

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dipandang sebagai faktor fundamental dalam organisasi sehingga perlu dibina dan dikelola secara berkelanjutan agar selaras dengan arah dan sasaran yang telah ditetapkan. Keberadaan SDM berfungsi sebagai elemen kunci yang menggerakkan seluruh proses operasional perusahaan sekaligus berperan penting dalam menentukan tingkat keberhasilan organisasi dalam merealisasikan tujuan strategisnya (Rivai & Sagala, 2021: 27). Perencanaan sumber daya manusia yang menyeluruh memiliki peran yang sangat penting, dimulai dengan penentuan jenis serta jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan guna memenuhi tuntutan organisasi saat ini dan mengantisipasi kebutuhan di masa depan, sehingga setiap tugas dapat terlaksana secara optimal. Pengelolaan SDM yang efektif juga harus berkaitan langsung dengan strategi bisnis perusahaan, memposisikan sumber daya manusia sebagai elemen strategis dalam mendorong peningkatan kinerja perusahaan serta membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi.

Sumber daya manusia dapat dianalisis melalui dua dimensi pokok, yakni kuantitas dan kualitas. Dimensi kuantitas merujuk pada ketersediaan jumlah tenaga kerja atau populasi yang ada, sementara dimensi kualitas berkaitan dengan kapasitas sumber daya manusia yang meliputi kemampuan fisik serta kompetensi non-fisik yang dimiliki (Mangkunegara, 2022: 4). Aspek kuantitas berfokus pada berapa banyak karyawan yang dibutuhkan organisasi. Ini merupakan proses perhitungan yang memastikan jumlah tenaga kerja cukup untuk menjalankan semua

tugas dan fungsi yang berlangsung pada kondisi saat ini serta kebutuhan yang akan dihadapi ke depannya. Memastikan ketersediaan kuantitas SDM yang memadai merupakan persyaratan dasar untuk menjamin kontinuitas operasional dan menjaga agar proses kerja organisasi dapat berjalan efisien tanpa terhambat oleh kekurangan tenaga kerja.

Aspek kualitas berfokus pada siapa orangnya dan seberapa baik mereka. Kualitas mengacu pada tingkat kompetensi, keahlian, pengetahuan, sikap, dan potensi yang dimiliki seorang karyawan (Mangkunegara, 2022: 67). Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan individu yang memiliki kemampuan dan kompetensi untuk menampilkan perilaku kerja yang sejalan dengan upaya pencapaian visi serta tujuan organisasi. Organisasi tidak hanya membutuhkan “orang”, tetapi juga “orang yang tepat” untuk posisi yang tepat.

Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi hal yang esensial, karena kepemilikan jumlah tenaga kerja yang besar apabila tidak diimbangi dengan mutu yang memadai justru berpotensi menimbulkan hambatan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2022: 75). Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten di bidangnya merupakan hal yang krusial bagi perusahaan agar mampu memenuhi ekspektasi terhadap kinerja para karyawan. (Mangkunegara, 2022: 80). Melalui pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik dan berkontribusi terhadap pencapaian laba sesuai dengan target yang ditetapkan. Peningkatan laba yang berkelanjutan tersebut pada akhirnya memungkinkan perusahaan untuk memberikan tingkat kesejahteraan yang semakin optimal kepada para *stakeholder*.

Dinamika angkatan kerja global sedang mengalami pergeseran signifikan seiring masuknya Generasi Z ke dalam berbagai sektor industri, termasuk layanan kesehatan. Generasi Z, yakni kelompok yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 dan tumbuh di tengah pesatnya perkembangan teknologi digital serta kemudahan akses informasi, memiliki karakteristik yang unik dan berbeda dari generasi-generasi sebelumnya (BPS, 2025). Mereka dikenal sebagai generasi yang melek teknologi, memiliki kesadaran tinggi terhadap keselarasan antara kehidupan personal dan tuntutan pekerjaan, serta menghargai lingkungan kerja yang positif, kolaboratif, dan inklusif.

Teknik komunikasi Gen Z juga bersifat personal, singkat, dan daring, sehingga mereka terbiasa belajar dengan cepat dan bebas (Nasa et al, 2022). Generasi Z memiliki kecenderungan kuat untuk menerapkan ide-ide kreatif mereka ke dalam praktik nyata, karena mereka ingin melihat hasil secara langsung dan konkret (Barhate & Dirani, 2022).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakter komunikasi dan perilaku Generasi Z mencerminkan orientasi terhadap kecepatan, efisiensi, dan kebebasan berekspresi. Kemudian Generasi Z cenderung akan lebih mudah termotivasi ketika mereka diberi ruang untuk berinovasi, didengarkan pendapatnya, dan diberikan umpan balik yang cepat. Sebaliknya, sistem kerja yang kaku, tertutup, dan kurang apresiatif berpotensi menurunkan loyalitas serta meningkatkan *turnover intention* di kalangan generasi ini.

Struktur penduduk Indonesia didominasi oleh penduduk pada umur muda, berdasar hasil sensus 2020, dari 716,115 ribu jiwa penduduk kota Tasikmalaya

didominasi oleh penduduk generasi Z sebesar 28,20% (BPS Kota Tasikmalaya, 2024). Proporsi tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki potensi besar untuk mendominasi dunia kerja di masa mendatang, termasuk pada berbagai sektor strategis seperti kesehatan, pendidikan, dan industri jasa. Namun demikian, meskipun Generasi Z telah berkontribusi di berbagai bidang, mereka juga menghadapi sejumlah tantangan unik yang dapat memengaruhi keputusan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan.

Turnover intention merupakan suatu proses kognitif yang berawal dari timbulnya ketidakpuasan terhadap pekerjaan, kemudian berkembang menjadi dorongan untuk mempertimbangkan pilihan kerja alternatif, hingga pada akhirnya mengarah pada keputusan individu untuk keluar dari organisasi (Mobley, 2020: 111). Dengan kata lain, *turnover intention* mencerminkan tahap awal dari perilaku keluar (*actual turnover*) yang terbentuk sebagai akibat dari beragam faktor yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan luar. Dalam perspektif teori Mobley, tingkat beban kerja yang tinggi dapat diklasifikasikan sebagai bentuk tekanan kerja (*job stressor*) yang berpengaruh terhadap kepuasan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD RS Permata Bunda Tasikmalaya (2025), dalam konteks tenaga keperawatan, kondisi tersebut menjadi tantangan tersendiri karena perawat dituntut untuk bekerja dengan tingkat ketelitian, kecepatan, dan tanggung jawab yang tinggi dalam situasi yang sering kali penuh tekanan. Sejumlah perawat juga merasakan bahwa banyaknya pasien, keterbatasan

jumlah tenaga keperawatan, serta kompleksitas tugas kerap menimbulkan kelelahan fisik dan mental, khususnya saat shift malam atau ketika volume pasien meningkat.

Ketika perawat merasa terbebani dan menilai bahwa beban kerja yang dihadapi sulit diatasi secara efektif, mereka cenderung mengalami frustrasi dan terdorong untuk mencari pekerjaan lain yang menawarkan lingkungan kerja yang lebih seimbang (Rizkianti & Haryani, 2020). Beban kerja yang terlalu tinggi atau tidak proporsional berpotensi memicu stres, kelelahan baik secara fisik maupun psikologis, serta menurunkan tingkat motivasi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (Arlen & Hamsal, 2024). Senada dengan itu, beban kerja yang melebihi kapasitas individu, baik secara kuantitas maupun intensitas, dapat menimbulkan risiko kelelahan (*burnout*), stres kerja, dan penurunan motivasi. Kondisi-kondisi tersebut pada akhirnya mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keputusan keluar dari organisasi (*turnover intention*) (Zheng et al, 2024).

Fenomena tersebut sejalan dengan data yang menunjukkan tingkat pergantian karyawan di sektor kesehatan masih tergolong tinggi. Di beberapa rumah sakit daerah DKI Jakarta tingkat *turnover* bahkan mencapai sekitar 15%, dan pada beberapa institusi lainnya dapat meningkat hingga 20% (Meliani et al, 2024). Kondisi serupa juga terjadi di daerah Tasikmalaya. Berdasarkan laporan RSUD dr. Soekardjo Tasikmalaya (2018), tingkat *turnover* perawat menunjukkan fluktuasi yang cukup tinggi, dengan rata-rata mencapai 14,83% per tahun (Cahyati: 2021). Angka tersebut menggambarkan bahwa beban kerja yang berat masih menjadi isu

krusial yang berpotensi menurunkan retensi tenaga kesehatan, khususnya di kalangan perawat.

Merujuk pada hasil wawancara dengan bagian HRD RS Permata Bunda Tasikmalaya (2025), lingkungan kerja non-fisik dipandang sebagai elemen krusial yang harus mendapatkan perhatian organisasi dalam upaya menciptakan rasa nyaman serta meningkatkan loyalitas karyawan. Lingkungan kerja non-fisik menggambarkan berbagai kondisi yang berkaitan dengan pola interaksi dan hubungan kerja antarindividu di dalam suatu organisasi, termasuk kualitas hubungan interpersonal, dukungan yang diberikan pimpinan, keadilan dalam pendistribusian tugas, serta apresiasi terhadap kontribusi setiap individu. Aspek-aspek tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja, motivasi, dan tingkat rasa memiliki karyawan terhadap organisasi.

Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi karier dan kepuasan kerja, sehingga pada akhirnya mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Jepri & Ginting, 2023). Sejalan dengan itu, ketika suasana kerja terasa nyaman, penuh dukungan, dan komunikasi antarindividu berjalan dengan baik, karyawan cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk bertahan dalam organisasi (Ratnasari & Saputra, 2024). Dengan demikian, jika hubungan di tempat kerja kurang harmonis, komunikasi tidak terbuka, atau dukungan sosial terasa minim, hal tersebut dapat menimbulkan tekanan emosional yang memicu munculnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*).

Salah satu faktor penting yang dibutuhkan perawat Gen Z adalah lingkungan kerja yang kolaboratif, *supportive*, dan pengakuan atas kontribusi mereka, bila ekspektasi ini tidak terpenuhi, hal itu dapat menyebabkan ketidakpuasan dan dorongan untuk keluar dari pekerjaan (Al-Moteri et al, 2025). Dengan demikian, ketika suasana kerja yang diharapkan tidak terwujud, muncul rasa ketidakpuasan yang dapat mendorong keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

Masalah terkait *turnover intention* ini juga terjadi di RS Permata Bunda Tasikmalaya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD, Jumlah perawat Gen Z sebanyak 62 orang yang tersebar di enam departemen, yaitu Instalasi Gawat Darurat (IGD), Instalasi Bedah Sentral (IBS), *Intensive Care Unit* (ICU), Rawat Inap, Rawat Jalan, dan *Neonatal Intensive Care Unit* (NICU). Apabila *turnover intention* tidak dikelola dengan baik, rumah sakit berisiko kehilangan talenta muda yang berpotensi, yang pada akhirnya dapat mengganggu keberlanjutan operasional, menurunkan kualitas layanan, dan meningkatkan biaya rekrutmen serta pelatihan.

Berdasarkan hasil pengumpulan data awal yang dilakukan penulis melalui pengamatan langsung dan wawancara dengan HRD RS Permata Bunda Tasikmalaya, diperoleh informasi bahwa tingkat *turnover* perawat Gen Z di rumah sakit tersebut tergolong cukup tinggi. Kondisi tersebut dapat diamati melalui Tabel 1.1.

Tabel 1. 1
Data Tingkat *Turnover* Perawat Gen Z
RS Permata Bunda Tasikmalaya Tahun 2022 s/d 2024

Tahun	Jumlah perawat awal tahun	Jumlah perawat akhir tahun	Jumlah perawat keluar	Jumlah perawat masuk	Persentase <i>turnover</i>
2022	60	62	5	7	8,3 %
2023	62	64	8	10	12,9 %
2024	64	57	12	5	18,7 %

Sumber: HRD RS Permata Bunda Tasikmalaya

Berdasarkan data *turnover* perawat Generasi Z di RS Permata Bunda Tasikmalaya selama periode tahun 2022 hingga 2024, terlihat adanya pola fluktuasi tingkat keluar-masuk karyawan setiap tahunnya. Persentase *turnover* tertinggi tercatat pada tahun 2024 sebesar 18,7%, sedangkan yang terendah terjadi pada tahun 2022 sebesar 8,3%. Fluktuasi ini mencerminkan adanya perubahan kondisi internal rumah sakit maupun dinamika psikologis karyawan yang dapat memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan.

Namun demikian, berdasarkan pengamatan dan informasi dari HRD, diketahui bahwa tingkat *turnover* tertinggi berasal dari empat departemen, yaitu IGD, IBS, I CU, dan Rawat Inap. Keempat departemen tersebut memiliki tingkat *patient acuity* yang tinggi, artinya beban kerja fisik maupun psikologis perawat lebih besar karena berhadapan langsung dengan pasien dalam kondisi kritis, dinamis, dan membutuhkan perhatian intensif. Situasi ini berpotensi menimbulkan stres kerja dan kejenuhan yang lebih tinggi, sehingga mendorong munculnya niat untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Di sisi lain, dua unit lainnya, yakni Rawat Jalan dan NICU, menunjukkan kondisi yang relatif lebih stabil dengan beban

kerja yang cenderung terkontrol serta tingkat tekanan kerja yang lebih rendah. Atas dasar pertimbangan tersebut, penelitian ini memusatkan perhatian pada empat departemen dengan tingkat turnover paling tinggi agar temuan yang dihasilkan lebih relevan dan mampu merepresentasikan fenomena yang menjadi fokus kajian secara lebih komprehensif.

Meskipun sejumlah penelitian sebelumnya telah banyak meneliti pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja non-fisik terhadap *turnover intention* di sektor lain seperti perbankan, pendidikan, dan manufaktur, sebagian besar studi tersebut belum secara spesifik meneliti fenomena ini pada tenaga keperawatan, khususnya Generasi Z di sektor kesehatan. Selain itu, penelitian di rumah sakit di Indonesia masih berfokus pada aspek kompensasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja, sementara kajian yang menelaah pengaruh gabungan antara beban kerja dan lingkungan kerja non-fisik terhadap *turnover intention* di RS Permata Bunda Tasikmalaya masih sangat terbatas.

Adanya permasalahan mengenai tingginya tingkat *turnover* pada perawat Generasi Z di RS Permata Bunda Tasikmalaya menjadi isu penting yang perlu dikaji secara mendalam. Fenomena ini menunjukkan adanya tantangan nyata bagi manajemen rumah sakit dalam menjaga stabilitas tenaga keperawatan muda. Mengingat pentingnya menjaga stabilitas jumlah serta kualitas tenaga perawat untuk menunjang pelayanan kesehatan yang optimal. Oleh karena itu, penulis mengkaji penelitian dengan judul **PENGARUH BEBAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* (Survei Pada Perawat Generasi Z Di RS Permata Bunda Tasikmalaya).**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, permasalahan utama yang muncul dalam studi ini ialah tingginya tingkat *turnover* yang diduga dipengaruhi oleh faktor beban kerja serta kondisi lingkungan kerja di RS Permata Bunda Tasikmalaya. Dengan demikian, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Beban Kerja, Lingkungan Kerja, dan *Turnover Intention* pada Perawat Gen Z di RS Permata Bunda Tasikmalaya?
2. Bagaimana pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Perawat Gen Z di RS Permata Bunda Tasikmalaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan hasil identifikasi masalah yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis beberapa aspek sebagai berikut:

1. Beban Kerja, Lingkungan Kerja, dan *Turnover Intention* pada Perawat Gen Z di Rs Permata Bunda Tasikmalaya.
2. Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Perawat Gen Z di Rs Permata Bunda.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Kegunaan penelitian merujuk pada kontribusi yang diperoleh dari pelaksanaan suatu studi atau kajian, baik dalam bentuk manfaat teoretis maupun manfaat praktis. Secara garis besar, hasil penelitian ini memberikan dua manfaat utama, yaitu kegunaan pengembangan ilmu dan kegunaan praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta memperdalam pemahaman peneliti mengenai isu-isu dalam bidang sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada perawat Generasi Z.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber rujukan dan literatur bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji topik sejenis, khususnya terkait beban kerja, lingkungan kerja, dan *turnover intention* pada perawat Generasi Z, serta memberikan kontribusi berupa temuan empiris dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan.

1.4.2 Kegunaan praktis

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berharga bagi manajemen RS Permata Bunda Tasikmalaya dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan beban kerja dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, guna mengurangi tingkat *turnover intention*, khususnya di kalangan perawat generasi Z.

2. Bagi Pihak Kampus

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen RS Permata Bunda Tasikmalaya dalam menyusun kebijakan terkait pengelolaan beban kerja serta pembentukan lingkungan kerja

yang mendukung, dengan tujuan menekan tingkat *turnover intention*, khususnya pada perawat Generasi Z.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian mengacu pada tempat atau objek utama yang menjadi fokus pelaksanaan studi. Penentuan lokasi sangat penting karena berkaitan langsung dengan ketersediaan data yang relevan serta kesesuaian dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan.

Penelitian ini dilaksanakan di RS Permata Bunda Tasikmalaya, yang beralamat di Jl. Brigjend Wasita Kusumah No. 1, Sukamajukidul, Kec. Indihiang, Kab. Tasikmalaya, Jawa Barat, 46151.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan dari bulan September 2025 sampai dengan Maret 2026. Jadwal penelitian terlampir pada lampiran 1.