

KAPABILITAS KARYAWAN SEBAGAI FAKTOR PEMBENTUK *LEARNING AND GROWTH ORGANIZATION* (Studi Tentang Kepuasan dan Retensi Karyawan Rumah Sakit Islam Purwokerto)

Oleh:

*Dwita Darmawati**, *Sri Lestari**, *Utami Puji Lestari***

Abstrak

The aims of this research are to analyze the degree of employee satisfaction and employee retention at Purwokerto Islamic Hospital. Descriptive method and single case holistic explorative used in this research.

Qualitative and quantitative data were used in this research, and 48 employees of Purwokerto Islamic Hospital participated in this research. Data collected by questioner, interview, and literatur study.

The results indicates that the employee shows satisfied with their jobs. The employee retention in 5 years latest around 1-4 percent and showing decreasing trend. The implication of this research are the following: 1). Purwokerto Islamic Hospital has to retain its human resources policy, and 2). Purwokerto Islamic Hospital has to formulate regulation that tied employee to stay in Purwokerto Islamic Hospital so the new employees are not easy to resign from Purwokerto Islamic Hospital.

Key word: Employee satisfaction, employee retention.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu pendorong (*drivers*) untuk mempertahankan sukses berkelanjutan dalam bisnis jasa adalah hubungan berdasarkan kepercayaan (*trust-based relationship*), (Berry, 1995). Tidak terkecuali dihadapi oleh industri jasa kesehatan dan rumah sakit. Sebagai penyaji jasa kesehatan rumah sakit juga perlu membangun hubungan baik dengan karyawan dan terutama dengan pelanggannya (pasien) berdasarkan kepercayaan.

Pelaksanaan manajemen rumah sakit yang baik harus didukung oleh kualitas karyawannya yang padat karya.. Kualitas karyawan yang baik dapat

* Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman

** Dosen Falultas Ekonomi Universitas Sunan Giri

diperoleh apabila karyawan mempunyai kapabilitas yang baik. Oleh karena itu kapabilitas karyawan menjadi salah satu unsur yang sangat penting dan menjadi perhatian pihak manajemen rumah sakit untuk membentuk *learning and growth organization*.

Menurut Kaplan (2000) peningkatan kapabilitas karyawan juga merupakan salah satu investasi jangka panjang untuk mencapai pertumbuhan keuangan jangka panjang bagi suatu perusahaan. Ukuran yang digunakan untuk membentuk *learning and growth organization* dari faktor kapabilitas perusahaan adalah kepuasan pekerja, retensi pekerja dan produktivitas pekerja.

Selanjutnya Kaplan mengemukakan bahwa perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap mutu dan layanan pelanggan. Menurut Nestrom dan davis (1993) kepuasan kerja sebagai wujud dari perasaan dan emosi karyawan atas pekerjaannya.

Herman (2007) mengemukakan bahwa:

'Employee retention is most critical issue facing corporate leaders as a result of the shortage of skilled labor, economic growth and employee turnover. This site explores all aspects of the workforce stability issue in the face of unprecedented churning in the employment market with a focus on retaining your employees'.

Tingkat komitmen dan loyalitas karyawan Indonesia juga relatif masih rendah, bahkan 22 persen lebih rendah dibandingkan dengan pekerja 10 negara lain di kawasan Asia. Akibatnya, dua dari tiga karyawan Indonesia berencana pindah ke perusahaan lain jika tawaran jabatan, bidang pekerjaan, serta kompensasi sama dengan perusahaan tempat ia bekerja sekarang. (Eta, 2004).

Rumah Sakit Islam Purwokerto (RSIP) merupakan salah satu rumah sakit umum milik swasta yang menyediakan layanan jasa kesehatan. Selain RSIP masih ada beberapa rumah sakit swasta yang ada di Purwokerto yang tentunya saling berlomba untuk dapat memberikan yang terbaik kepada

pelanggannya. Oleh karenanya RSIP berusaha agar mampu memberikan jasa layanan kesehatan yang dapat memuaskan pasiennya.

Pelayanan RSIP dapat berhasil apabila mempunyai karyawan baik medis maupun non-medis yang mempunyai kapabilitas. Hal inilah yang dapat membentuk *Learning and growth organization* untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Kepuasan karyawan RSIP akan berpengaruh pada retensi karyawan. Apabila karyawan puas tentunya retensi karyawan akan tercapai

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen RSI Purwokerto diperoleh informasi 3 tahun terakhir banyak kehilangan karyawan tetapnya. Tahun 2005 kehilangan 6 karyawan dan tahun 2006 dan 2007 sebanyak 5 dan 1 karyawan keluar. Berdasarkan informasi tersebut dapat diketahui bahwa tingkat perputaran karyawannya relatif tinggi (*labor turn over*). Hal ini menjadi masalah yang sangat mempengaruhi kegiatan operasional bagi RSI. Kehilangan karyawan menyebabkan RSI harus merekrut karyawan baru serta melakukan pendidikan dan pelatihan, yang tentunya membutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit.

Tingkat perputaran tersebut disebabkan karena tidak adanya peraturan yang mengikat karyawan untuk tetap bekerja sebagai karyawan RSI sehingga karyawan dapat dengan mudah untuk keluar dari pekerjaannya. Selain itu tidak tercapainya retensi yang disebabkan oleh kepuasan karyawan juga dapat menjadi sumber bagi karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Beberapa kasus keluarnya karyawan disebabkan karena diterima sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Dengan demikian masalah kepuasan dan retensi karyawan di RSI perlu mendapat perhatian khusus dan penanganan dari pihak manajemen. Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini penting dilakukan untuk mencari solusi tentang kepuasan dan retensi karyawan RSIP. Hasil yang diharapkan dari penelitian adalah berupa masukan untuk kebijakan pihak manajemen RSIP dalam pengelolaan karyawannya terutama tentang kepuasan dan retensi karyawan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:
Bagaimanakah kapabilitas karyawan RSIP yang diukur dari kepuasan dan retensi karyawan sebagai faktor pembentuk *learning and growth organization*?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan menganalisis secara mendalam kapabilitas karyawan RSIP yang diukur dari kepuasan dan retensi karyawan dalam membentuk *learning and growth organization*.

II. METODE PENELITIAN

A. Ruang lingkup

Ruang lingkup penelitian ini adalah bidang ilmu manajemen sumber daya manusia ekonomi dengan penekanan pada kualitas sumber daya manusia.

B. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan adalah penelitian terapan atau *applied research*. Alasan digunakannya penelitian terapan adalah untuk menjawab pertanyaan guna memperoleh informasi tentang kapabilitas karyawan RSIP yang diukur dari tingkat kepuasan dan retensi karyawan sebagai faktor pembentuk *learning and growth organization*.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Islam Purwokerto.

D. Variabel Penelitian

- a. Kepuasan Karyawan
- b. Retensi Karyawan

E. Definisi Operasional Variabel

1. Kepuasan Karyawan adalah sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang menunjukkan bahwa jika seseorang dengan kepuasan yang tinggi akan memperlihatkan sikap positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif dengan pekerjaannya.
2. Retensi Karyawan adalah usaha RSIP untuk mempertahankan selama mungkin para karyawannya yang diinginkan oleh perusahaan, yang diukur dari loyalitas karyawan RSIP.

F. Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah

1. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden baik melalui wawancara maupun melalui kuesioner.
2. Data sekunder adalah data pendukung diambil dari laporan-laporan, buku-buku dan data-data yang berkaitan dengan penelitian.

G. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Islam Purwokerto.

H. Metode Pengambilan Sampel

Sampel diambil dari populasi dengan menggunakan metode *probability sampling (random sampling)*. Untuk sampel responden diambil secara acak sebesar 40% dari populasi.

I. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer juga dilakukan dengan mengajukan lembaran angket kepada responden yang berisikan daftar pertanyaan yang sifatnya tertutup artinya jawaban alternatif telah disediakan, dengan

menggunakan skala Likert 1-5. Kategori untuk skala tersebut adalah 1 = sangat tidak puas, 2 = tidak puas, 3 = netral, 4 = puas dan 5 = sangat puas. Kuisisioner dilakukan kepada karyawan yang bekerja di RSIP.

J. Analisis Data

Analisi data kuantitatif dilakukan untuk mengetahui kepuasan dan retensi karyawan RSIP dengan membuat skala interval yang dinyatakan dengan rumus (Simamora, 2002):

$$\text{Skala Interval} = (m-n)/b$$

Keterangan :

m = Skor tertinggi yang mungkin terjadi

n = Skor terendah yang mungkin terjadi

b = Jumlah skala penilaian yang ingin dibentuk

Skala interval ini digunakan untuk menilai kepuasan karyawan RSIP. Skala interval untuk menilai kepuasan karyawan RSIP adalah 3 interval dengan kategori penilaian adalah kurang puas, puas dan sangat puas. Untuk menghitung retensi karyawan dengan rumus : (karyawan yang keluar / jumlah karyawan).

Penelitian ini juga menggunakan analisis kualitatif untuk mengetahui dan menganalisis kapabilitas karyawan RSIP yang diukur dari kepuasan dan retensi karyawan dalam membentuk *learning and growth organization*. Teknik analisis yang digunakan adalah menganalisis berdasarkan faktor-faktor yang tidak dapat diukur secara tepat, sehingga teknik ini dikembangkan berdasarkan teori yang dipercayai oleh para ahli di bidangnya.

III. HASIL PENELITIAN

A. Kepuasan Karyawan

Penelitian ini mengambil responden sebanyak 40 persen dari seluruh karyawan yang tercatat pada tahun 2008 sebesar 106, sehingga diperoleh 43 orang. Untuk pengambilan datanya disebarkan kuisisioner kepada karyawan

sebanyak 60 buah. Semua kusioner kembali, akan tetapi hanya 48 kuisoner yang memenuhi syarat untuk dianalisis.

Berdasar hasil penelitian. diketahui bahwa jawaban responden mengenai 28 dimensi kepuasan karyawan tersebar merata dari jawaban sangat puas, puas, netral, tidak puas dan sangat tidak puas. Dari 28 dimensi hanya dua dimensi saja yang tidak satu pun responden menjawab tidak setuju atau sangat tidak setuju, yaitu dimensi ke-20 (Pekerjaan saya terjamin sepanjang saya bekerja dengan baik) dan dimensi ke-26 (karyawan diberi wwenang dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas). Hal ini menunjukkan pada dua hal tersebut kepuasan karyawan sudah cukup baik. Akan tetapi dalam 26 dimensi lainnya ternyata masih ada responden yang menyatakan ketidaksetujuannya. Hal ini menunjukkan kepuasan karyawan dalam hal kedua puluh enam dimensi tersebut masih belum baik. Adapun rekapitulasi jawaban responden dapat dilihat dalam tabel 2 berikut.

Tabel 1. Jawaban responden mengenai kepuasan karyawan Rumah Sakit Islam Purwokerto tahun 2008.

Jawaban (1)	Skor (2)	Frekuensi (3)	Jumlah Skor (4)=(2)X(3)
Sangat puas	5	124	620
Puas	4	680	2720
Netral	3	328	984
Tidak puas	2	165	330
Sangat tidak puas	1	47	47
Jumlah		1344	4701

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan digunakan skala interval dengan 5 tingkatan. Adapun tingkatan tersebut diperoleh dari :

- Skor tertinggi yang mungkin terjadi = $5 \times 28 \times 48 = 6.720$
- Skor terrendah yang mungkin terjadi = $1 \times 28 \times 48 = 1.344$
- Besar interval/klas = $(\text{skor tertinggi} - \text{skor terrendah}) / 5 = (6720 - 1344) / 5 = 1.075,2$

Sehingga interval: Sangat tidak puas = $1344 - 2419,2$

Tidak Puas	= 2419,2 – 3494,4
Netral	= 3494,4 – 4569,6
Puas	= 4569,6 – 5644,8
Sangat Puas	= 5644,8 – 6720

Berdasarkan kriteria di atas maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan karyawan kriteria ‘Puas’

B. Retensi Karyawan

Retensi karyawan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya. Tabel 2. berikut menjelaskan banyaknya karyawan yang keluar dari Rumah Sakit Islam Purwokerto.

Tabel 2. Banyaknya karyawan yang keluar dari Rumah Sakit Islam Purwokerto.

Tahun	Jumlah karyawan	Karyawan keluar	Prosentase
2003	108	4	0,04
2004	109	3	0,03
2005	106	3	0,03
2006	103	4	0,04
2007	106	1	0,01

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa tingkat retensi karyawan dalam 5 tahun terakhir berkisar antara 1 sampai dengan 4 persen. Namun pada tahun 2007 karyawan yang keluar hanya 1 persen, ini menunjukkan bahwa kemampuan Rumah Sakit Islam Purwokerto (RSIP) dalam mempertahankan karyawannya sudah baik.

Dari hasil kuisioner kepuasan karyawan RSIP didapatkan hasil bahwa kepuasan karyawan berada dalam tingkat ‘PUAS’. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas bekerja di RSIP. Indrajit (2006) menyatakan bahwa tingkat kepuasan karyawan adalah suatu akumulasi berbagai jenis kepuasan

yang diharapkan oleh karyawan seperti penggajian, suasana kerja, kesempatan berkembang, hubungan kerja dan sebagainya. Kepuasan karyawan merupakan salah satu sebab terjadinya peningkatan motivasi karyawan. Menurut Indrajit (1006) retensi karyawan adalah kemampuan perguruan tinggi untuk mempertahankan karyawannya, makin lama karyawan bekerja dalam satu organisasi akan makin tinggi retensinya, dan dapat disimpulkan ia makin betah bekerja.

IV. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berada pada tingkat 'puas'. Retensi karyawan dalam 5 tahun terakhir berkisar antara 1-4 % dan menunjukkan kecenderungan menurun. Penelitian ini memberikan implikasi pada RSIP untuk 1) mempertahankan kebijakan dibidang sumber daya manusianya dan 2) merumuskan peraturan yang mengikat karyawan untuk tetap bekerja di RSIP sehingga karyawan baru tidak dengan mudah keluar dari RSIP.

DAFTAR PUSTAKA

- Berry, Leonard L. 1995. *Relationship Marketing of Service, Growing Interest, Emerging Perspective. Journal of Academy Marketing Science*. Vol.23. No.4. p.236-245
- Eta. Kompas 1 des 2004. Komitmen dan Loyalitas Karyawan Indonesia Relatif Masih Rendah. <http://www.kompas.com>
- Herman, Roger. 2007. *Employee Retention: Vital Strategy*. (<http://www.Hermangroup.com>)
- Kaplan, Robert. S dan Norton, David P. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: Balanced Scorecard*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Kotler, Philip, 2000, *Marketing Management: The Millennium Edition*, Prentice-Hall, Inc
- Yin, R.K. (2002). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.