

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi bisnis dalam bidang jasa berkembang kian beragam, salah satu organisasi yang berkecimpung di sektor jasa, sama halnya dengan rumah sakit. Kala ini rumah sakit telah beralih ke arah *profit oriented* sebab masuknya Indonesia ke dalam kompetisi pasar bebas. Pada kurun waktu 2018, tercatat rumah sakit di Indonesia menyentuh angka 2.813 meliputi rumah sakit umum dan 544 rumah sakit khusus (Katadata.co.id). Rumah sakit merupakan pelayanan jasa yang amat berarti untuk tingkatkan mutu kesehatan masyarakat Indonesia. Rumah sakit yang jumlahnya meningkat di tiap tahunnya membuat bisnis ini semakin diminati.

Ketatnya kompetisi bisnis rumah sakit membuat manajemen harus meningkatkan kualitas pelayanan untuk menarik minat masyarakat. Kualitas pelayanan didefinisikan sebagai perbedaan antara harapan pasien dengan kenyataan yang diterima. Rumah sakit termasuk industri jasa, dimana tiap rumah sakit menyediakan jenis pelayanan yang sama, namun kualitas pelayanan yang diberikan pembeda di tiap rumah sakit. Masyarakat semakin cerdas dalam memilih alternatif - alternatif yang ditawarkan rumah sakit. Mutu layanan yang baik bisa dilihat melalui kelengkapan fasilitas pendukung, tersedianya ruang tunggu, keramahan petugas, kesesuaian SOP dengan pelayanan, kesigapan petugas dan kemampuan petugas dalam menangani pasien. Rumah sakit berupaya guna melayani sebaik mungkin supaya pasien tidak berpindah ke tempat lain dan dapat meningkatkan jumlah pasien baru. Kualitas pelayanan yang baik dihasilkan dari kinerja karyawan yang mengutamakan kebutuhan pasien. Karyawan merupakan sumber daya utama

dalam kegiatan jasa, bersumber daya manusia yang bermutu sebagai aset krusial untuk organisasi.

Tata kelola sumber daya manusia yang baik dibutuhkan guna memperoleh perencanaan jangka panjang perusahaan. Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi bisnis ditunjukkan untuk mengoptimalkan fungsi dari keseluruhan pegawai mempergunakan metode maupun usaha secara efektif. Daya kerja perusahaan ditetapkan situasi maupun tingkah laku pegawai. Kejadian yang acap muncul, yaitu saat daya kerja suatu perusahaan sudah berjalan dengan optimal, namun terganggu oleh sikap atau tingkah laku pegawai yang sulit untuk diantisipasi. Wujud dari tingkah laku pegawai itu, salah satunya ialah kehendak guna pindah kerja (*turnover intention*) dengan memutuskan pergi dari pekerjaan.

Tingkat *turnover intention* yang tinggi merupakan indikator untuk mengukur tingkat *turnover* di suatu perusahaan, hal tersebut tidak diharapkan dalam perusahaan karena dapat mengganggu kestabilan operasional usaha. Beberapa peneliti percaya bila pekerja berniat keluar merupakan prediktor paling baik dari *turnover*. Kajian Steel dan Ovalle (1984) yang dikutip oleh Smither (1998: 257) menegaskan pernyataan ini, “niat untuk pergi lebih prediktif untuk *turnover* daripada mengungkapkan perasaan untuk pekerjaan itu,”. Pada saat yang sama, Handoko (2000:322) mengemukakan bahwa, “pergantian personel (*turnover*) ialah risiko tersendiri bagi upaya mengembangkan sumber daya manusia, sebab kondisi seperti ini tidak bisa diprediksi, sehingga manajemen bersiap menggantikan mantan karyawan setiap saat”.

Turnover intention sebagai keinginan atau hasrat karyawan untuk berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain (Widjaja, 2008). Jika keinginan karyawan untuk berpindah kerja tinggi pada suatu perusahaan akan berdampak negatif bagi perusahaan. Dampak tersebut antara lain adalah menciptakan kondisi kerja perusahaan yang tidak stabil. Kondisi kerja tersebut dapat membuat suatu perusahaan tidak mencapai tujuannya dengan efektif. Sebaliknya, apabila keinginan karyawan untuk berpindah kerja pada suatu perusahaan adalah rendah maka perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan efektif. Perusahaan mengharapkan tingkat *turnover intention* yang minim agar karyawan dapat fokus dan loyal pada pekerjaannya daripada mencari informasi terkait pekerjaan.

Karyawan dengan *turnover intention* yang rendah artinya memiliki ketertarikan untuk berpindah kerja ke perusahaan lain yang rendah juga. Karyawan memiliki loyalitas tinggi dan fokus terhadap tanggungjawabnya. Perusahaan mengharapkan tingkat *turnover intention* yang rendah karena dapat menjamin kestabilan proses kerja dan mengurangi potensi terjadinya *turnover*. Sehingga perusahaan dapat tetap menjaga dan mempertahankan aset yang paling penting yaitu karyawan, karena untuk memperoleh karyawan yaang berkualitas membutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit. Perusahaan akan menjadi lebih efektif dan efisien apabila dapat mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja. Pekerjaan akan lebih cepat terselesaikan oleh karayawan lama, karena jika perusahaan merekrut karyawan baru membutuhkan waktu untuk *training* dan menimbulkan ketidakefisienan dalam segi biaya. *Turnover intention* yang rendah bisa didapatkan perusahaan dengan pemberian upah yang layak, beban kerja sesuai

serta cara perusahaan untuk meningkatkan motivasi karyawannya untuk terus loyal kepada perusahaan.

Perputaran karyawan yang tinggi akan berdampak negatif bagi organisasi, seperti menimbulkan ketidakstabilan dan ketidakpastian kondisi kerja serta meningkatkan biaya personel, terutama investasi biaya pelatihan karyawan untuk menutupi biaya rekrutmen dan pemulihan. Ketika perusahaan ditinggalkan pegawai yang memiliki pengalaman mumpuni, serta harus melatih pegawai baru, maka bisa menyebabkan inefisiensi organisasi. Sebuah studi oleh Toly (2001) berasumsi bila tingginya tingkat *turnover* sekarang ini sudah menjadi permasalahan utama bagi perusahaan, dan cukup banyak perusahaan merasa frustrasi saat mereka menemukan bila tahap penerimaan pekerja yang pada akhirnya membuat pegawai yang berkualitas tidak berguna, sebab pekerja yang terekrut tersebut sudah memutuskan untuk bekerja di lain perusahaan. Tingginya tingkat *turnover* membuat perusahaan bergejolak, dan potensi biaya yang dikeluarkan meningkat. Biaya pelatihan diinvestasikan pada karyawan, mengorbankan tingkat kinerja, dan biaya rekrutmen dan pelatihan ulang. *Turnover intention* tinggi dapat menghambat operasional, menciptakan etika bagi karyawan yang tersisa, dan membesarkan biaya untuk perekrutan, wawancara, pengujian, tinjauan rekomendasi, biaya manajemen, tunjangan, bimbingan, dan biaya kehilangan pekerjaan yang terkait dengan penanganan karyawan baru yang harus mempelajari keterampilan baru (Simamora,1996).

Salah satu penyebab tingginya tingkat *turnover intention* karyawan ialah beban kerja sebagai faktor yang perlu dicermati semua perusahaan sebab bisa

mempengaruhi pekerja untuk memaksimalkan produktivitas maupun rasa nyaman selama bekerja. Tarwaka (2010) menuturkan bila beban kerja diartikan sebagai perbedaan antara kemampuan atau kapasitas pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Karena pekerjaan manusia adalah pekerjaan yang bersifat mental dan fisik, maka setiap orang bertanggung jawab bagi mereka sendiri. Beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan konsumsi energi berlebihan dan munculnya *overstress*. Tingkat beban kerja yang diharapkan karyawan adalah beban kerja yang ringan, sehingga tidak terjadi *overstress* dan dapat mengurangi resiko karyawan berkeinginan pindah ke lain tempat atas dasar beban kerja sesuai dengan kemampuannya.

Meningkatnya jumlah pasien baik yang berobat maupun rawat inap dari tahun ke tahun menunjukkan minat masyarakat untuk menggunakan jasa rumah sakit semakin besar. Jumlah pasien yang terus bertambah menuntut pihak rumah sakit untuk dapat meningkatkan kualitas jasa yang diberikan. Hal ini akan menambah beban kerja karyawan serta dibutuhkannya motivasi yang kuat dalam diri karyawan untuk bekerja secara baik.

Motivasi kerja pun turut menyebabkan tinggi rendahnya minat karyawan keluar kerja (*turnover intention*). Malayu S.P Hasibuan (2006:141) mengemukakan bahwa motivasi kerja menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana membimbing kekuatan dan potensi seseorang untuk mencapai tujuannya. Diperlukan peran atasan untuk memotivasi karyawan supaya bekerja secara maksimal dan loyal terhadap perusahaan. Pengajaran motivasi menumbuhkan semangat kerja karyawan, membuat mereka ingin bekerja lebih keras, dan mempergunakan keseluruhan

kapabilitas mereka guna maju maupun berupaya memperoleh tujuan perusahaan. Di saat yang sama, motivasi ini merupakan mesin yang menggerakkan anggota organisasi untuk menunjukkan kesediaanya meluangkan waktu dalam bermacam aktivitas sebagai pertanggungjawabannya, serta memenuhi kewajiban memperoleh tujuan dan target organisasi yang sudah ditetapkan (Siagian, 2003 : 138).

Rumah sakit mengharapkan pegawai bermotivasi tinggi karena jika motivasi karyawan tinggi, mereka akan semangat dalam bekerja dan selalu terpacu untuk memberikan pelayanan dan bekerja lebih baik lagi. Sedangkan jika motivasi karyawan rendah mereka tidak maksimal dalam menjalankan tugasnya, dan menjadi tidak loyal. Karyawan berpeluang memiliki intensi lebih tinggi untuk berpindah ke tempat lain jika tidak memiliki motivasi tinggi, mereka akan mencari pekerjaan yang lebih menarik dan membuat diri mereka bersemangat dalam bekerja.

Kota Semarang memiliki rumah sakit umum dan swasta yang menyediakan fasilitas rawat jalan maupun rawat inap, dalam perbedaan rumah sakit dapat dilihat dari tipe rumah sakitnya yaitu tipe A, B, C, D, maupun E. RS Panti Wilasa Citarum Semarang merupakan tempat kajian yang dilaksanakan termasuk dalam kategori rumah sakit tipe C atau madya. Dengan bertambahnya jumlah rumah sakit dari tahun ke tahun, perusahaan menghadapi tantangan untuk terus memberikan pelayanan terbaik kepada pasien. RS Panti Wilasa Citarum bervisi dan misi sebagai rumah sakit yang dipilih oleh keluarga profesional, memberikan empati dan kasih. Unggul dalam bersaing dibandingkan rumah sakit lainnya selama memberi

pelayanan bagi keluarga tanpa memedulikan latar belakang sosial, gender, maupun usia.

Permasalahan *internal* di RS Panti Wilasa Citarum Semarang yaitu *turnover* karyawan yang terjadi akibat tingginya *turnover intention* karyawan. Berikut adalah data *turnover* pegawai RS Panti Wilasa Citarum Semarang:

Tabel 1.1
Turnover Karyawan RS Panti Wilasa Citarum Semarang

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Masuk	Keluar	Persentase
1	2017	518	17	15	3%
2	2018	558	53	8	1,5%
3	2019	552	19	21	4%
4	2020	552	21	20	3,6%

Sumber: Data Internal RS Panti Wilasa Citarum Semarang, 2021

Sesuai penjelasan yang termuat di atas, menunjukkan bahwa terjadi fluktuasi *turnover* pegawai RS Panti Wilasa Citarum Semarang. Pada 2018 tingkat *turnover* mengalami penurunan sebesar 1,5% dari tahun 2017 sebesar 3%. Sedangkan tahun 2019 dan 2020 terjadi peningkatan sebesar 4% atau sebanyak 21 karyawan dan 3,6% atau sebanyak 20 karyawan. Pada tahun 2019 lebih banyak karyawan yang keluar dibandingkan karyawan yang masuk bekerja di RS Panti Wilasa Citarum Semarang. Menurut Hartono (Widjaja, 2008) jika tingkat *turnover* perusahaan atau organisasi melebihi 2%, tingkat *turnover intention* dianggap tinggi. Tingkat *turnover* yang tinggi dapat menunjukkan tingkat *turnover intention* karyawan di RS Panti Wilasa Citarum Semarang tinggi.

Menurut Ibu Tjahjani Wulandari selaku Kepala Bagian SDM RS Panti Wilasa Citarum dalam wawancara singkat yang dilakukan peneliti di RS Panti Wilasa Citarum pada hari Jumat tanggal 13 maret 2020, beban kerja karyawan semakin berat karena peningkatan jumlah pasien yang didominasi oleh pasien BPJS. Peningkatan jumlah pasien tidak diiringi dengan bertambahnya jumlah karyawan memicu meningkatnya beban kerja. Hasil kajian milik Firda Widiawati (2017) memaparkan bila beban bekerja memengaruhi positif dan signifikan bagi *turnover intention* karyawan. Berlebihannya tuntutan kerja menyebabkan karyawan ingin meninggalkan lingkungan tersebut, situasi ini menyebabkan ketidaksetiaan karyawan terhadap perusahaan yang mengarah pada niat *turnover intention* yang tinggi (Robbins dan Judge, 2013). Perihal ini memperlihatkan bila beban bekerja berlebihan akan menyebabkan peningkatan *turnover intention* pegawai. Selain beban kerja, ada faktor yang turut memicu *turnover intention* ialah motivasi pegawai. Tekanan pekerjaan yang terus meningkat melebihi kemampuan dapat membuat motivasi karyawan semakin menurun, karyawan akan merasa kelelahan fisik dan mental yang akan berdampak pada motivasinya untuk bekerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian Arin Dewi (2014), yaitu motivasi bekerja berpengaruh terhadap *turnover intention*, yang memperlihatkan bila pegawai yang termotivasi kerja tinggi kurang bersedia berpindah pekerjaan.

Berdasarkan latar belakang masalah, dimana *turnover* pegawai pada RS Panti Wilasa Citarum Semarang dari periode 2017 s/d 2020 mengalami fluktuasi, data pada tahun 2019 menunjukkan kenaikan sebesar 4% dari tahun sebelumnya yaitu 1,5%. Atas dasar itulah, peneliti memiliki ketertarikan guna mengkaji lebih lanjut,

latar belakang permasalahan yang sudah tersampaikan bisa dijadikan pembahasan pada kajian dengan judul **“Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang diatas memperlihatkan bila terjadi fluktuasi *turnover* karyawan yang dapat dijadikan salah satu indikator tingginya tingkat *turnover intention*. Pada tahun 2018 tingkat *turnover* sebesar 1,5% dan mengalami kenaikan sebesar 4% pada tahun 2019. Hal ini dapat menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* karyawan di RS Panti Wilasa Citarum Semarang tinggi. Dan terjadinya peningkatan jumlah pasien yang tidak diiringi dengan bertambahnya jumlah karyawan memicu meningkatnya beban kerja yang dapat menyebabkan *turnover intention* pada karyawan. Beban kerja yang berat berdampak pada kinerja karyawan, efek negatif dari beban kerja yang berlebihan yaitu kelelahan, gangguan kesehatan hingga emosional membuat kinerja semakin menurun.

Selain itu karyawan memiliki motivasi kerja untuk mencapai tujuan masing – masing. Pada dasarnya motivasi kerja karyawan adalah untuk memenuhi kebutuhan baik berupa materi maupun non materi. Bertambahnya jumlah pasien membuat karyawan memiliki persepsi terhadap tugas yang dibebankan perusahaan, jika karyawan memiliki motivasi kerja tinggi mereka akan menyelesaikan permasalahan ataupun tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Karyawan yang mendapati motivasi kerja rendah akan memiliki pandangan negatif terhadap

pekerjaannya, mereka ingin guna pindah ke lain perusahaan sesuai dengan tujuannya.

Sesuai permasalahan yang terpaparkan, pertanyaan pada kajian ini terumuskan menjadi:

1. Apakah beban kerja memengaruhi *turnover intention* karyawan RS Panti Wilasa Citarum?
2. Apakah motivasi kerja memengaruhi *turnover intention* karyawan RS Sakit Panti Wilasa Citarum?
3. Apakah beban kerja dan motivasi kerja memengaruhi *turnover intention* karyawan RS Panti Wilasa Citarum?

1.3 Tujuan Penelitian

Kajian ini bertujuan guna memahami sepenuhnya mengenai beban kerja dan motivasi kerja yang memengaruhi *turnover intention* dan memberi bukti empiris.

Berdasar latar belakang dan permasalahan yang terlampir, tujuan kajian ini untuk:

1. Guna mencari tahu variabel beban kerja yang memengaruhi *turnover intention* pegawai RS Panti Wilasa Citarum Semarang.
2. Guna mencari tahu variabel motivasi kerja yang memengaruhi *turnover intention* pegawai RS Panti Wilasa Citarum Semarang.
3. Guna mencari tahu beban kerja dan motivasi kerja yang memengaruhi *turnover intention* pegawai RS Panti Wilasa Citarum Semarang.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Bagi Peneliti

Kajian ini bisa memberi pemahaman, keterampilan dan keilmuan bagi mahasiswa untuk melihat persoalan bisnis dan mencari faktor penyebabnya terutama dalam penelitian ini ialah persoalan yang berhubungan dengan *turnover intention* yang disebabkan beratnya beban kerja dan rendahnya motivasi kerja

1.4.2 Bagi Perusahaan

Diharapkan kajian ini memberi masukan dan bahan mempertimbangkan bagi pengambilan kebijakan RS Panti Wilasa Citarum Semarang dalam rangka mengurangi *turnover intention* dengan meringankan beban kerja dan meningkatkan motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang.

1.4.3 Bagi Pihak Lain

Melalui kajian ini, penulis memiliki harapan guna memberi sumber pengetahuan dan pendapat sebagai referensi, serta pihak yang hendak mengkaji lebih detail perihal beban bekerja maupun motivasi kerja pada *turnover intention* pegawai.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Skripsi berjudul *Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan RS Panti Wilasa Citarum Semarang* akan dibahas dengan pendekatan teori manajemen sumber daya manusia melalui salah satu aspek, yaitu pemeliharaan.

Sumber daya turut didukung oleh kehadiran manusia karena berperan krusial bagi suatu organisasi, sehingga manajemen sumber daya termasuk pengadaan pekerja berkualitas tinggi, menjaga mutu maupun mengatur pendanaan bagi tenaga kerja. Hasibuan (2011) berpendapat bahwa manajemen ialah ilmu dan seni guna memajemen seefektif mungkin terkait penggunaan sumber daya manusia maupun sumber daya lain guna memperoleh tujuan. Fungsi manajemen sumber daya manusia berupa merencanakan, mengorganisasikan, mengembangkan, memberi pembayaran, mengintegrasikan, mengarahkan, mengawasi atas penyediaan, memelihara, maupun memutus hubungan kerja guna mendorong terwujudnya perencanaan jangka panjang perusahaan (Hasibuan, 2016). Sesuai Rivai (2009), manajemen sumber daya manusia ialah serangkaian tahap maupun kegiatan strategis yang dirancang guna mendukung tujuan perusahaan mengaitkan kebutuhan dengan sumber daya manusianya. Sementara itu, Andrew berpendapat yang tercantum di Mangkunegara (2013 : 4) bila manajemen sumber daya manusia rancangan tenaga kerja dipahami sebagai tahap mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia maupun cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk mengintegrasikan implementasi ke dalam rencana organisasi.

Manajemen sumber daya manusia pada sebuah perusahaan diharuskan guna memperhatikan kebijakan yang telah diterapkan. Kebijakan perusahaan yang tidak memenuhi kebutuhann dan harapan karyawan berdampak negatif terhadap sikap karyawan. Pekerja dengan sikap positif terhadap pekerjaan memiliki produktivitas tinggi, tingkat absensi rendah dan tingkat pegunduran diri yang

rendah (Gilmer dalam Fatma,2019) . Organisasi yang tidak dapat mengelola dapat menghadirkan rasa tidak puas dari pekerja sehingga berakibat pada kesulitan mempertahankan pekerja, dan bisa berakibat pekerja pindah ke lain tempat/perusahaan. Pemeliharaan adalah salah satu tugas manajemen personalia yang berarti bahwa perusahaan mempertahankan karyawan agar dapat bekerja sampai dengan pensiun.

Tantangan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia selama mempertahankan pekerja, salah satunya adalah tingginya tingkat *turnover intention* karyawan. Faktor yang memengaruhi kehendak pegawai guna pindah tempat kerja adalah beban kerja dan motivasi kerja karyawan. Setiap karyawan memiliki beban kerja dan motivasi diri yang berbeda dalam melakukan pekerjaannya yang dapat mempengaruhi tingkat keinginan berpindah. Beban kerja akan mempengaruhi prestasi pegawai, karena beban pekerjaan berlebihan bisa mengakibatkan fisik dan mental lelah/melemah. Ketika beban bekerja yang diharapkan ringan, hal ini akan berdampak pada niat untuk berpindah rendah pula dan sebaliknya. Namun tingkat *turnover intention* karyawan bukan sekadar terpengaruh beban pekerjaan, tetapi juga oleh faktor lainnya, yaitu pembayaran, motivasi kerja, lama bekerja, maupun lingkungan bekerja dalam perusahaan. Oleh karena itu, skripsi ini merupakan komponen dari metode manajemen sumber daya manusia.

1.5.2 Turnover Intention

Di semua perusahaan, pegawai bisa saja berpotensi keluar dan memilih perusahaan lain. Ada banyak peneliti yang memercayai bila kehendak keluar merupakan indikator paling baik dari *turnover*. Pernyataan ini sejalan dengan

pendapat dari Putra (dalam Zaki, 2016) menyatakan tingkat *turnover* yang tinggi pada pegawai di dalam perusahaan tercermin dari keinginan mereka guna keluar dari organisasi/perusahaan. *Turnover intention* merupakan ekspresi nyata yang mempengaruhi *turnover* yang sehingga memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Dampak tersebut antara lain adalah menciptakan kondisi kerja perusahaan yang tidak stabil. Kondisi kerja tersebut dapat membuat suatu perusahaan tidak mencapai tujuannya dengan efektif. Sebaliknya, apabila tingkat *turnover intention* pada suatu perusahaan adalah rendah maka perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan efektif.

Nayaputera (2011:39), maksud dari *turnover intention* adalah kehendak seseorang guna pergi dari perusahaan agar bisa memperoleh pekerjaan lainnya. Pandangan ini sesuai dengan penegasan Mobley (1978), yang mengemukakan bila *turnover intention*, yaitu seseorang atau pekerja yang berkecenderungan keluar atau berhenti dari tempat bekerjanya atas kehendak diri sendiri.

Mobley (1978) juga menyatakan cara bagaimana untuk mengukur tinggi rendahnya *turnover intention* sebagai berikut:

1. Berpikiran guna keluar dari perusahaan/organisasi (*thinking of quitting*)

Mendorong seseorang memikirkan guna keluar dari lokasi tempat dia bekerja atau tetap berada di perusahaan/organisasi itu. Berdasar ketidakpuasan karyawan kepada pekerjaan mereka, mereka akan menimbang keputusan guna pergi dari pekerjaan mereka.

2. Kehendak memperoleh pekerjaan di lain tempat (*intention to search for alternatives*)

Merepresentasikan kehendak seseorang guna memperoleh pekerjaan di lain organisasi. Bila pegawai sering mempertimbangkan diri guna berhenti, mereka berusaha mencari pekerjaan terbaik di luar perusahaan.

3. Kehendak pergi dari perusahaan/organisasi (*intention to quit*).

Merepresentasikan orang yang hendak pergi. Pegawai yang memiliki niat untuk pergi ketika mereka menemukan pekerjaan lain yang lebih baik, sehingga memicu mereka berkeputusan guna keluar atau tinggal.

Sehingga berdasarkan penjelasan mengenai *turnover intention* menyimpulkan bila karyawan menunjukkan tingginya *turnover intention* ketika mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan, mencari pekerjaan di luar perusahaan, dan keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya *turnover intention* yang rendah terlihat jelas tanpa mempertimbangkan untuk keluar dari organisasi, tidak mencari pekerjaan di luar organisasi, dan keputusan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi.

Pandangan lain yang dikemukakan para ahli adalah *turnover intention* merupakan kehendak guna meninggalkan organisasi. Ada bermacam alasan atau faktor pemicu seseorang ingin melakukan *turnover intention*, antara lain ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Harnoto, 2002). Harnoto (dalam Widjaja, 2008) juga menyatakan bahwa ketika tingkat *turnover* karyawan dalam suatu organisasi melebihi 2%, tingkat *turnover intention* karyawan dianggap tinggi. Harnoto (2002) juga mengemukakan metode pengukuran untuk mengukur tinggi rendahnya *turnover intention*, yang ditentukan menurut berbagai aspek yang berkaitan dengan tingkah laku pekerja, seperti:

1. Peningkatan absensi

Pegawai yang hendak berganti pekerjaan biasanya ditandai dengan peningkatan ketidakhadiran, dan rasa tanggung jawab pegawai ke tahapan ini secara signifikan cenderung rendah dari awalnya.

2. Malas bekerja

Pekerja yang hendak berganti pekerjaan cenderung bermalas-malasan sebab sudah memosisikan diri untuk bekerja di lokasi berbeda yang dianggap lebih sesuai untuk mencukupi segala kehendak pekerja.

3. Pelanggaran ketertiban kerja meningkat

Karyawan yang ingin berpindah kerja sering melakukan berbagai pelanggaran peraturan di tempat kerja. Karyawan lebih cenderung pergi dari lokasi kerja pada saat jam kerja maupun tindakan tidak patuh lain.

4. Protes ke pimpinan tampak meningkat

Karyawan yang hendak berganti pekerjaan cenderung memprotes kebijakan perusahaan di depan atasannya. Fokusnya adalah pada materi protes, yang biasanya melibatkan kompensasi atau peraturan lainnya yang tidak relevan dengan kehendak pekerja.

5. Ada perbedaan pada tingkah laku positif

Umumnya adalah pegawai dengan karakteristik positif yang bertanggung jawab tinggi kepada tugas. Bila tingkah laku positif pekerja mengalami peningkatan secara signifikan, dan tidak seperti hari sebelumnya, kerap memperlihatkan bila pekerja tersebut sedang melaksanakan *turnover intention*.

Sehingga dapat disimpulkan dari teori yang dikemukakan oleh Harnoto (2002) tingkat *turnover intention* karyawan yang tinggi ditandai dengan peningkatan ketidakhadiran, karyawan mulai malas untuk bekerja, jumlah pelanggaran karyawan meningkat, karyawan lebih sering protes kepada atasan, peningkatan perilaku yang terlalu positif. Sebaliknya *turnover intention* yang dikatakan rendah adalah tidak adanya peningkatan ketidakhadiran, karyawan tidak malas dalam bekerja, tidak terjadi peningkatan pelanggaran tata tertib yang dilakukan karyawan, tidak ada protes yang dilakukan karyawan terhadap atasan, dan perilaku positif karyawan yang sewajarnya.

Terdapat definisi lain yang dikemukakan Widjaja (2008) yang mengutip dari pendapat Lum et. al. bahwa *turnover intention* ialah keinginan atau hasrat karyawan untuk berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Widjaja, (2008) memaparkan bila kehendak pergi adalah variabel yang paling erat hubungannya dan banyak faktor yang menerangkan tingkah laku *turnover*. Kehendak pergi bisa ditentukan ukurannya melalui ketiga dimensi, yaitu:

1. Kehendak memperoleh pekerjaan baru dengan bidang yang serupa di lain organisasi/perusahaan
Percaya bila ada perusahaan lainnya yang bisa memberi untung dengan jumlah lebih banyak dibanding perusahaan tempat kerja sekarang, sehingga bisa memicu pegawai memilih pergi.
2. Kehendak memperoleh pekerjaan baru dengan bidang berbeda di lain organisasi/perusahaan.

Seseorang yang berkinerja buruk di tempat kerja mencoba pindah ke bidang lain tanpa mempelajari keterampilan baru. Orang ini berupaya memperoleh pekerjaan di bidang baru sesuai keterampilan yang dimilikinya.

3. Kehendak memperoleh profesi baru.

Keterampilan yang mumpuni, orang dapat dengan mudah menemukan pekerjaan baru yang belum pernah mereka lakukan sebelumnya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan *turnover intention* yang tinggi memiliki keinginan guna memperoleh pekerjaan baru di bidang yang serupa dengan organisasi lainnya, kehendak memperoleh pekerjaan baru di lain bidang di lain organisasi, dan kehendak memperoleh karier baru yang belum pernah. Sebaliknya, pegawai dengan *turnover intention* rendah ialah pegawai yang kurang memiliki kehendak memperoleh pekerjaan baru dengan bidang serupa di lain organisasi, kurang memiliki kehendak memperoleh pekerjaan baru di lain bidang dan di lain organisasi, dan kurang berkeinginan guna memperoleh karir yang baru.

Dalam berbagai definisi tentang *turnover intention* memiliki makna yang sama, yaitu seseorang ingin meninggalkan organisasi atau pekerjaan yang digelutinya saat ini. Menurut Mobley dalam Ni Wayan (2016), faktor yang mempengaruhi seseorang ingin keluar dari pekerjaan yang digelutinya saat ini bisa terbagi atas dua kategori, meliputi:

1. Organisasional

Yang dapat memicu karyawan berkeinginan untuk keluar adalah promosi jabatan, besar kecilnya organisasi, gaji/upah, lingkungan bekerja, maupun beban bekerja.

2. Individual

Faktor pribadi dapat memicu pegawai berkeinginan untuk keluar adalah usia, masa bekerja, gender, latar belakang kependidikan, motivasi, personalitas, minat, maupun kemampuan/kompetensi.

Menurut Rivai (2009 : 240), karakteristik pekerjaan yang menyebabkan *turnover intention* adalah:

a. Beban Kerja

Sebagai sesuatu yang hadir melalui interaksi dengan kewajiban atau tanggung jawab pekerjaan. Beban kerja yang berat bakal mengakibatkan fisik dan mental karyawan lelah, sehingga pada akhirnya karyawan tidak dapat produktif karenan kelelahan yang berlebihan.

b. Lama Kerja

Sebenarnya alasan pegawai hendak berhenti ialah sebab sudah lama bekerja, dan harapan awal terhadap pekerjaan tersebut berbeda dengan realita yang didapat.

c. Dorongan Sosial

Dorongan sosial yang dibahas adalah hubungan yang secara langsung atau tidak langsung saling memberi bantuan guna menyelesaikan permasalahan berhubungan dengan pekerjaan. Dorongan sosial berdampak signifikan terhadap aspek psikologis dalam mendukung karyawan, penuh konsentrasi, dan termotivasi, serta memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Pada saat yang sama, pekerja tanpa dukungan sosial akan menghadapi kemunduran dan tekanan di tempat kerja, yang mengurangi produktivitas

tenaga kerja dan mempengaruhi sejumlah besar ketidakhadiran, perpindahan pekerjaan dan bahkan keinginan untuk mengundurkan diri.

d. Kompensasi

Didefinisikan menjadi segala wujud apresiasi bagi pekerja sebagai imbalan jasa atas keikutsertaan. Pentingnya kompensasi karena merepresentasikan usaha perusahaan untuk menjaga maupun mengoptimalkan kemakmuran karyawan. Timbulnya *turnover intention* biasanya dikarenakan kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan jasa atau kontribusi karyawan.

Adapun para ahli yang lain mengemukakan faktor penyebab *turnover intention* yaitu:

1. Faktor pengembangan karier, menurut Rowley dan Jackson (2012), pengembangan karier adalah pergerakan seseorang melalui serangkaian pekerjaan dalam hidupnya, atau arah mana yang akan diambil seseorang dalam posisinya. Karyawan akan mempertimbangkan mengenai pengembangan/ jenjang karir di perusahaan tempatnya bekerja, karena dapat membantu dalam pencapaian individu yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan maka dari itu perusahaan yang tidak mempunyai perencanaan terkait jenjang karier membuat karyawan memiliki keinginan berpindah kerja ke tempat lain atau perusahaan lain yang dapat memberikan kepastian pengembangan karier kedepannya. Oleh karena itu, tanggung jawab organisasi pengembangan karier adalah menyediakan model perencanaan karier, menyediakan pelatihan kualifikasi dan peluang pengembangan di tempat kerja.

2. Faktor iklim organisasi sebagai aspek internal yang memengaruhi *turnover intention* adalah iklim perusahaan. Iklim perusahaan merupakan hasil dari interaksi antara struktur organisasi, sistem, budaya, perilaku kepemimpinan dan kebutuhan psikologis karyawan (Pareek 1989 dalam Srivastav, 2006). Karyawan cenderung memiliki rasa ingin berpindah kerja jika iklim organisasi dirasa tidak nyaman ataupun tidak dapat mendukung pekerjaannya. Ketidaknyamanan itu dapat berasal dari sikap pimpinan dan rekan kerja yang tidak sesuai dengan harapannya, budaya perusahaan, serta kebutuhan psikologis yang tidak terpenuhi selama bekerja di tempat tersebut.
3. Faktor motivasi kerja, menurut Hasibuan (2012) salah satu tujuan motivasional untuk menjaga stabilitas karyawan perusahaan. Oleh karena itu, motivasi kerja pada karyawan dapat mencegah karyawan memiliki niat untuk pergi ke tempat kerja lain.

Berdasarkan faktor penyebab *turnover intention*, beban kerja dapat mempengaruhi keinginan berpindah karyawan. Persepsi setiap orang atau karyawan terhadap beban kerja seharusnya berbeda, namun kian berat beban pekerjaan seseorang, maka kian besar pula persepsi negatif terhadap pekerjaannya. Berlebihannya beban kerja bisa mengakibatkan fisik dan mental kelelahan. Dampak negatif dari beban kerja antara lain kualitas kerja yang buruk karena ketidaksesuaian antara beban kerja karyawan dengan kemampuan karyawan, sehingga mengakibatkan kelelahan fisik, keluhan pelanggan karena ketidaksesuaian antara harapan pelanggan dengan layanan yang diterima, dan

dampak pada peningkatan absensi karyawan (Winaya dalam Irawati, 2017). Ketidakhadiran yang tinggi atau peningkatan absensi merupakan tanda adanya *turnover intention*, yang mengurangi rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan. Sehingga kuantitas dan kualitas kerja dapat menurun, baik tidaknya pekerjaan karyawan dapat diukur melalui penilaian kerja yang dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi baik bagi karyawan maupun organisasi.

Faktor beban kerja dapat mempengaruhi *turnover intention* pegawai. Pendapat ini dapat dibuktikan Firda Widiawati (2017) dalam penelitiannya mengenai *Pengaruh Beban Kerja, Stress Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT Geogiven Visi Mandiri Semarang*, membuktikan secara empiris beban kerja memengaruhi *turnover intention* secara positif dan signifikan, beban kerja yang berat, memberikan tugas diluar jam kerja serta memberikan tugas diluar kemampuan karyawan dapat meningkatkan *turnover intention* karyawan. Oleh karena itu, beban kerja dapat dijadikan sebagai variabel independen yang mempengaruhi *turnover intention* pegawai.

Faktor internal dari diri pegawai dapat menjadi salah satu penyebab *turnover intention*. Tujuan bekerja masing – masing individu dapat berbeda hal tersebut dipengaruhi oleh motivasi karyawan. Motivasi kerja berperan sebagai faktor psikologis yang merepresentasikan keinginan seseorang terkait pekerjaan, tingkat kepuasan, dan rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Motivasi kerja organisasi atau perusahaan penting bagi karyawan. Salah satu tujuan motivasi untuk menjaga loyalitas dan kestabilan dalam bekerja di perusahaan. Tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki karyawan akan memberikan dampak pada

organisasi, jika motivasi karyawan tinggi maka karyawan akan loyal dan bertahan pada perusahaan, sebaliknya jika motivasi yang dimiliki karyawan rendah maka akan menimbulkan rasa ingin berpindah pekerjaan.

Faktor yang menyebabkan *turnover intention* pegawai salah satunya motivasi kerja karyawan. Pendapat tersebut didukung oleh penelitian Immanuel W. Tjendra (2019) yang berjudul *Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan UFO Elektronika Surabaya* bila motivasi kerja mempengaruhi negatif dan signifikan bagi *turnover intention* karyawan. Kondisi yang menunjukkan pegawai bermotivasi rendah yaitu tidak ada semangat selama menjalankan tugas terkait pekerjaannya, serta tidak berantusias pada pekerjaannya. Karyawan bekerja berdasar pada statusnya sebagai karyawan di perusahaan. Jika motivasi kerja rendah, berarti *turnover intention* kian meningkat, begitupun sebaliknya. Oleh karena itu, motivasi dapat dijadikan faktor yang dapat memengaruhi *turnover intention* pegawai. Sehingga dapat disimpulkan faktor yang penting dalam memengaruhi *turnover intention* pegawai dari kedua hasil penelitian kedua peneliti tersebut ialah beban kerja maupun motivasi kerja.

1.5.3 Beban Kerja

Beban kerja menjadi faktor yang perlu di perhatikan tiap organisasi, sebab dapat meningkatkan efisiensi kerja pegawai. Pekerjaan apa pun yang dilakukan seseorang adalah beban kerjanya, beban tersebut tergantung pada cara orang tersebut bekerja. Setiap karyawan berharap agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tetapi dengan adanya waktu yang kurang mengakibatkan pegawai

sering bertindak kesalahan yang dapat memperburuk kesehatan karyawan. Perihal ini merupakan manifestasi dari tekanan yang berlebihan pada pekerja.

Dalam suatu organisasi, karyawan yang memiliki beban kerja yang berat dapat merasa stress dan kelelahan karena terlalu banyak bekerja. Sehingga dapat mengakibatkan seseorang berlebihan dalam mengonsumsi energi, sehingga bisa memicu *overstress*. Beban kerja yang diharapkan karyawan adalah beban kerja yang ringan, sehingga tidak terjadi *overstress* dan dapat mengurangi resiko karyawan berkeinginan pindah ke lain tempat berbeban kerja sesuai dengan kemampuannya.

Tarwaka (2010) menuturkan bila beban kerja bisa teridentifikasi melalui perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Tarwaka (2013: 107) menyebut bila beban kerja biasanya terpengaruh oleh bermacam aspek yang cukup rumit, baik internal ataupun eksternal. Faktor eksternal seperti tempat kerja dan sikap terhadap pekerjaan. Lingkungan kerja akan membawa beban tambahan bagi karyawan, meliputi suhu, cahaya, keramaian, intensitas cahaya, polusi udara, virus, jamur, maupun serangga. Faktor intrinsik ialah respon tubuh sendiri terhadap beban kerja dan faktor eksternal, sedangkan faktor internal terdiri atas faktor fisik (gender, usia, tinggi badan, status gizi, maupun status kesehatan) dan faktor psikologis (motivasi, persepsi, keyakinan, kehendak, maupun kepuasan).

Adapun Tarwaka dalam Arfani (2018) memaparkan bila pengukuran beban kerja dapat dilakukan dengan mengukur beban kerja mental secara subjektif, yang meliputi penggunaan penilaian beban bekerja subjektif (*Subjective Workload*

Assesment Techique - SWAT). Pada prosedur ini, produktivitas manusia meliputi tiga dimensi beban bekerja, terdiri atas:

1. Beban waktu (*time load*) memperlihatkan ketersediaan waktu untuk merencanakan, melakukan, maupun mengendalikan tugas atau pekerjaan.
2. Beban usaha mental (*mental effort load*) yakni besarnya usaha mental selama menjalankan pekerjaan.
3. Beban tekanan psikologis (*psychological stress load*) memperlihatkan tingkatan risiko kerja, kebingungan, maupun depresi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa beban kerja yang ringan ialah tuntutan pekerjaan yang memiliki waktu kerja yang sesuai dalam pengerjaan tugas kerja atau tidak melebihi waktu kerja yang dapat di lakukan karyawan, pekerjaan berdasar kapabilitas karyawan, ataupun tingkat resiko yang wajar untuk karyawan dalam mengerjakan tanggungjawabnya. Sebaliknya beban kerja yang berat ialah tuntutan pekerjaan yang memiliki kekurangan waktu kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, kurangnya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, dan tingkat resiko tidak wajar untuk karyawan dalam mengerjakan tugasnya.

Sebagaimana dikemukakan Putra (2012), ada definisi lain, yaitu sekumpulan aktivitas yang perlu dilakukan unit organisasi/pejabat selama kurun waktu tertentu. Putra (2012), pengukuran beban kerja dapat didasarkan pada indikator berikut:

- 1) Target Tugas Pekerjaan yang Harus Dicapai

Pandangan pribadi tentang ruang lingkup tugas yang diberikan pada pekerjaan. Gagasan untuk tugas yang perlu terselesaikan selama kurun waktu tertentu.

2) Situasi Pekerjaan

Mencakup persepsi kondisi bekerja, seperti pengambil keputusan cepat dan penanganan keadaan darurat di tempat kerja seperti menyelesaikan pekerjaan tambahan di luar waktu yang dijadwalkan.

3) Penggunaan Waktu Kerja

Waktu aktif yang berhubungan langsung dengan pekerjaan .

4) Standar Pekerjaan

Kesan pribadi mengenai pekerjaannya, seperti bagaimana perasaan mereka terkait jumlah pekerjaan yang perlu terselesaikan sesuai jadwal.

Melalui pembahasan yang sudah tersampaikan, guna mengukur beban kerja yang ringan adalah besarnya target tugas pekerjaan yang diselesaikan karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan, kondisi pekerjaan yang normal, penggunaan waktu dalam penyelesaian pekerja cukup, dan standar tugas pekerjaan harus sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan. Sebaliknya beban kerja yang berat yaitu saat target tugas pekerjaan terlalu banyak sehingga tidak berdasar pada kapabilitas karyawan, kondisi pekerjaan yang dinamis, waktu yang lama dalam pengerjaan tugas, dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya yang sulit.

Munandar (2001) menuturkan bila beban kerja ialah kondisi ketika tenaga kerja menghadapi tugas kerja yang perlu dituntaskan sesuai jadwal. Beban bekerja yang didapatkan pegawai perlu sesuai atau berimbang pada tingkat kapabilitas fisik, kognitifnya, ataupun kapasitas dan batasan beban manusia. Pengukuran beban kerja sesuai penuturan Munandar (2001) bisa didasarkan pada hal-hal berikut:

1. Tuntutan fisik

Selain berdampak pada produktivitas karyawan, kondisi kerja tertentu juga dapat memberikan produktivitas yang optimal. Kondisi fisik pekerja akan mempengaruhi kondisi mental. Selain istirahat yang mencukupi, serta lingkungan yang mendukung, pekerja harus menjaga kesehatan saat bekerja.

2. Tuntutan tugas

Tuntutan tugas pekerjaan seringkali menyebabkan pegawai menjadi lelah karena jumlah beban kerja lebih dari kemampuan.

Sehingga dapat disimpulkan bila ringannya beban bekerja tidak akan memengaruhi kondisi fisik pekerja dan tuntutan tugas pekerjaan yang ringan agar tidak mengakibatkan pegawai lelah. Sebaliknya, bila beban kerja yang berat membuat kondisi fisik karyawan menjadi tidak sehat karena terdapat tuntutan pekerjaan yang berat, maka membuat karyawan menjadi lelah karena beban kerja yang berlebih.

1.5.4 Motivasi Kerja

Tumbuhnya motivasi yang terjadi pada diri karyawan merupakan suatu proses kearah pencapaian tujuan pengelolaan sumber daya manusia. Untuk keberhasilan pengelolaan, perlu pemahaman terhadap keinginan karyawan sebagai manusia yang memiliki harapan dan perlu pemahaman terhadap kebutuhan setiap individu yang terlibat di dalamnya yang dapat mendorong atau memotivasi kegiatan kerja mereka. Sehingga karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya dengan

hasil kinerja yang memuaskan. Motivasi kerja ini penting karena dengan motivasi kerja diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sebaliknya jika motivasi kerja yang dimiliki karyawan rendah maka hal tersebut akan berdampak kepada turunnya motivasi/dorongan karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin yang pada akhirnya akan mempengaruhi hasil kinerja yang kurang memuaskan.

Siagian (2008, 138) menyebut bila motivasi kerja adalah mesin yang menggerakkan anggota organisasi untuk mengerahkan peluang, pengalaman dan kompetensi, waktu, dan tenaga guna menjalankan bermacam aktivitas atas dasar pertanggungjawaban, serta kepatuhannya terkait dengan upaya memperoleh target ataupun tujuan perusahaan. Siagian (2008) menyebut bila motivasi kerja bisa ditentukan ukurannya melalui indikator berikut.

1. Daya Pendorong

Perusahaan memberikan semangat ke pegawai supaya bisa mendukung mereka bekerja lebih baik di perusahaan. Kekuatan pendorong dapat mengambil banyak bentuk. Salah satunya adalah penghargaan kepada karyawan dan rekan kerja atau berbentuk bonus.

2. Kehendak/inisiasi

Setiap orang membentuk dan mewujudkan dorongan atau keinginannya guna meningkatkan segala kemampuan maupun taraf hidup.

3. Kesiediaan

Memperlakukan semua tuntutan tugas pekerjaan yang diajukan oleh perusahaan dengan itikad baik untuk mencapai harapan dan tujuan perusahaan bagi pegawainya.

4. Merancang Keahlian

Kapabilitas bertindak sesuatu untuk karakter individu. Berdasarkan deskripsi pekerjaan karyawan, keterampilan ini dapat diasah dengan baik.

5. Membentuk Keterampilan

Kemampuan menggunakan pikiran, akal, gagasan, dan kreativitas untuk melakukan, mengubah, atau melakukan sesuatu yang lebih bermakna dan mendapatkan nilai dari pekerjaan.

6. Pertanggungjawaban

Seseorang yang sadar terkait perilaku/Tindakan yang tersengaja maupun tidak tersengaja. Pertanggungjawaban pun bisa diartikan sebagai ekspresi atas kewajiban yang dibebankan padanya.

7. Kewajiban

Apa yang perlu dilakukan tiap individu guna menuntaskan tiap pekerjaan yang dipercayakan kepada orang/perusahaan.

8. Tujuan

Langkah pertama dalam mengembangkan rencana untuk menyelaraskan dengan tujuan dan target yang diumumkan sebelumnya selama implementasi.

Sehingga pada penelitian ini bisa diartikan motivasi kerja adalah mesin yang menggerakkan anggota organisasi untuk melakukan tindakan yang menjadi tanggung jawabnya. Motivasi kerja yang tinggi akan ditunjukkan karyawan dalam penghargaan yang diperoleh, tingkat kemauan bekerja yang tinggi, kemauan untuk menyelesaikan tuntutan tugas pekerjaan, memiliki keterampilan dan kemampuan yang baik dalam deskripsi pekerjaan, menuntaskan tugas pekerjaan yang sebagai kewajibannya, dan memiliki tujuan yang searah dengan perusahaan. Sebaliknya motivasi yang rendah dapat dilihat dari karyawan yang tidak memiliki ketertarikan untuk memperoleh penghargaan, karyawan tidak memiliki kemauan dan inisiatif tinggi terhadap pekerjaannya, tidak maksimal dalam mengerjakan jobdesk yang telah ditentukan, tugas pekerjaan yang tidak diselesaikan dengan baik dan adanya perbedaan tujuan dengan perusahaan.

Terdapat pendapat lain perihal motivasi kerja sesuai penuturan Malayu S.P Hasibuan (2006:141), masalah motivasi kerja ialah upaya guna memanfaatkan potensi seseorang supaya bekerja kian giat demi memperoleh tujuan yang terencanakan. Pendapat ini selaras dengan pendapat dari Handoko (2002: 252), bila motivasi kerja merupakan keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Pada dasarnya seseorang bekerja karena ingin memenuhi kebutuhannya yang penting. Motivasi tiap individu tidaklah sama, sehingga perilaku manusia selama menjalankan kerja pun akan berbeda. Sesuai penuturan Maslow yang dikutip Hasibuan (2003), mengungkapkan bila motivasi kerja pada pekerja terpengaruh oleh kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, maupun pengaktualisasian diri. Selanjutnya,

menurut faktor kebutuhan itu dapat disajikan sebagai indikator untuk menentukan tingkat motivasi karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis, yang diperlihatkan melalui kelayakan upah, bonus, uang transport maupun makan, dan sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman, yang ditunjukkan dengan adanya keamanan dana dan perlindungan, misalnya pekerja dapat memperoleh jaminan sosial, dana pensiun, tunjangan kesehatan, dan lain-lain.
3. Kebutuhan sosial, diperlihatkan melalui cara berinteraksi dengan lain pihak/individu, meliputi kebutuhan untuk berinteraksi kerja secara harmonis, kebutuhan agar bisa diterima oleh sekelompok individu, maupun kebutuhan guna mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan penghargaan diri diperlihatkan sebagai pengakuan yang sesuai kemampuan, yakni kebutuhan guna dihormati oleh pegawai lainnya ataupun dari atasan terkait prestasi kerja yang didapat.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, dicirikan oleh kepribadian yang berdaya tarik serta menantang, pegawai menunjukkan kemampuan, keterampilan, dan potensinya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah bagaimana perusahaan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan memiliki tingkat dorongan bekerja yang berbeda dengan karyawan lainnya sehingga membentuk perilaku yang beragam di tempat kerja. Motivasi karyawan yang tinggi ditunjukkan dari usaha mereka untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi tinggi dalam bekerja dapat memaksimalkan produktivitas karyawan dan memungkinkan

merka memperoleh gaji atau upah yang sesuai dengan kebutuhannya fisiologisnya. Kebutuhan lain yang dapat memotivasi karyawan adalah kebutuhan memperoleh keamanan, penghargaan, sosialisasi, maupun aktualisasi diri. Sebaliknya karyawan dengan motivasi rendah ditunjukkan oleh kinerja yang tidak maksimal dan kurangnya hasrat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan lainnya.

Menurut Syahyuti (2010), memperlihatkan bila motivasi kerja pemberian daya pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Menurut Syahyuti, motivasi kerja dapat diukur dari segi aspek, yakni:

1. Dorongan mencapai tujuan, seseorang yang bermotivasi tinggi memiliki kemauan yang besar untuk mencapai kinerja terbaik, yang mempengaruhi tujuan perusahaan dan instansi.
2. Semangat kerja, keadaan psikologis yang baik ketika orang bekerja lebih keras dan lebih baik, yang memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.
3. Inisiatif dan kreatifitas, inisiatif didefinisikan sebagai kekuatan atau kemampuan karyawan untuk memulai atau melanjutkan pekerjaan dengan energi penuh tanpa dorongan atau kehendak bebas lainnya. Kreativitas adalah kemampuan karyawan untuk mencari hubungan baru, menciptakan kombinasi baru, dan menemukan yang baru.
4. Rasa tanggung jawab, sikap pribadi karyawan yang bermotivasi tinggi untuk bekerja harus bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Sehingga dalam gagasan ini dapat disimpulkan bila motivasi kerja yang tinggi diperlihatkan oleh adanya kemauan yang besar untuk mencapai tujuan, adanya semangat kerja untuk bekerja lebih baik, adanya inisiatif dan kreatifitas, dan adanya sikap memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan tepat waktu. Sedangkan bila motivasi kerja yang rendah akan ditunjukkan dengan tidak adanya kemauan untuk mencapai tujuan, pegawai yang cenderung tidak bersemangat, tidak inisiatif maupun kreatif, dan tidak memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaannya.

1.5.5 Hubungan Antar-Variabel

1.5.5.1 Pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Beban kerja sesuai penjelasan Tarwaka (2010) bisa terbagi atas perbedaan, yakni kemampuan atau kapasitas seorang karyawan dengan tuntutan tugas yang perlu dijalankan sesuai jadwal. Mengingat bila pekerjaan manusia dengan sifat fisik maupun mental, setiap orang memiliki tingkat pembebanan masing-masing. Sehingga perusahaan harus memiliki tingkat beban kerja yang ringan. Beban kerja yang ringan membuat karyawan untuk memiliki ide dan keyakinan tentang pekerjaannya, sehingga mereka dapat menjalankan tugasnya dengan tenang. Beban kerja yang ringan membuat karyawan loyal kepada perusahaan dan mengurangi keinginan untuk berpindah. Sebaliknya beban kerja yang berat akan memaksa karyawan untuk berpindah pekerjaan. Ringannya beban kerja jelas diharapkan oleh setiap karyawan dalam sebuah perusahaan, dimana karyawan tidak merasa terlalu dibebani dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Beban kerja yang ringan inilah yang membuat karyawan tetap bekerja di perusahaan. Sebaliknya, beban kerja yang

berat memicu ketidaksesuaian kemampuan dan kapasitas pegawai. Perihal ini akan memicu pegawai berkeinginan meninggalkan perusahaan.

Beban kerja juga akan mempengaruhi *turnover intention* karena tuntutan pekerjaan yang berat membuat karyawan untuk meninggalkan lingkungan tersebut, keadaan ini menyebabkan ketidaksetiaan karyawan terhadap perusahaan yang berakhir di tingkatan *turnover intention* tinggi. Sebaliknya, dalam kasus beban kerja yang ringan, karyawan dapat terbebaskan dari tuntutan pekerjaan yang berat sehingga mengurangi tingkat *turnover intention*.

Seperti yang dikatakan Wefald (2008), beban kerja mempengaruhi *turnover intention*, Wefald percaya bila beban kerja sebagai keharusan atau kewajiban seseorang mengerjakan tugas di suatu organisasi, dan bila beban bekerja yang berat bisa meningkatkan keinginan pegawai pergi dari perusahaan.

Beban kerja dan *turnover intention* yang berpengaruh juga didukung oleh penelitian dari Firda Widiawati pada tahun 2017 dengan judul *Pengaruh Beban Kerja, Stress Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan PT Geogiven Visi Mandiri Semarang*. Dengan hasil kajian yang menyatakan bila beban kerja memengaruhi positif dan signifikan bagi *turnover intention* pegawai PT Geogiven Visi Mandiri Semarang. Perihal ini memperlihatkan bila beban bekerja ini terlalu berat mengarah ke peningkatan *turnover intention* pegawai. Hasil ini sesuai kajian sebelumnya milik Rosyad (2017) berjudul *Pengaruh Promosi Jabatan dan Beban Kerja terhadap Turnover intention Karyawan. PT. Cipta Sarina Vidi* menjabarkan bila beban bekerja memengaruhi *turnover intention*. Perihal ini menunjukkan bila beratnya beban kerja memicu kehendak pegawai guna pindah

kerja yang kian tinggi. Hasil kajian itu memperlihatkan bila beban kerja memengaruhi signifikan bagi *turnover intention*.

1.5.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan

Motivasi kerja yaitu daya pendorong agar dapat membuat para anggota organisasi siap dan mau mengembangkan kemampuan, pengalaman, tenaga, maupun waktu guna melaksanakan bermacam aktivitas sebagai pertanggungjawabannya, serta melaksanakan kegiatan tersebut demi memperoleh tujuan organisasi (Siagian, 2008:138). Sehingga ketika pekerja mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mereka bertanggung jawab tinggi atas pekerjaan, serta mereka selalu bisa mendapatkan hasil terbaik atau bebas risiko, sehingga karyawan memiliki rasa kepuasan yang pada akhirnya dapat memotivasi karyawan untuk berbuat lebih baik. Jika motivasi kerja tinggi memengaruhi *turnover intention*, motivasi bekerja yang tinggi membuat *turnover intention* rendah dan motivasi kerja rendah membuat *turnover intention* tinggi. Motivasi kerja yang tinggi juga dapat ditunjukkan dari usaha mereka untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi kerja yang tinggi menjamin produktivitas kerja yang maksimal dan memungkinkan karyawan memperoleh upah atau gaji yang sesuai dengan kebutuhan fisiologisnya. Kebutuhan lain yang dapat mendorong motivasi ialah kebutuhan terkait keamanan, bersosialisasi, apresiasi, maupun realisasi diri. Motivasi kerja yang tinggi semacam ini menyebabkan tingkat *turnover intention* karyawan yang rendah. Sebaliknya karyawan dengan motivasi rendah ditunjukkan oleh kinerja yang tidak maksimal dan tidak memiliki keinginan memenuhi kebutuhan fisik dan lainnya.

Motivasi kerja juga mempengaruhi *turnover intention* karyawan, karena tingginya motivasi bekerja memperlihatkan bila pegawai berantusias dan bersemangat kerja. Ketika motivasi kerja tinggi, pegawai acap bekerja sesuai jadwal, mematuhi aturan, maupun bekerja sama dengan rekan kerja. Sebaliknya motivasi kerja rendah maka karyawan tidak antusias bekerja dan semangat kerja tidak tinggi. Ketika karyawan kurang termotivasi, memperlihatkan bila pegawai berkemauan besar guna keluar.

Hasil kajian ini sama seperti kajian milik Imanuel William Tjendra pada tahun 2018 berjudul *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention pada Karyawan UFO Elektronika Surabaya* dengan hasil studi yakni motivasi kerja memengaruhi negatif dan signifikan bagi *turnover intention* pegawai UFO Elektronika Surabaya dengan pengaruhnya kian meningkat sehingga memicu penurunan kehendak pegawai pergi dari perusahaan itu. Serta kajian milik Arin Dewi Putrianti (2014) dengan judul *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang)* dengan hasil kajian yakni motivasi kerja memengaruhi *turnover intention*. Perihal ini menunjukkan bila tingginya motivasi kerja memicu kehendak pegawai guna pindah kerja yang kian rendah. Hasil kajian itu memperlihatkan bila motivasi kerja memengaruhi signifikan bagi *turnover intention*.

1.5.5.3 Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap *Turnover*

***Intention* Karyawan**

Beban kerja maupun motivasi kerja sebagai dua aspek saling berkaitan yang memengaruhi kesediaan pegawai guna berkeinginan pindah kerja. Beban kerja yang ringan bisa membuat *turnover intention* rendah dan motivasi bekerja yang tinggi juga bisa membuat *turnover intention* rendah, sehingga beban kerja yang ringan, serta motivasi bekerja yang tinggi bisa memengaruhi *turnover intention* menjadi semakin rendah.

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, beberapa penelitian sudah dapat membuktikan variabel beban kerja maupun motivasi kerja memengaruhi dan signifikan bagi *turnover intention* pegawai. Atas dasar itulah, disimpulkan bila berat beban kerja pada karyawan akan memicu kian tingginya tingkat *turnover intention* pegawai. Kian tingginya motivasi bekerja membuat tingkat *turnover intention* rendah. Temuan diatas menyimpulkan bila tiap variabel, terdiri atas beban kerja dan motivasi bekerja memiliki dampak penting dengan *turnover intention*.

1.5.6 Penelitian Terdahulu

Kajian yang hendak dilaksanakan berdasar kajian yang sudah dilakukan, serta mempunyai tujuan maupun jenis yang menyerupai. Adapun kajian sebelumnya yang dijadikan pertimbangan pada kajian ini, meliputi:

Tabel 1.2
Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul Penelitian	Jenis Usaha	Hasil Penelitian
Firda Widiawati (2017)	Pengaruh Beban Kerja, Stress Kerja dan Motivasi Kerja terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan PT Geo Given Visi Mandiri Semarang	PT Geo Given Visi Mandiri adalah perusahaan jasa yang memfokuskan dalam <i>In Store Communication, Human Resource Solution, Event Management</i> , dan <i>Brand Activation and Exhibition</i> .	Hasil kajian ini memperlihatkan bila variabel beban kerja memengaruhi positif dan signifikan bagi <i>turnover intention</i> . Stress kerja memengaruhi positif dan signifikan bagi <i>turnover intention</i> , dan motivasi kerja memengaruhi positif dan signifikan bagi <i>turnover intention</i> .
Caesar Rosyad (2017)	Pengaruh Promosi Jabatan dan Beban Kerja terhadap <i>Turnover intention</i> Karyawan. PT. Cipta Sarina Vidi	PT. Cipta Sarina Vidi merupakan perusahaan yang menggunakan jasa catering sebagai penunjang bisnis utama, kemudian menggunakan hotel dan ruang pertemuan sebagai elemen utama untuk mendukung kelengkapan bisnis.	Hasil kajian memperoleh bila promosi jabatan memengaruhi positif dan signifikan bagi <i>turnover intention</i> . Beban kerja memengaruhi positif dan signifikan bagi <i>turnover intention</i> .
Dewi Putrianti (2014)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja	PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir	Berdasar dari kajian ini, diketahui bila variabel

	terhadap <i>Turnover intention</i> (Studi pada Karyawan PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang)	adalah perusahaan jasa pengiriman barang.	kompensasi memengaruhi secara negatif dan signifikan bagi variabel <i>turnover intention</i> . Variabel motivasi kerja memengaruhi secara negatif dan signifikan bagi variabel <i>turnover intention</i> .
Reseliani Mahrofi (2019)	Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan Non Medis Rumah Sakit Islam Malang UNISMA)	Rumah Sakit Islam UNISMA merupakan institusi pelayanan kesehatan.	Hasil kajian ini memperlihatkan variabel stres kerja memengaruhi positif bagi variabel <i>turnover intention</i> , variabel motivasi kerja memengaruhi positif bagi variabel <i>turnover intention</i> , dan variabel lingkungan kerja memengaruhi positif bagi variabel <i>turnover intention</i> .

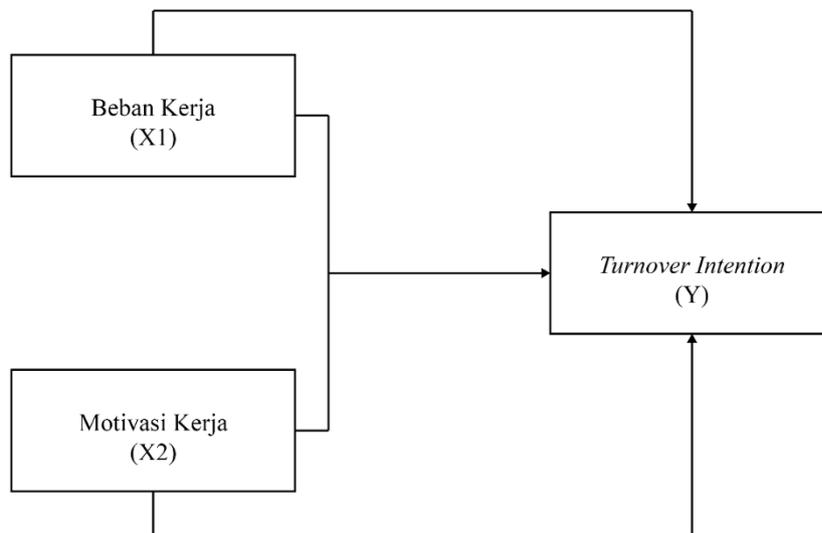
1.6 Hipotesis

Sugiyono (2014;93) menyebut bila hipotesis ialah jawaban sesaat atas rumusan permasalahan, dan kerap berbentuk tanda tanya. Hal ini dianggap sementara, karena jawaban-jawaban tersebut hanya berkaitan dengan teori-teori yang relevan, bukan berdasar fakta empiris yang diperoleh dengan bantuan data. Sehingga hipotesis ini bisa dikemukakan sebagai jawaban teoritis atas rumusan permasalahan, belum ada jawaban empiris.

Guna menganalisis permasalahan yang diangkat, perlu dirumuskan rencana pemeriksaan lebih lanjut berdasarkan fakta empiris dan data di lapangan. Sehingga, sesuai latar belakang yang sudah dijabarkan, hipotesis pada kajian ini, meliputi:

1. H1 : Diduga terdapat pengaruh antara beban kerja dengan *turnover intention*.
2. H2 : Diduga terdapat pengaruh antara motivasi kerja dengan *turnover intention*.
3. H3 : Diduga terdapat pengaruh antara beban kerja dan motivasi kerja dengan *turnover intention*.

Gambar 1.1
Model Penelitian



1.7 Definisi Konseptual

Definisi konseptual pada kajian ini guna menentukan batasan penelitian ini. Definisi konseptual adalah istilah yang secara abstrak menggambarkan peristiwa, situasi, perseorangan/kelompok sebagai fokus ilmu sosial (Masri Singarimbun dan Sofian Efendi 1995: 120). Dalam penelitian ini pendefinisian konsep diperlukan untuk menentukan batasan pembahasan penelitian mengenai beban kerja, motivasi kerja, dan *turnover intention* karyawan RS Panti Wilasa Citarum Semarang. Sehingga, pendefinisian konseptual di tiap variabel pada kajian ini, yaitu:

1.7.1 *Turnover intention*

Turnover intention ialah keinginan atau hasrat karyawan untuk berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain (Widjaja, 2008).

1.7.2 Beban Kerja

Beban kerja merupakan perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi dalam jangka waktu yang telah ditentukan (Tarwaka, 2010).

1.7.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja ialah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 2002).

1.8 Definisi Operasional

Definisi operasional dibutuhkan guna menentukan parameter pada kajian agar bisa menentukan ukuran variabel pada kajian ini. Kajian ini, definisi operasional digunakan untuk mengukur berat ringannya beban kerja, tinggi

rendahnya motivasi kerja dan tinggi rendahnya *turnover intention*. Berikut merupakan definisi operasional dalam penelitian ini:

1.8.1 Turnover Intention

Pada kajian ini *turnover intention* ialah sebuah keinginan atau hasrat seorang karyawan RS Panti Wilasa Citarum Semarang untuk berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Guna mengukur tinggi rendahnya *turnover intention* pada kajian ini digunakan indikator sebagai berikut:

1. Keinginan untuk berhenti bekerja dari RS Panti Wilasa Citarum Semarang
2. Keinginan berhenti bekerja dari RS Panti Wilasa Citarum Semarang untuk bekerja sendiri atau bewiraswasta.
3. Keinginan karyawan RS Panti Wilasa Citarum Semarang untuk berpindah kerja ke rumah sakit lain.
4. Keinginan karyawan RS Panti Wilasa Citarum Semarang untuk berpindah kerja ke tempat yang bukan di rumah sakit.

1.8.2 Beban Kerja

Beban kerja ialah perbedaan antara kapasitas atau kemampuan karyawan RS Panti Wilasa Citarum Semarang dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Untuk mengukur berat ringannya beban kerja pegawai RS Panti Wilasa Citarum Semarang pada kajian ini digunakan indikator:

1. Tingkat kesesuaian tugas pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan
2. Target hasil pekerjaan yang harus dapat diselesaikan

3. Tingkat kesulitan dalam penyelesaian tugas pekerjaan
4. Tingkat waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan

1.8.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja pada kajian ini, yaitu keadaan pribadi karyawan RS Panti Wilasa Citarum Semarang yang mendorong kemauan karyawan untuk melakukan kegiatan tertentu dalam rangka mencapai tujuan. Tiap perusahaan menginginkan karyawannya memiliki motivasi yang tinggi, oleh sebab itu tinggi rendahnya motivasi kerja bisa diukur menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Kemauan untuk memperoleh imbalan atau gaji yang besar
2. Kemauan untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang lebih baik dari kualitas yang ditetapkan
3. Kemauan untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang lebih cepat dari waktu yang ditentukan.
4. Kemauan untuk melaksanakan tugas pekerjaan lebih banyak dari jumlah yang ditetapkan

1.9 Metode Penelitian

Sugiyono (2014:5) menyampaikan gagasannya, bila prosedur kajian bisa berarti sebagai metode ilmiah guna memperoleh data secara kredibel, dan bisa dilakukan pengembangan maupun menguji pengetahuan agar masalah di lapangan dapat dipahami, dipecahkan, dan diprediksi.

1.9.1 Tipe Penelitian

Dalam kajian ini mempergunakan penelitian penjelasan (*explanatory research*), guna menjelaskan kedudukan variabel beban kerja, motivasi kerja, maupun variabel *turnover intention*, serta keterkaitan antara variabel beban kerja ke variabel *turnover intention*, variabel motivasi kerja ke *turnover intention*, serta variabel beban kerja dan motivasi kerja ke variabel *turnover intention* pada karyawan RS Panti Wilasa Citarum Semarang.

1.9.2 Populasi dan Sampel

1.9.2.1 Populasi

Sugiyono (2010:72) menyebut bila populasi ialah wilayah secara umum meliputi objek/topik maupun kriteria tertentu yang ditentukan peneliti, dan harus diteliti maupun menarik kesimpulannya. Populasi pada kajian ini, yaitu semua karyawan atau tenaga kerja Rumah Sakit Panti Wilasa yang berjumlah 558 karyawan.

1.9.2.2 Sampel

Sampel berperan sebagai wakil dari populasi yang dikaji. Sugiyono (2010:116) menuturkan bila sampel ialah bagian dari keseluruhan ukuran, serta termasuk kriteria dari populasi itu. Metode guna memastikan ukuran atau jumlah sampel, salah satunya mempergunakan rumus Slovin (1960;182). Apabila menentukan populasi dalam penelitian, dapat menggunakan rumus ini:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Penjelasan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = penggunaan batas kelapangan kesalahan (10%)

Melalui penggunaan rumus tersebut, bisa didapat hitungan:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

$$n = \frac{558}{1 + 558 \cdot (0,1)^2}$$

$$n = 84,80\% \text{ atau dapat dibulatkan menjadi } 85$$

Dengan demikian, pada kajian ini jumlah sampel ada 85 responden yang akan diteliti dengan memenuhi syarat kriteria.

1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel

Pada kajian ini, peneliti mempergunakan *probability sampling* sebagai prosedur pengambilan sampel. *Probability sampling* ialah suatu metode guna mendapat peluang yang berimbang ke tiap anggota sampel (Sugiyono,2010:117). Dengan metode pengambilan sampel menggunakan *cluster sampling*, yaitu teknik untuk populasi yang meliputi sekelompok individu/*cluster*. Sampel untuk kajian ini meliputi 85 pegawai yang terbagi atas tugas fungsional secara tidak proporsional. Perhitungan sampel penelitian ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1.3

Perhitungan sampel karyawan RS Panti Wilasa Citarum Semarang

No	Jenis Tenaga	Jumlah Karyawan	Perhitungan	Jumlah Responden
1	Dokter spesialis	11	$11 : 558 \times 85 = 1,7$	2
2.	Umum	19	$19 : 558 \times 85 = 2,8$	3
	Gigi	1	$1 : 558 \times 85 = 0,1$	0
3	Perawat	209	$209 : 558 \times 85 = 31,8$	32
4	Bidan	26	$26 : 558 \times 85 = 3,9$	4
5	Perawat gigi	2	$2 : 558 \times 85 = 0,3$	0
6	Apoteker	8	$8 : 558 \times 85 = 1,2$	1
7	Tenaga teknis kefarmasian	34	$34 : 558 \times 85 = 5,1$	5
8	Ahli tenaga laboratorium medik	13	$13 : 558 \times 85 = 1,9$	2
9	Radiologi	7	$7 : 558 \times 85 = 1,06$	1
10	Fisioterapi	11	$11 : 558 \times 85 = 1,6$	2
11	Ahli gizi	4	$4 : 558 \times 85 = 0,6$	1
12	Rekam medis	24	$24 : 558 \times 85 = 3,6$	4
13	Ahli elektromedik	2	$2 : 558 \times 85 = 0,3$	0
14	Psikologi	1	$1 : 558 \times 85 = 0,1$	0
15	Sanitarian	1	$1 : 558 \times 85 = 0,1$	0
16	Administrasi	100	$100 : 558 \times 85 = 15,2$	15
17	Umum	42	$42 : 558 \times 85 = 6,3$	6
18	Pramukti	43	$43 : 558 \times 85 = 6,6$	7
	Jumlah			85 orang

1.9.4 Sumber Data

Pada kajian ini mempergunakan sumber data yang terbagi atas dua, yaitu primer dan sekunder.

1.9.4.1 Data Primer

Data primer ialah data terkait informasi tangan pertama tentang variabel beban kerja, motivasi kerja, maupun *turnover intention*. Data primer perlu diperoleh dari partisipan/responden sebagai individu atau sarana memperoleh informasi atau

data (Umi Narimawati, 2008:98). Bagi Sarwono (2006:11), data primer didapat melalui angket yang terisi oleh partisipan secara langsung, dan melalui subjek riset, serta pihak yang menjadi media guna memperoleh informasi. Data primer pada kajian ini didapat melalui jawaban partisipan yang tercantum di angket, dan memuat perihal beban kerja dan motivasi kerja pegawai, serta sikap partisipan selama menanggapi *turnover intention* di RS Panti Wilasa Citarum Semarang.

1.9.4.2 Data Sekunder

Data sekunder didapat melalui sumber yang tersedia, dan berisikan mengenai informasi terkait objek kajian. Sugiyono (2008:402) menuturkan bila data sekunder ialah sumber informasi diberikan kepada pengumpul data dengan secara tidak langsung. Sumber data sekunder merupakan hasil pencatatan atau pendokumentasian perusahaan berkaitan gambaran umum atau deskripsi perusahaan, sejarah, visi dan misi, maupun struktur perusahaan. Kajian ini mempergunakan data variabel beban kerja, motivasi kerja, dan *turnover intention* berasal dari jurnal, kajian terdahulu, buku, dan internet.

1.9.5 Teknik Pengumpulan Data

Guna mendapatkan data melalui validitas yang tinggi, metode pengumpulan data harus ditentukan. Berikut prosedur mengumpulkan data pada kajian ini:

a. Wawancara terstruktur

Dalam wawancara terstruktur, peneliti menggali informasi mengenai persepsi karyawan terhadap beban kerja dan motivasi kerja karyawan RS Panti Wilasa Citarum Semarang serta sikap mengenai *turnover intention* RS Panti Wilasa Citarum Semarang. Peneliti membuat daftar pertanyaan secara

sistematis, daftar pertanyaan disusun menggunakan kuesioner. Pertanyaan disusun dalam bentuk kuesioner karena pertanyaan untuk responden harus memiliki pertanyaan yang sama sehingga kuesioner dibutuhkan peneliti untuk dapat menyamakan pertanyaan kepada setiap responden.

b. Studi Pustaka

Merupakan upaya mengumpulkan data melalui prosedur melihat dan membaca melalui buku rujukan, catatan, dokumen tertulis referensi lain berbentuk penerbitan yang terkait dengan permasalahan pada kajian. Dalam hal ini juga dipelajari dokumen-dokumen yang didapatkan dari RS Panti Wilasa Citarum Semarang.

1.9.6 Teknik Pengolahan Data

Sesudah mengumpulkan data, tahap berikutnya pada kajian ini, yaitu mengolah data mempergunakan teknik:

1. *Editing*

Merupakan proses peninjauan dan koreksi setelah pengumpulan data guna mengetahui jawaban responden pada pertanyaan yang diajukan sudah lengkap.

2. *Coding*

Memberikan simbol, tanda, ataupun kode yang berkategori serupa. Data ini harus terbagi ke dalam kategori sebelumnya sesuai ketentuan.

3. *Scoring*

Scoring adalah adalah menghitung jumlah poin dalam jawaban angket berupa angka/poin guna mendapatkan data untuk pengujian hipotesis.

4. *Tabulating*

Pembagian data berdasarkan jawaban/respons secara menyeluruh dan teratur, selanjutnya hitung dan jumlahkan hingga terbentuk berbasis tabel yang dapat menyimpulkan hubungan antara variabel yang ada.

1.9.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah suatu alat guna dijadikan tolok ukur penentuan jarak interval pada alat pengukuran agar bisa memberikan data kuantitatif pada saat pengukuran (Sugiyono 2014:132).

Skala *likert*, sesuai penuturan Sugiyono (2014:132), dipakai guna mengukur tindakan, opini, dan pandangan seseorang atau segerombol orang terhadap kejadian sosial. Menggunakan skala *Likert*, variabel yang hendak ditentukan ukurnya akan lebih dulu menjabarkan parameter variabel. Parameter ini berfungsi sebagai titik awal guna melakukan penyusunan elemen alat dan berwujud pernyataan/pertanyaan. Tanggapan tiap elemen alat mempergunakan skala *Likert* berkisar sangat positif hingga sangat negatif, sedangkan nilai variabelnya adalah:

Tabel 1.4
Gradasi Instrumen Skala Likert

Pernyataan	Keterangan	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
C	Cukup	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2014)

1.9.8 Teknik Analisis Data

Analisis data bermaksud guna mengkaji data yang didapat melalui hasil kajian, lalu menarik kesimpulan terkait permasalahan yang ada.

1.9.8.1 Analisis Kualitatif

Analisis data untuk menafsirkan dan memeriksa data yang didapatkan, analisis ini tidak bisa menjelaskan dalam bentuk angka.

1.9.8.2 Analisis Kuantitatif

Bisa dihitung atau diukur dengan perhitungan statistik. Pengukuran statistik ditujukan untuk membuktikan kebenaran hipotesis penelitian. Beberapa rumus statistik yang dapat digunakan antara lain:

1. Uji Validitas

Bermanfaat sebagai metode pengukuran validitas ataupun keefektifan angket. Bila pertanyaan dalam angket menjelaskan apa yang diukur oleh kuesioner, kuesioner dianggap valid. Jika angka r hitung lebih besar dibanding r tabel (r hitung $>$ r tabel), maka kuesioner tersebut sah/valid. Jika angka r hitung lebih kecil dibanding r tabel (r hitung $<$ r tabel), maka kuesioner tersebut tidak valid (Ghozali, 2009: 49). Penghitungan uji validitas menggunakan rumus korelasi *product moment*:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left(n \sum (X)^2 - (\sum X)^2 \right) \left(n \sum (Y)^2 - (\sum Y)^2 \right)}}$$

Penjelasan :

r = koefisien korelasi *Product Moment*

N = jumlah partisipan/responden

Y = jumlah skor item dari pengujian validitas

X = skor item hasil dari pengujian validitas

2. Uji Reliabilitas

Mengenai reliabilitas/kredibilitas, Susan Stainback (1988) percaya bila reliabilitas mengacu pada tingkat ketetapan dan kestabilan data/hasil. Dari sudut pandang empiris (kuantitatif), suatu data dianggap terpercaya ketika dua atau banyak peneliti dari satu objek memberi hasil serupa, atau satu peneliti menghasilkan data yang sama pada waktu berbeda, banyak data jika dipecah menjadi dua menunjukkan tanpa ada perbedaan data. Pengujian reliabilitas hendak menguji variabel kajian ini, yakni beban bekerja, motivasi kerja dan *turnover intention*. Saat meneliti Kembali, diharapkan ketiga variabel tersebut memiliki hasil yang konsisten. Penghitungan reliabilitas mempergunakan rumus Alpha Cronbach:

$$r_i = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right\}$$

Penjelasan:

k : rata-rata kuadrat antara subjek

$\sum Si^2$: rata-rata kuadrat kesalahan

St^2 : Varians Total

Jika Cronbach Alpha suatu variabel > 0,60, maka variabel tersebut dianggap reliabel.

3. Koefisien Korelasi

Uji korelasi bermanfaat agar dapat menjelaskan kuat atau tidaknya korelasi beban kerja dan motivasi kerja pada variabel *turnover intention* karyawan. Tabel interpretasi koefisien korelasi ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 1.5
Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2014:250)

4. Koefisien Determinasi

Koefisien digunakan agar bisa mencari tahu persentase (%) sumbangan variabel beban kerja maupun motivasi kerja terhadap perubahan variabel *turnover intention*. Untuk mengukur seberapa jauh perubahan variabel bebas bisa memperjelas variabel terikat dengan baik, pengukuran dapat dilihat dari nilai R^2 . Ketika R^2 mendekati ke 0, pengaruh variabel bebas tidak dapat menjelaskan variabel terikat. Sebaliknya, bila R^2 mendekati ke 1, maka variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat dengan baik.

Besar kecilnya koefisien determinasi dapat ditentukan hitungannya mempergunakan rumus:

$$\mathbf{KD = (R^2) \times 100 \%}$$

Penjelasan:

KD = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

5. Analisis Regresi

a. Regresi Linear Sederhana

Sesuai dengan fungsi atau kausalitas antara variabel beban kerja dan motivasi kerja pada variabel *turnover intention* karyawan. Secara umum, persamaan regresi linear sederhana, yaitu:

$$\hat{Y} = a + bX$$

Penjelasan:

\hat{Y} = Nilai yang diprediksi

a = Harga Y jika X = 0 (harga konstan)

b = Bilangan arah atau koefisien regresi, menyatakan kenaikan atau variabel terikat yang menurun berdasar variabel bebas sebagai b (+) meningkat dan (-) menurun.

X = Subjek di variabel bebas yang bernilai tetentu.

b. Regresi Linear Berganda

Peneliti mempergunakan analisis regresi berganda ketika mereka ingin memprediksi keadaan (naik dan turun) variabel dependen sambil mengontrol dua atau banyak variabel bebas selaku prediktor (peningkatan penurunan nilai). Analisis regresi berganda dapat dilakukan apabila variabel bebasnya paling sedikit dua. Persamaan regresi berganda bagi dua prediktor, yaitu:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Penjelasan:

\hat{Y} = *Turnover intention* Karyawan

a = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi pada X_1

X_1 = Variabel beban kerja

b_2 = Koefisien regresi pada X_2

X_2 = Variabel motivasi kerja

6. Uji Signifikan

a. Uji t

Uji t dipakai agar bisa menguji penerimaan korelasi pada variabel independent dan dependen, ketika variabel independent memengaruhi variabel dependen secara parsial (Ghozali, 2005). Tujuan uji ini adalah mencari tahu variabel independen (X) secara individual memengaruhi signifikan pada variabel dependen (Y) dengan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

t : nilai t hitung

r : koefisien korelasi sebagai nilai perbandingan

n : Jumlah ukuran data

Nilai t melalui hitungan itu berguna agar bisa menetapkan hasil melalui prosedur:

1. Menetapkan hipotesis 0 dan hipotesis alternatif

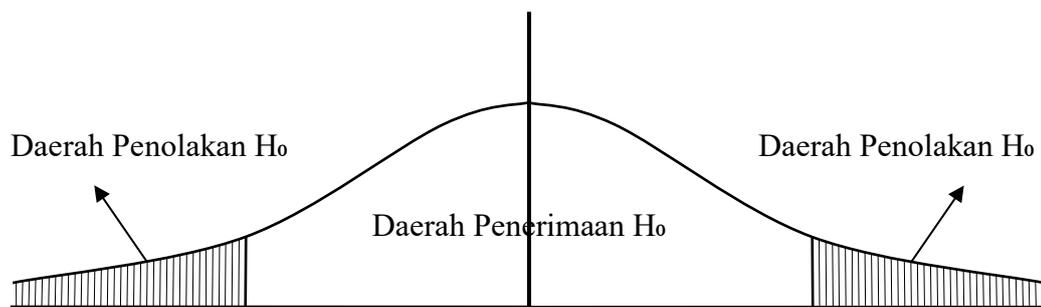
$H_0 : \beta = 0$, tidak ada pengaruh antara variabel beban kerja (X1) atau motivasi kerja (X2) terhadap *turnover intention* (Y).

$H_a : \beta \neq 0$, ada pengaruh antara beban kerja (X1) atau motivasi kerja (X2) terhadap *turnover intention* (Y)

2. Menetapkan taraf keyakinan interval dengan penerimaan $\alpha = 0,05$ atau sangat signifikan 5%
3. Terjadi penolakan pada H_0 bila t hitung $> t$ table, menjelaskan bila variabel beban kerja (X1) dan variabel motivasi kerja (X2) memengaruhi *turnover intention* (Y).
4. Ada penerimaan pada H_0 bila t hitung $< t$ table, menjelaskan variabel beban kerja (X1) dan variabel motivasi kerja (X2) tidak memengaruhi variabel *turnover intention* (Y).

Gambar 1.2

Kurva Uji t (Two Tail)



b. Uji F

Berguna agar bisa menganalisis variabel beban kerja dan motivasi kerja secara simultan memengaruhi dan signifikan bagi *turnover intention* karyawan. Prosedur pengujian, yaitu:

1. Penyusunan formula hipotesis

$$H_0 = b_1 = b_2$$

Bila variabel beban kerja dan motivasi kerja secara simultan tidak memengaruhi dan signifikan bagi *turnover intention* karyawan.

$$H_a \neq b_1 \neq b_2$$

Bila variabel variabel beban kerja maupun motivasi kerja secara simultan memengaruhi dan signifikan bagi variabel *turnover intention* karyawan.

2. Tingkat *level of Significant*

3. Tingkat kesalahan 5% = 0,05%

4. Karakteristik pengujian

Ada penerimaan pada H_0 bila F hitung kurang dari F tabel

Ada penolakan pada H_0 bila F hitung lebih dari F table

5. Hitungan Nilai F

Menggunakan rumus F :

$$F = \frac{R^2/(k)}{1 - R^2/(n - k - 1)}$$

Keterangan:

R^2 : koefisien determinasi

K : Jumlah variabel bebas

n : jumlah sampel

6. Kesimpulan terkait penerimaan atau penolakan pada H_0

Bandungkan nilai hasil F tabel dengan nilai F hitung. Jika F hitung $>$ F tabel, berarti ada penolakan pada H_0 , maka menyimpulkan bila variabel beban kerja dan motivasi kerja memengaruhi signifikan bagi variabel *turnover intention* pegawai.

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, berarti ada penerimaan pada H_0 atau menyimpulkan bila variabel beban kerja maupun motivasi kerja tidak memengaruhi signifikan bagi variabel *turnover intention* pegawai.

Gambar 1.3
Kurva Uji F (Two Tail)

