

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KESEMPATAN KERJA terhadap TURNOVER INTENTION DI RUMAH SAKIT BEDAH SURABAYA**

Maya Weka Santi

(Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga; e-mail: mayaweka\_santi@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Sebuah organisasi untuk dapat berhasil dalam mencapai tujuannya memerlukan peran dari sumber daya manusia berkomitmen tinggi. Oleh sebab itu pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting mengingat perannya sebagai penentu bagi keefektifan kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Salah satu persoalan dalam sumber daya manusia adalah turnover. Jenis penelitian menurut pendekatannya adalah observasional. Rancang bangun dari penelitian ini adalah cross sectional. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Bedah Surabaya karena terdapat masalah terkait dengan manajemen sumber daya manusia yaitu tingginya angka turnover karyawan sebesar 16,21% pada tahun 2011 hingga 2015 (standart 10%). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan kesempatan kerja di luar Rumah Sakit Bedah Surabaya berpengaruh terhadap turnover intention karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi dapat menurunkan turnover intention. Semakin tinggi kesempatan kerja di luar organisasi, semakin tinggi turnover intention karyawan. Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasional adalah dengan mengurangi tuntutan karyawan dan meningkatkan kemampuan karyawan. Dilakukan pembuatan prioritas untuk mengurangi tuntutan kerja seperti melakukan aktivitas yang berguna dan mengilangkan aktivitas yang tidak berguna, melakukan penetapan fokus, tuntutan karyawan yang terlalu tinggi dan tidak terpusat dapat menyebabkan kelelahan kerja dan pada akhirnya menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kata kunci:

Komitmen organisasional, Turnover intention, Sumberdaya manusia

**PENDAHULUAN**

Komitmen organisasional merupakan salah satu konsep ilmu yang ada di dalam manajemen sumber daya manusia. Teori komitmen organisasional telah dirumuskan sejak 40 tahun yang lalu (Wang, 2004). Telah banyak penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap organisasi, seperti halnya keinginan untuk pindah (*turnover intention*), kepuasan kerja, keterlibatan kerja, pengalaman kerja dan perilaku organisasi. Teori komitmen organisasional pertama kali dirumuskan oleh Becker (1960) dengan istilah *side-bet theory* yang menyatakan bahwa hubungan karyawan dan organisasi hanyalah berdasarkan kontrak adanya perilaku pertukaran ekonomi. Namun, menurut Porter *et. al* (1974) dijelaskan bahwa komitmen organisasional tidak hanya berdasarkan faktor ekonomi, tetapi juga adanya pengaruh afektif. Kemungkinan faktor afektif tersebut akan lebih dominan daripada faktor ekonomi. Pendapat lain dari para ahli tentang komitmen organisasional dijelaskan oleh O'Reilly (1986) bahwa komitmen adalah kelekatan psikologis yang dirasakan seseorang terhadap organisasinya. Dalam hal ini mencerminkan derajat dimana individu menghayati, mengadopsi karakteristik atau perpektif organisasi. Sedangkan menurut teori Meyer and Allen (1991) dijelaskan komitmen organisasional dipengaruhi oleh tiga komponen yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Pendekatan tersebut disebut dengan *three dimensional theory*.

Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen afektif didefinisikan sebagai ikatan emosional yang dimiliki karyawan kepada organisasi. Selanjutnya, Meyer dan Allen (1984) menjelaskan komitmen afektif merupakan perasaan positif yang dimiliki karyawan untuk identifikasi dan terlibat dalam organisasi. Jika seseorang memiliki hubungan emosional, hal tersebut menunjukkan bahwa seseorang memiliki kesungguhan terhadap organisasi tersebut, mengikuti dan menerima peran organisasi dengan senang hati. Dengan demikian dia akan berusaha mencapai dan menyelesaikan tujuan dari organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan tetap tinggal di organisasi karena

mereka melihat kesesuaian antara tujuan pribadi dengan organisasi. Komitmen kontinyu didefinisikan sebagai biaya yang terkait jika seseorang meninggalkan suatu organisasi (Meyer and Allen, 1991). Dengan kata lain, komitmen kontinyu merupakan investasi karyawan pada organisasi yang meliputi waktu, usaha, uang yang akan hilang dan harus dipertimbangkan ketika mereka meninggalkan organisasi. Meyer & Allen (1997) mendefinisikan *continuance commitment* sebagai kesadaran terkait biaya yang hilang jika meninggalkan suatu organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen normatif dilihat sebagai suatu kewajiban yang ada pada karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Ketika seorang karyawan mencari upah, fasilitas, hadiah, dan status, mereka akan menunjukkan loyalitas, rasa kewajiban untuk menyelesaikan pekerjaannya. Komitmen normatif ditandai sebagai komitmen individu terhadap organisasi tertentu dengan kesungguhan dan karena pengembangan status yang diberikan oleh organisasi tersebut dari waktu ke waktu.

**METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah observasional. Lokasi penelitian adalah Rumah Sakit Bedah Surabaya. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya sebanyak 126 orang. Waktu penelitian Mei-Agustus 2016. Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner. Data berjenis kategorik sehingga disajikan berupa frekuensi yang dilengkapi dengan persentase (Nugroho, 2014).

**HASIL PENELITIAN**

**Komitmen Organisasional**

Tabel 1. Hasil Penilaian Komitmen Organisasional Karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya Mei 2016

No	Indikator	Penilaian								Mean
		1		2		3		4		
		n	%	n	%	n	%	n	%	
<i>Affective Commitment</i>										
1.	Merasa senang jika terus berada dalam perusahaan ini seumur hidup.	12	9,5	67	53,2	40	31,7	7	5,8	2,33

No	Indikator	Penilaian								Mean
		1		2		3		4		
		n	%	n	%	n	%	n	%	
2.	Menikmati jika membicarakan perusahaan tempat saya bekerja dengan orang lain di luar perusahaan.	3	2,4	39	31,0	73	57,9	11	8,7	2,73
3.	Merasa masalah perusahaan adalah masalah saya juga.	3	2,4	28	22,2	85	67,5	10	7,9	2,81
4.	Berpikir bahwa saya tidak bisa dengan mudah berpindah ke perusahaan lain.	10	7,9	58	46,0	55	43,7	3	2,4	2,40
5.	Merasa sebagai keluarga atau bagian dari perusahaan.	1	0,8	10	7,9	100	79,4	15	11,9	3,02
6.	Merasa memiliki ikatan emosional dengan perusahaan	1	0,8	18	14,3	96	76,2	11	8,7	2,93
7.	Perusahaan ini memiliki banyak makna pribadi bagi diri sendiri	3	2,4	22	17,5	90	71,4	11	8,7	2,87
8.	Mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan	1	0,8	20	15,9	86	68,3	19	15,1	2,98
<i>Continuance Commitment</i>										
1.	Takut dengan apa yang akan terjadi jika saya keluar dari pekerjaan saat ini tanpa memiliki pekerjaan alternatif.	6	4,8	50	39,7	57	45,2	13	10,3	2,61
2.	Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan perusahaan saat ini, bahkan jika saya menginginkannya	3	2,4	33	26,2	80	63,5	10	7,9	2,77
3.	Banyak hal di hidup akan kacau jika meninggalkan perusahaan saat ini	11	8,7	77	61,1	34	27,0	4	3,2	2,25
4.	Saya akan rugi besar jika meninggalkan perusahaan saat ini.	8	6,3	53	42,1	59	46,8	6	4,8	2,50
5.	Alasan saya tetap berada di perusahaan adalah karena kebutuhan dan keinginan..	1	0,8	13	10,3	92	73,0	20	15,9	3,04
6.	Merasa memiliki sangat sedikit pilihan untuk mempertimbangkan keluar dari perusahaan	3	2,4	56	44,4	61	48,4	6	4,8	2,56
7.	Salah satu akibat serius jika keluar dari perusahaan adalah kesulitan mencari alternatif pekerjaan	14	11,1	71	56,3	36	28,6	5	4,0	2,25
8.	Alasan utama tetap bertahan adalah perusahaan lain mungkin tidak mampu memberikan manfaat seperti yang	10	7,9	57	45,2	52	41,3	7	5,6	2,44

No	Indikator	Penilaian								Mean
		1		2		3		4		
		n	%	n	%	n	%	n	%	
	perusahaan saya berikan									
	<i>Normative Commitment</i>									
1.	Merasa bahwa akhir-akhir ini orang-orang sering pindah dari perusahaan satu ke perusahaan lain	2	1,6	21	16,7	86	68,3	17	13,5	2,94
2.	Percaya bahwa seseorang harus selalu setia kepada perusahaannya	9	7,1	55	43,7	58	46,0	4	3,2	2,45
3.	Berpindah dari perusahaan satu ke perusahaan lain menurut saya melanggar etika	12	9,5	81	64,3	31	24,6	2	1,6	2,18
4.	Merasa kesetiaan itu penting, oleh karena itu saya memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan	4	3,2	31	24,6	80	63,5	11	8,7	2,78
5.	Jika mendapat tawaran pekerjaan lain, ini adalah hal yang salah jika berpindah perusahaan.	6	4,8	80	63,5	37	29,4	3	2,4	2,29
6.	Saya diajarkan untuk percaya terhadap nilai kesetiaan kepada perusahaan	2	1,6	21	16,7	91	72,2	12	9,5	2,90
7.	Akan ada hal yang lebih baik untuk karir ketika seseorang memutuskan tetap bertahan di perusahaannya	5	4,0	31	24,6	81	64,3	9	7,1	2,75
8.	Merasa menjadi orang yang setia kepada perusahaan adalah hal yang bijaksana	5	4,0	41	32,575	59,5	5	4,0	2,63	

2,62

Keterangan : 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Setuju; 4 = Sangat Setuju

Berdasarkan Tabel 1 diperoleh informasi bahwa indikator penilaian *affective commitment* memperoleh nilai paling tinggi dengan mean 2,72 daripada nilai jenis komitmen yang lain. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki *affective commitment* tinggi terhadap Rumah Sakit Bedah Surabaya. Pada *normative commitment* memiliki mean > 2,5. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki *normative commitment* yang tinggi. Namun pada *continuance commitment* memiliki mean 2,46, dengan demikian karyawan memiliki *continuance commitment* rendah terhadap Rumah Sakit Bedah Surabaya. Jika mean dari *affective*,

*continuance* dan *normative commitment* dirata-rata maka memperoleh hasil 2,60. Dengan demikian komitmen organisasional karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya masih dalam kategori tinggi. Beberapa indikator penilaian dalam komitmen organisasional yang masih dalam kategori kurang baik adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Indikator dalam Komitmen Organisasional Karyawan yang Belum Memiliki Penilaian Baik di Rumah Sakit Bedah Surabaya

No	Komitmen Organisasional	Indikator	Mean Komitmen
1.	<i>Affective</i>	Merasa senang jika terus berada dalam perusahaan ini seumur hidup.	2,33
		Berpikir bahwa saya tidak bisa dengan mudah berpindah ke perusahaan lain.	2,40
		Jika mendapat tawaran pekerjaan lain, ini adalah hal yang salah jika berpindah perusahaan.	2,29
2.	<i>Continuance</i>	Banyak hal di hidup akan kacau jika meninggalkan perusahaan saat ini.	2,25
		Saya akan rugi besar jika meninggalkan perusahaan saat ini.	2,50
		Salah satu akibat serius jika keluar dari perusahaan adalah kesulitan mencari alternatif pekerjaan	2,25
		Alasan utama tetap bertahan adalah perusahaan lain mungkin tidak mampu memberikan manfaat seperti yang perusahaan saya berikan	2,44
		Berpindah dari perusahaan satu ke perusahaan lain menurut saya melanggar etika	2,18
3.	<i>Normative</i>	Percaya bahwa seseorang harus selalu setia kepada perusahaannya	2,45
		Berpindah dari perusahaan satu ke perusahaan lain menurut saya melanggar etika	2,18
		Jika mendapat tawaran pekerjaan lain, ini adalah hal yang salah jika berpindah perusahaan.	2,29

Berdasarkan tabel 2 diperoleh informasi bahwa sebagian meskipun karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya telah memiliki komitmen organisasional tinggi, namun terdapat beberapa indikator yang menunjukkan bahwa karyawan belum memiliki komitmen terhadap organisasi.

Pada *affective commitment* mayoritas karyawan tidak merasa senang jika terus berada di perusahaan dan merasa dengan mudah dapat berpindah perusahaan.

Pada *continuance commitment* sebagian besar karyawan berpendapat bahwa hidup mereka tidak akan kacau jika meninggalkan perusahaan saat ini, tidak akan rugi besar jika meninggalkan perusahaan saat ini, karyawan merasa tidak akan kesulitan mendapat alternatif pekerjaan jika keluar dari perusahaan serta alasan mereka tetap berada di perusahaan bukan karena perusahaan lain tidak mampu memberikan manfaat seperti yang Rumah Sakit Bedah Surabaya berikan saat ini. Pada *normative commitment* sebagian besar karyawan berpendapat bahwa tidak percaya bahwa seseorang harus selalu setia kepada perusahaan, berpindah dari perusahaan satu ke perusahaan lain tidak melanggar etika. Selain itu jika mendapat tawaran pekerjaan lain, bukan merupakan hal yang salah jika karyawan berpindah perusahaan.

Tabel 3. Kategori Komitmen Organisasional Karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya

No	Kategori Komitmen Organisasional	n	%
<i>Affective Commitment</i>			
1.	Rendah	35	27,8
2.	Tinggi	91	72,2
<i>Continuance Commitment</i>			
1.	Sangat rendah	3	2,4
2.	Rendah	62	49,2
3.	Tinggi	61	48,4
<i>Normative Commitment</i>			
1.	Sangat rendah	1	0,8
2.	Rendah	46	36,5
3.	Tinggi	79	62,7
Total		126	100

Berdasarkan tabel 3 dapat dipelajari bahwa komitmen organisasional karyawan dibagi menjadi *affective*, *continuance* dan *normative commitment*. Sebagian besar karyawan memiliki *affective commitment* yang tinggi (72,2%) dan *normative commitment tinggi* (62,7%) terhadap Rumah Sakit Bedah Surabaya Namun karyawan memiliki *continuance commitment rendah* (49,2%) terhadap Rumah Sakit Bedah Surabaya.

## Kesempatan Kerja

Tabel 4. Hasil Penilaian Faktor Lingkungan Menurut Karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya Mei 2016

No	Indikator	Penilaian								
		1		2		3		4		Mean
		n	%	n	%	n	%	n	%	
Kesempatan Kerja										
1.	Karyawan belum menemukan pekerjaan lain	13	10,3	77	61,1	32	25,4	4	3,2	2,21
										2,24
2.	Belum tersedia pekerjaan lain dengan gaji dan tunjangan lebih tinggi	19	15,1	78	61,9	26	20,6	3	2,4	2,10
3.	Belum tersedia pekerjaan lain dengan gaji dan tunjangan sama namun beban kerja lebih ringan	12	9,5	53	42,1	58	46,0	3	2,4	2,41

Berdasarkan Tabel 4 diperoleh informasi bahwa indikator penilaian kesempatan kerja memperoleh nilai mean 2,24. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesempatan kerja yang besar di luar Rumah Sakit Bedah Surabaya. Adanya kesempatan kerja yang besar di luar organisasi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar (*turnover intention*).

### Pengaruh Komitmen organisasional dan Kesempatan Kerja Terhadap *Turnover Intention*.

Tabel 5. Pengaruh Komitmen organisasional dan Kesempatan Kerja Karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya Tahun 2016

Var. Independen	Var. Dependen	P	Beta	Keterangan
<i>Affective Commitment</i>	<i>Turnover Intention</i>	0,000	-0,457	Berpengaruh Signifikan
<i>Continuance Commitment</i>		0,392	-0,080	Berpengaruh Tidak Signifikan
<i>Normative Commitment</i>		0,179	-0,116	Berpengaruh Tidak Signifikan
Kesempatan Kerja		0,000	0,305	Berpengaruh Signifikan

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat bahwa *affective commitment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai P sebesar 0,000 ( $P < 0,05$ ) dan Beta -0,457. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi dapat menurunkan *turnover intention*. Kemudian kesempatan kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai P sebesar 0,000 ( $P < 0,05$ ) dan Beta sebesar 0,305. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin besar kesempatan kerja, semakin tinggi *turnover intention*. Sedangkan pada variabel *continuance commitment* dan *normative commitment* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* yang ditunjukkan dengan nilai  $P > 0,05$ .

Tabel 6. Tabulasi Silang antara *Affective Commitment* dan Kesempatan Kerja dengan *Turnover Intention* di Rumah Sakit Bedah Surabaya tahun 2016

No	Burnout	Turnover Intention				Total	
		Tinggi		Rendah		n	%
		n	%	n	%		
<i>Affective Commitment</i>							
1.	Rendah	28	80,0	7	20,0	35	100
2.	Tinggi	39	42,9	52	57,1	91	100
Kesempatan Kerja							
1.	Sangat Besar	15	88,2	2	11,8	17	100
2.	Besar	48	60,0	32	40,0	80	100
3.	Kecil	4	14,8	23	85,2	27	100
4.	Sangat Kecil	0	0,0	2	100	2	100
Total		18	14,3	108	85,7	126	100

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa hasil tabulasi silang antara *affective commitment* dan *turnover intention* menunjukkan bahwa semakin tinggi *affective commitment* maka semakin rendah *turnover intention*. Selanjutnya pada hasil tabulasi silang antara kesempatan kerja dengan *turnover intention* menunjukkan bahwa semakin besar kesempatan kerja di luar Rumah Sakit Bedah Surabaya maka semakin tinggi *turnover intention* karyawan. Dengan demikian perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan dan melakukan upaya penurunan *turnover intention* meskipun terdapat kesempatan kerja yang besar di luar Rumah Sakit Bedah Surabaya.

## PEMBAHASAN

Komitmen organisasional adalah besarnya kepercayaan karyawan dalam

menerima tujuan organisasi dan tetap berada dalam organisasi tersebut (Mathis & Jackson, 2010). Porter *et. al.* (1974) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya di dalam organisasi. Komitmen terdiri dari tiga faktor antara lain :

- Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- Kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan dari organisasi.
- Kesiapan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.

Salancik (1977) menjelaskan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan dimana seseorang menjadi terikat untuk percaya dan terus terlibat. Komitmen dapat ditingkatkan dan dimanfaatkan untuk mendukung tujuan akhir organisasi.

Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasional karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil penilaian menunjukkan bahwa komitmen karyawan masuk ke dalam kategori komitmen tinggi. Namun *turnover intention* karyawan juga tinggi. Hal ini disebabkan adanya variabel pengganggu berupa kesempatan kerja yang merupakan salah satu variabel yang ada dalam faktor lingkungan. Besarnya kesempatan kerja yang ada di luar Rumah Sakit Bedah Surabaya menyebabkan tingginya *turnover intention* karyawan meskipun mereka memiliki komitmen organisasional tinggi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2011) pada perawat di enam rumah sakit di Korea dan menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan faktor penting yang menyebabkan *turnover intention*. Komitmen organisasional merupakan faktor penting yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Kim dan Hwang (2011) menjelaskan bahwa perawat yang memiliki *affective commitment* akan cenderung untuk tetap bertahan dalam organisasi. Chao-Sung *et al.* (2006) juga berpendapat bahwa ketiga komponen dalam komitmen organisasional memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention*. Urutan pengaruh yang paling kuat adalah *normative commitment*, kemudian diikuti oleh *affective* dan terakhir *continuance commitment*.

Iverson dan Deery (1997) menjelaskan bahwa *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Komitmen organisasional memiliki dampak negatif pada perilaku mencari pekerjaan. Hal ini didukung oleh Armstrong (2006) yang berpendapat bahwa tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi dapat menurunkan absenteisme dan *turnover* karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen kepada organisasi berarti karyawan yang mengidentifikasi dirinya pada tujuan dan nilai organisasi (Meyer & Allen, 1997). Banyak bentuk perilaku yang dihubungkan dengan pekerjaan seperti komitmen untuk tetap bekerja, melaksanakan tugas, kehadiran, komitmen kerja, kualitas kerja dan pengorbanan pribadi demi kepentingan organisasi. Meyer dan Allen (1997) menjelaskan komitmen yang berhubungan dengan pekerjaan antara lain serangkaian variabel dengan lima hal antara lain pekerjaan, organisasi, kelompok kerja, karir dan nilai kerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan jarang terlambat, memiliki tingkat absensi rendah, produktivitas tinggi, serta berusaha menghasilkan kinerja yang terbaik dan dengan komitmen yang tinggi akan dapat menurunkan *turnover* karyawan.

Organisasi pelayanan kesehatan merupakan industri yang bergerak di bidang jasa dengan beberapa ciri yaitu *output intangible, inseparability, labor intensiveness*. *Output intangible* diartikan bahwa hasil produksi yang tidak terlihat karena menjual jasa. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan) karena menjual kemampuan dimana pasien mengetahui secara langsung proses pengobatan dan dokter/ perawat berhubungan langsung dengan pasien. Dengan demikian tenaga kerja merupakan faktor sumber daya yang paling dominan (*labor intensiveness*). Selain itu organisasi pelayanan kesehatan juga bersifat *high personal judgement* (jika *personal judgement* buruk akan berpengaruh terhadap kunjungan pasien). Oleh sebab itu, organisasi pelayanan kesehatan perlu mempertimbangkan penilaian komitmen karyawan. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari terjadi tingginya *turnover* maupun perilaku organisasi yang buruk dari para karyawan dalam bekerja yang akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan dan *personal judgement* pasien.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasional adalah dengan mengurangi tuntutan karyawan dan meningkatkan kemampuan karyawan. Dilakukan pembuatan prioritas untuk mengurangi tuntutan kerja seperti melakukan aktivitas yang berguna dan mengilangkan aktivitas yang tidak berguna. Melakukan penetapan fokus, tuntutan karyawan yang terlalu tinggi dan tidak terpusat dapat menyebabkan kelelahan kerja dan pada akhirnya menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian perlu dilakukan penentuan beberapa aktivitas yang sangat penting saja. Selain itu pengurangan tuntutan karyawan juga dapat dilakukan dengan kegiatan rekayasa seperti memperpendek jalur, otomatisasi dan penyederhanaan kerja.

Pada upaya meningkatkan kemampuan karyawan dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada karyawan untuk mengambil keputusan mengenai pekerjaannya. Menawarkan arahan yang dapat membuat karyawan memiliki komitmen untuk bekerja keras. Selain itu dapat dilakukan dengan memberi karyawan stimulasi kerja yang dapat mengembangkan keterampilan diri. Melakukan kolaborasi kerja team dengan membentuk kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan. Bangun sebuah lingkungan kerja dan suasana keterbukaan, menarik, menyenangkan dan penuh penghargaan. Lakukan pembagian keuntungan dengan memberikan kompensasi kepada karyawan berdasarkan pekerjaan yang telah diselesaikan. Melakukan penyebaran informasi. Pastikan bahwa setiap karyawan telah diperlakukan sesuai dengan jabatannya.. lakukan pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Terdapat masalah terkait dengan manajemen sumber daya manusia Rumah Sakit Bedah Surabaya yaitu tingginya angka *turnover* karyawan sebesar 16,21% pada tahun 2011 hingga 2015 (standart 10%). Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan kesempatan kerja di luar Rumah Sakit Bedah Surabaya berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. Karyawan yang memiliki

komitmen organisasional tinggi dapat menurunkan *turnover intention*. Semakin tinggi kesempatan kerja di luar organisasi, semakin tinggi *turnover intention* karyawan.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasional adalah dengan mengurangi tuntutan karyawan dan meningkatkan kemampuan karyawan. Dilakukan pembuatan prioritas untuk mengurangi tuntutan kerja seperti melakukan aktivitas yang berguna dan mengilangkan aktivitas yang tidak berguna. Melakukan penetapan fokus, tuntutan karyawan yang terlalu tinggi dan tidak terpusat dapat menyebabkan kelelahan kerja dan pada akhirnya menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian perlu dilakukan penentuan beberapa aktivitas yang sangat penting saja. Selain itu pengurangan tuntutan karyawan juga dapat dilakukan dengan kegiatan rekayasa seperti memperpendek jalur, otomatisasi dan penyederhanaan kerja.

Pada upaya meningkatkan kemampuan karyawan dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada karyawan untuk mengambil keputusan mengenai pekerjaannya. Menawarkan arahan yang dapat membuat karyawan memiliki komitmen untuk bekerja keras. Selain itu dapat dilakukan dengan memberi karyawan stimulasi kerja yang dapat mengembangkan keterampilan diri. Melakukan kolaborasi kerja team dengan membentuk kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan. Bangun sebuah lingkungan kerja dan suasana keterbukaan, menarik, menyenangkan dan penuh penghargaan. Lakukan pembagian keuntungan dengan memberikan kompensasi kepada karyawan berdasarkan pekerjaan yang telah diselesaikan. Melakukan penyebaran informasi. Pastikan bahwa setiap karyawan telah diperlakukan sesuai dengan jabatannya.. lakukan pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11st Edition penyunt. India: Replika Press.
- Iverson, R. & Deery, M., 1997. Turnover in the Hospital Industry. *Human Resources Management Journal*, 7(4), pp. 71-82.

- Jaros, S., 2007. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment : Measurement Issues. *The Icfal Journal of Organizational Behaviour*, VI(4).
- Kim, E., & Hwang, J. 2011. Characteristics Associated With Intent to Stay Among Quality Improvement Nurses. *International Nursing Review*, 58(1), 89-95.
- Lee, J., Kim, M., Yoon, J. 2011. Role of Internal Marketing, Organizational Commitment, And Job Stress in Discerning the Turnover Intention of Korean Nurses. *Japan Journal Of Nursing Science*, 8 (1), pp. 87-94.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H., 2010. *Human Resource Management*. 13th penyunt. South-Western: Joseph Sabatino.
- Meyer, J. & Allen, N., 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Nugroho, H.S.W. 2014. *Analisis Data Secara Deskriptif untuk Data Kategorik*. Ponorogo: Forum Ilmiah Kesehatan (FORIKES).