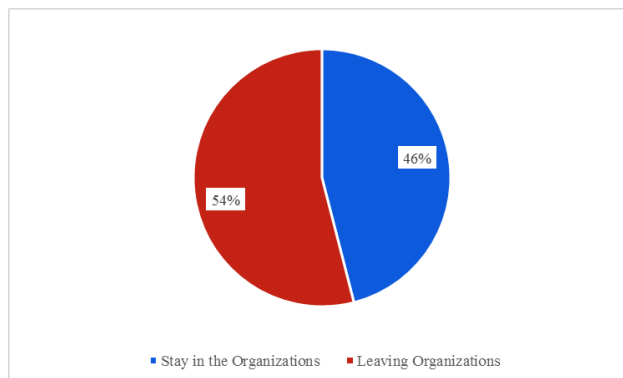
Di tengah pandemic Covid-19 yang masih belum usai, pasar kerja dapat digambarkan sebagai suatu yang tidak pasti dan dianggap mengerikan. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh SDM pada masa ini adalah adanya tren *job-hopping*,

Shintia Permata, 2022

**MODEL TURNOVER INTENTION BERBASIS WORK-LIFE BALANCE MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN JOB SATISFACTION (FOKUS PADA KARYAWAN GENERASI Y PENUNJANG MEDIS DI RS IMMANUEL BANDUNG)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

yaitu mereka yang sering berpindah-pindah kerja, yang biasanya sering dilakukan oleh generasi milenial. Berikut merupakan laporan yang didapatkan oleh *Global HR consulting firm* Mercer terkait turnover pada generasi milenial.



Sumber: Payscale (2020)

**Gambar 1. 2 Turnover pada Generasi Y**

Menurut *Global HR consulting firm* Mercer, 54% karyawan yang secara sukarela pindah dari perusahaan adalah milenial/generasi Y yaitu mereka yang lahir pada tahun 1978-1998. Alasan umum dari mereka meninggalkan perusahaan adalah karena adanya kesempatan kerja yang jauh lebih baik. Selain itu hasil survey LinkedIn pada tahun 2020, dengan responden lebih dari 10.000 dari anggotanya secara global, diketahui beberapa alasan tertinggi mereka pindah dari pekerjaannya, yaitu karena merasa tidak puas akan kompensasi serta penghargaan, kemudian sulitnya kenaikan karir, adanya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih menantang, dan tidak nyaman dengan lingkungan serta budaya di tempat kerja. Gallup (2021) juga menemukan 55% karyawan milenial memiliki *engagement* yang rendah di tempat kerja.

Dilihat dari sisi karyawan, pergantian karyawan memiliki dampak negatif dan positif, jika dikarenakan PHK maka hal ini adalah suatu kerugian bagi karyawan, bahkan tidak menutup kemungkinan karyawan tersebut menjadi pengangguran. Namun apabila karyawan berpindah karena mendapatkan tawaran pekerjaan yang lebih baik maka hal ini merupakan keuntungan bagi karyawan itu sendiri. Sedangkan ditinjau dari sudut pandang perusahaan, pergantian karyawan ini cenderung bernilai negatif karena dapat menimbulkan pengeluaran dana lain seperti biaya perekrutan, pelatihan dan lainnya, sehingga *turnover* dapat dikatakan mahal.

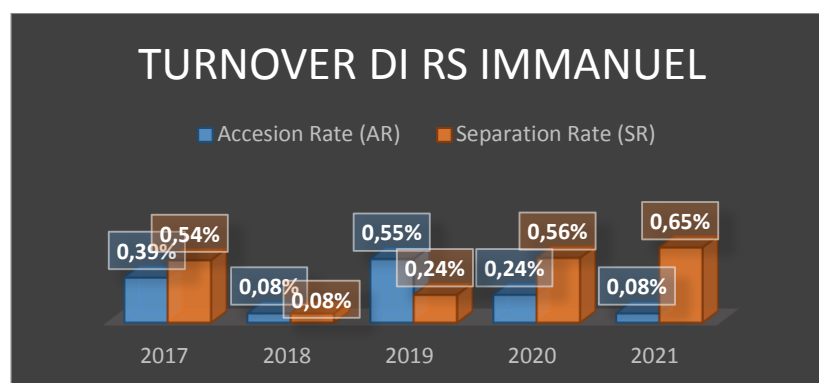
Shintia Permata, 2022

**MODEL TURNOVER INTENTION BERBASIS WORK-LIFE BALANCE MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN JOB SATISFACTION (FOKUS PADA KARYAWAN GENERASI Y PENUNJANG MEDIS DI RS IMMANUEL BANDUNG)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Selain itu *turnover* dapat mengganggu alur kerja sehingga menjadi salah satu perhatian bagi SDM dan merupakan salah satu topik hangat di kalangan para pemimpin bisnis. Seperti layaknya virus, masalah kecil namun dapat memberikan dampak yang jauh lebih besar. *Turnover* yang tinggi menyebabkan akibat ganda pada perusahaan, baik secara keuangan, moral, dan bahkan dari perspektif bisnis itu sendiri. Jika perusahaan memiliki karyawan yang kompeten dan berkontribusi dengan baik di perusahaan, namun secara tiba-tiba mereka mengundurkan diri maka hal ini dapat menjadi masalah. Perusahaan tidak hanya kehilangan potensi besar, bahkan tidak menutup kemungkinan dapat mempengaruhi seluruh tim, baik secara moral bahkan terhadap kinerja, hal ini dikarenakan akan munculnya perbedaan dan perubahan yang pada akhirnya akan mempengaruhi perusahaan tersebut. Dampak lain yang timbul dari tingginya *turnover* adalah dari sisi keuangan, dimana perusahaan dapat mengalami pemborosan, misalnya timbul biaya rekrutmen ulang, pengeluaran uang pesangon, biaya pelatihan kembali, dan biaya *turnover* lainnya yang seharusnya tidak perlu dikeluarkan.

RS Immanuel Bandung merupakan salah satu RS swasta terbesar di Kota Bandung, yang memiliki jumlah karyawan sebanyak 1.215. RS Immanuel memiliki tekad dalam pemberian pelayanan yang prima melalui peningkatan mutu yang berkelanjutan. Seiring dengan peningkatan mutu dalam pelayanan dan keselamatan pasien, maka RS Immanuel perlu mempertahankan stabilitas internal dengan mencegah tingginya *turnover*. Berikut merupakan data *turnover* RS Immanuel Bandung selama lima tahun terakhir, teritung dari tahun 2017 s.d. 2021.



Sumber: data diolah (2022)

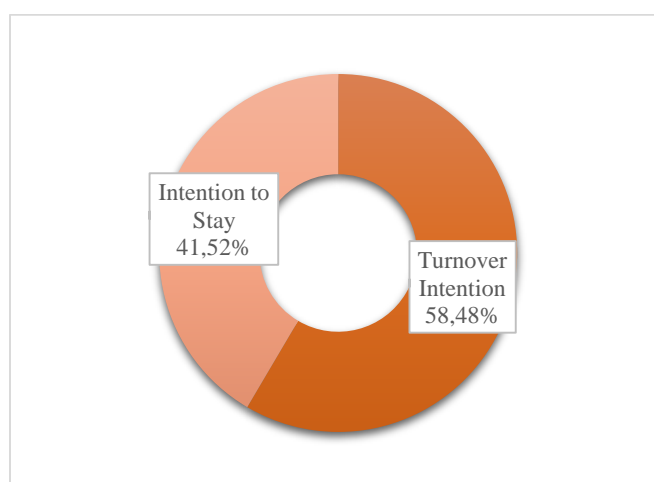
**Gambar 1. 3 Turnover RS Immanuel (2017-2021)**

Shintia Permata, 2022

**MODEL TURNOVER INTENTION BERBASIS WORK-LIFE BALANCE MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN JOB SATISFACTION (FOKUS PADA KARYAWAN GENERASI Y PENUNJANG MEDIS DI RS IMMANUEL BANDUNG)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

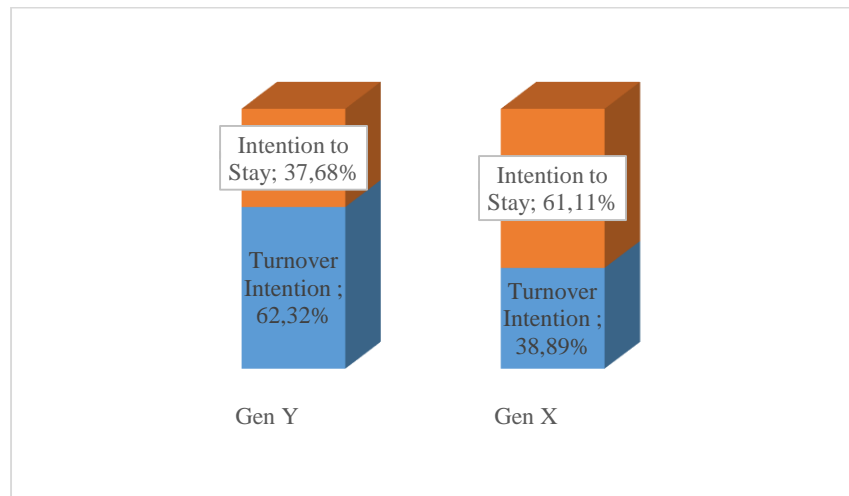
Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* di RS Immanuel adalah di bawah 1% dimana kondisi ini dikatakan ideal, senada dengan pernyataan Gillies (1994) bahwa standar *turnover* ideal adalah 5-10% per tahun. Namun *separation rate* (tingkat karyawan keluar) di RS Immanuel selama lima tahun terakhir cenderung lebih tinggi dibandingkan *accession rate* (tingkat karyawan masuk), maka dapat dikatakan tidak seimbang antara karyawan yang keluar dan karyawan yang masuk. Sehingga dapat berdampak pula pada jalannya pekerjaan, dengan indikasi beban kerja menjadi meningkat, karena adanya kekosongan posisi. Selain data *turnover* diatas terdapat pula gambaran *turnover intention* di RS Immanuel yang didapatkan dari hasil survey secara acak pada 110 karyawan, sebagai berikut:



Sumber: data diolah (2022)

#### **Gambar 1. 4 Turnover Intention Rate**

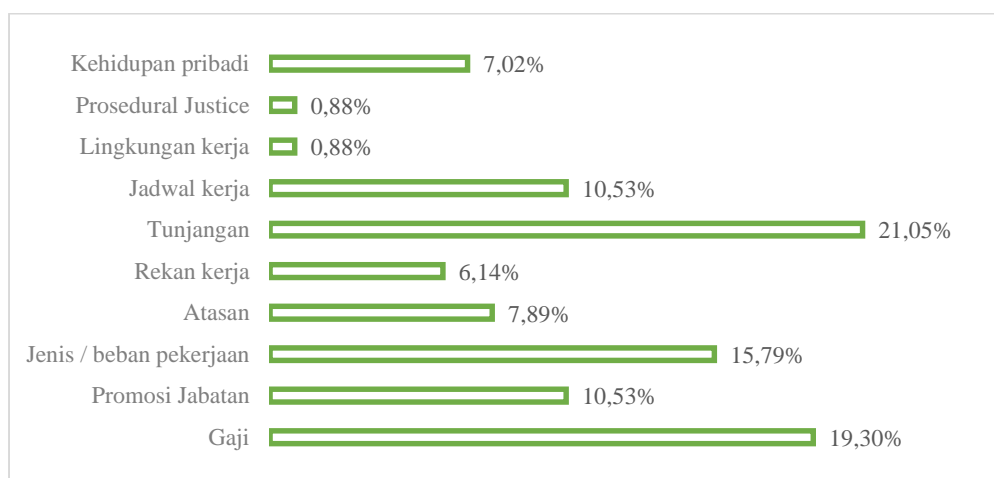
Gambar di atas menjelaskan bahwa lebih dari setengahnya karyawan yang mengisi survey memiliki keinginan untuk berpindah dari RS Immanuel, dengan persentase *turnover intention* sebesar 58,48%, kemudian dapat dilihat juga pada gambar selanjutnya yang merupakan komparasi *turnover intention* antara generasi Y dan generasi X.



Sumber: data diolah (2022)

**Gambar 1. 5 Turnover Intention Berdasarkan Generasi**

Gambar di atas menjelaskan bahwa tingkat *turnover intention* pada generasi Y jauh lebih tinggi dibandingkan niat untuk tetap bekerja di RS Immanuel dengan persentase sebesar 62,32% dan *intention to stay* sebesar 37,68%. Sedangkan pada generasi X *turnover intention* sebesar 38,89% dimana angka ini lebih rendah dibandingkan *intention to stay* yang sebesar 61,11%. Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kemungkinan besar yang memiliki niat untuk berpindah adalah pada generasi Y. Dimana dari survey tersebut ditemukan juga beberapa alasan yang menyebabkan karyawan tersebut ingin pindah, yang dituangkan pada gambar berikut:



Sumber: data diolah (2022)

**Gambar 1. 6 Alasan Turnover Intention**

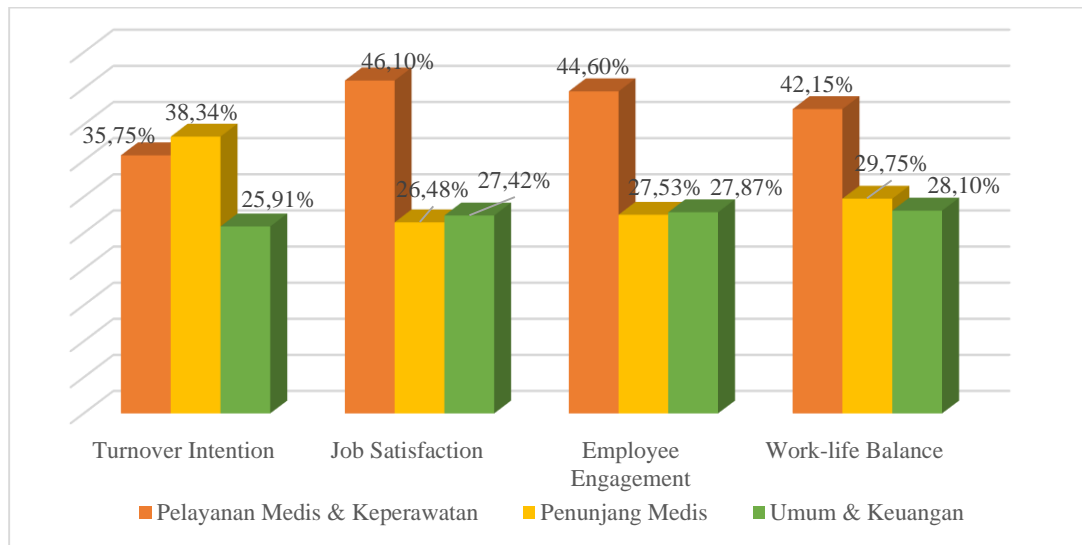
Shintia Permata, 2022

**MODEL TURNOVER INTENTION BERBASIS WORK-LIFE BALANCE MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN JOB SATISFACTION (FOKUS PADA KARYAWAN GENERASI Y PENUNJANG MEDIS DI RS IMMANUEL BANDUNG)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Gambar berikut di atas menjelaskan beberapa alasan yang menjadi pendorong karyawan ingin melakukan pindah kerja dari RS Immanuel, yang menjadi alasan tertinggi adalah terkait tunjangan dan gaji, kemudian karena jenis atau beban pekerjaan yang mereka kerjakan, selain itu dikarenakan kesempatan promosi jabatan yang mereka terima, jadwal kerja, hal bersangkutan dengan kehidupan pribadinya, rekan kerja, atasan, dan lainnya. Dari beberapa pernyataan tersebut mengindikasikan keterkaitan dengan variabel *job satisfaction* dan *work-life balance*.

Seperti yang disampaikan oleh Wexley dan Yukl (2005), menyebutkan bahwa adanya keterkaitan antara *turnover intention* dengan *job satisfaction*, bahwa ketidakpuasan akan menimbulkan dua jenis perilaku, yang pertama *turnover* dan yang kedua adalah perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antara karyawan dan atasan, dan juga pemogokan) yang menyebabkan tingkat produktivitas menurun. Kepuasan karyawan juga erat kaitannya dengan *employee engagement* karena *employee engagement* merupakan keterikatan, kepuasan, dan semangat individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Sehingga dalam upaya menurunkan *turnover*, diperlukan keterikatan yang tinggi dari individu karyawan itu sendiri, seperti yang disampaikan oleh Schaufeli dan Bakker (2004), yang menyelidiki empat organisasi yang berlokasi di Belanda, menemukan bahwa individu dengan tingkat keterikatan yang tinggi cenderung tidak terlibat dalam perilaku *turnover* dibandingkan dengan mereka yang memiliki keterikatan rendah. Selain itu dengan adanya program *work-life balance* yang dapat mengurangi tingkat stress karyawan serta keinginan untuk keluar dari perusahaan, Lazar, Osoian, dan Ratiu (2010) menyebutkan bahwa salah satu manfaat *work-life balance* adalah untuk memperpendek tingkat pergantian karyawan dalam organisasi. Berikut terdapat data *turnover intention*, *job satisfaction*, *employee engagement*, dan *work-life balance* pada 110 karyawan RS Immanuel berdasarkan bidang kerjanya.



Sumber: data diolah (2022)

### Gambar 1. 7 *Turnover Intention* Berdasarkan Bagian

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa tingkat *turnover intention* tertinggi adalah pada bagian penunjang medis yaitu sebesar 38,98%, kemudian bagian pelayanan medis & keperawatan yaitu sebesar 35,5%, dan tingkat *turnover intention* terendah yaitu pada bagian umum & keuangan yaitu sebesar 25,42%. Namun pada *job satisfaction*, *employee engagement*, dan *work-life balance*, persentase tertinggi adalah pada bagian pelayanan medis & keperawatan, dan tingkat terendah *job satisfaction* dan *employee engagement* adalah pada bidang penunjang medis, sedangkan *work-life balance* terendah adalah pada bagian umum keuangan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka didapatkan permasalahan terkait *turnover intention* pada generasi Y, serta tingkat *job satisfaction*, *employee engagement*, *work-life balance* pada bagian penunjang medis. Maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana mencegah *turnover intention* dengan *work-life balance* dengan meningkatkan *employee engagement* & *job satisfaction* pada generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel, Bandung.



## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat *Turnover Intention*, *Employee Engagement*, *Job satisfaction* dan *Work-life balance* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel?
2. Adakah pengaruh *Work-life balance* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel?
3. Adakah pengaruh *Work-life balance* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel?
4. Adakah pengaruh *Work-life balance* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel?
5. Adakah pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel?
6. Adakah pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel?
7. Adakah pengaruh *Work-life Balance*, *Employee Engagement*, dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel?
8. Adakah pengaruh *Work-life balance* terhadap *Turnover Intention* baik secara langsung ataupun secara tidak langsung melalui *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel?
9. Adakah pengaruh *Work-life balance* terhadap *Turnover Intention* baik secara langsung ataupun secara tidak langsung melalui *Job satisfaction* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel?
10. Adakah pengaruh *Work-life balance* terhadap *Turnover Intention* baik secara langsung ataupun secara tidak langsung melalui *Employee Engagement* dan *Job satisfaction* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil analisis tentang :

1. Mengidentifikasi tingkat *Turnover Intention*, tingkat *Employee Engagement*, *Job satisfaction* dan *Work-life balance* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel.
2. Menganalisis pengaruh *Work-life balance* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel.
3. Menganalisis pengaruh *Work-life balance* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel.
4. Menganalisis pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel.
5. Menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel.
6. Menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel.
7. Menganalisis pengaruh *Work-life Balance*, *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel.
8. Menganalisis pengaruh *Work-life balance* terhadap *Turnover Intention* baik secara langsung ataupun secara tidak langsung melalui *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel.
9. Menganalisis pengaruh *Work-life balance* terhadap *Turnover Intention* baik secara langsung ataupun secara tidak langsung melalui *Job satisfaction* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel.
10. Menganalisis pengaruh *Work-life balance* terhadap *Turnover Intention* baik secara langsung ataupun secara tidak langsung melalui *Employee Engagement* dan *Job satisfaction* pada karyawan Generasi Y di bagian penunjang medis RS Immanuel.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu ataupun manfaat praktis, seperti yang dijabarkan di bawah ini:

##### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi untuk kajian ilmu manajemen, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) mengenai *turnover intention*, *employee engagement*, *job satisfaction* dan *work-life balance* serta dapat dijadikan sebagai acuan dalam penelitian selanjutnya, guna mengungkap lebih lanjut terkait variabel – variabel yang di bahas dalam penelitian ini.

##### 2. Manfaat praktis

###### a. Bagi Peneliti

Manfaat bagi peneliti adalah menambah pengalaman baru berkaitan dengan penelitian, dan melatih kompetensi diri dalam mengidentifikasi serta menganalisa suatu fenomena yang terjadi secara sistematis dengan mengaplikasikan teori yang selama ini sudah didapatkan.

###### b. Bagi Pengelola dan instansi terkait

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pemimpin perusahaan khususnya bagian HRD, serta menjadi salah satu acuan dalam pengambilan keputusan untuk mengantisipasi dan mengurangi *turnover intention* melalui *work-life balance* dengan meningkatkan *employee engagement* dan *job satisfaction*.

#### 1.5 Sistematika Penulisan

Tesis ini merupakan karya tulis ilmiah yang disusun berdasarkan Pedoman Penulisan Karya Ilmiah terbitan Universitas Pendidikan Indonesia, dengan sistematika sebagai berikut:

##### 1. Bab I. Pendahuluan

Berisi tentang penjabaran latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

2. Bab II. Kajian Pustaka

Berisi tentang teori para ahli yang mendukung penelitian, kerangka berpikir.

3. Bab III. Metode Penelitian

Berisi tentang penjabaran metode penelitian yang digunakan dan penjelasan mengenai : Populasi, Sampel, Lokasi, Variabel, Instrumen Penelitian, dan Teknik Pengumpulan Data.

4. Bab IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berisi tentang penjelasan dan pembahasan hasil penelitian.

5. Bab V. Kesimpulan dan Saran

Berisi tentang hasil dari pembahasan dan rekomendasi.

6. Daftar Pustaka

Daftar sumber yang mendukung dalam penulisan tesis.