

ANALISIS TINGGINYA ANGKA *TURN OVER* PADA DOKTER DENGAN METODE FISHBONE

Fara Nurdiana¹, Ari Kusdiyana², Nuryati³,

¹ Universitas Muhammadiyah Lamongan

² Universitas Muhammadiyah Lamongan

³ Universitas Muhammadiyah Lamongan

⁴ Universitas Muhammadiyah Lamongan

[Email: nihayatul.munaa@gmail.com](mailto:nihayatul.munaa@gmail.com)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyebab tingginya angka *turn over* pada profesi dokter di Rumah Sakit Semen Gresik selama tahun 2020-2021. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan melakukan wawancara kepada informan kunci untuk melihat penyebab terjadinya *turn over*. Penelitian ini dilakukan selama bulan Januari 2023. Hasil dari penelitian ini menunjukkan beberapa faktor penyebab tingginya angka *turn over* yaitu dari segi *man*, *method*, dan *materials*. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan sebagai bahan pertimbangan manajemen rumah sakit untuk pengambilan keputusan pada proses manajemen SDM khususnya profesi dokter.

Kata Kunci: *fishbone analysis, turn over, profesi dokter, MSDM*

PENDAHULUAN

Dalam lingkup operasional perusahaan, *turnover* kerap sekali terjadi. Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak dikehendaki perusahaan. *Turnover* merupakan masalah klasik pada pengelolaan SDM yang selalu dihadapi pengusaha. Aktivitas *turnover* akan mempengaruhi berbagai aktivitas kerja yang terdapat pada perusahaan dan dapat juga mempengaruhi prestasi kerja karyawan secara keseluruhan.

Terjadinya *turnover*, dapat merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Dengan terjadinya *turnover* berarti perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja. Kehilangan ini harus diganti dengan karyawan baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan tenaga kerja siap pakai. Karyawan yang tertinggal akan terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja, yang kemudian akan melakukan *turnover*.

Meskipun terjadinya *turnover* pada tingkat tertentu merupakan hal yang wajar bahkan kadang perlu terjadi guna memenuhi tuntutan dinamika organisasi yang

selalu perlu akan penyegaran, permintaan berhenti perlu selalu diwaspadai. Terutama apabila terjadi pada tingkat yang diluar kewajaran. Kewaspadaan demikian penting untuk menjamin bahwa “*turnover*” tidak terjadi karena ketidakpuasan banyak orang dalam pekerjaan. Artinya, jika permintaan tersebut terjadi karena ketidakpuasan, faktor-faktor penyebabnya perlu segera diidentifikasi dan sedapat mungkin diatasi (Novliadi et al., 2017).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, telah dijelaskan bahwa *turnover* dapat mempengaruhi berbagai aktivitas kerja yang terdapat pada perusahaan, juga merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Itu mengapa untuk efisiensi dan efektivitas, *turnover* perlu untuk dikendalikan salah satunya adalah dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja dan kepuasan pasien.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di rumah sakit semen gresik pada bulan januari 2023. Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara dan observasi pada beberapa informan kunci yaitu manajer dan staff di unit Sumber Daya Manusia (SDM) Rumah Sakit Semen Gresik. Data dianalisis dengan menggunakan metode Fishbone. Data disajikan dalam bentuk narasi.

HASIL dan PEMBAHASAN

Proses identifikasi masalah di PT. Cipta Nirmala menggunakan pendekatan *lean management*. *lean management* adalah pendekatan operasional dalam manajemen organisasi. Lean merupakan upaya terus menerus menghilangkan pemborosan (*waste*) dalam meningkatkan value added produk (barang ataupun jasa) agar memberikan nilai kepada pelanggan (*customer value*).

Waste merupakan kebutuhan minimum dari alat, bahan, bagian dan pekerja (waktu kerja) yang sangat penting untuk produksi (santoso 2018). *Waste* juga dapat didefinisikan sebagai aktifitas kerja yang tidak memberikan nilai tambah dalam proses transformasi input menjadi output sepanjang value stream

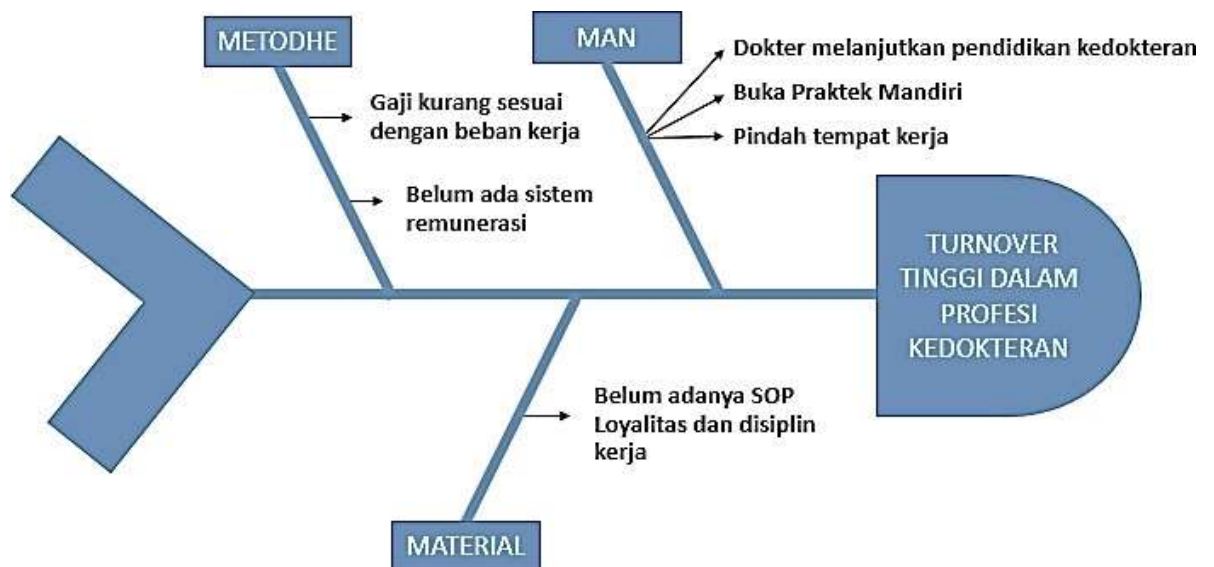
mapping.

Dalam pelaksanaan Praktik Belajar Lapangan (PBL) di PT. Cipta Nirmala, praktikan menemukan beberapa waste (barang atau tindakan yang tidak memberikan nilai tambah) di unit SDM diantaranya:

NO	JENIS WASTE	WASTE
1	Waiting	Tertundanya pekerjaan yang lain akibat proses rekrutmen Dokter.

Tabel 1 Identifikasi Waste

Berdasarkan hasil identifikasi masalah di unit SDM terkait *Waste Waiting* Berikut merupakan gambaran berbagai akar masalah yang ditemukan penyebab *Turnover* Profesi Dokter Tinggi. Pada tahun 2020 & 2021 terdapat 60% Dokter yang resign, namun pada tahun 2022 mengalami penurunan turnover menjadi 40%. Hal ini dikarenakan beberapa hal, diantaranya :adalah hal-hal berikut ini:



Gambar 1 Fishbond Analysis

Turnover akan berdampak pada SDM, dalam penyelesaian masalah dilakukan beberapa tahapan pemecahan masalah. Terkait waste *Waiting* pada unit SDM PT Cipta Nirmala. Untuk meminimalisir tertundanya pekerjaan yang lain akibat proses rekrutmen karyawan, unit SDM sebaiknya menerapkan sistem remunerasi. Namun sistem remunerasi sepertinya belum diterapkan di PT Cipta Nirmala. Praktikan menyumbangkan usulan untuk dilakukannya sistem remunerasi untuk meningkatkan kinerja para karyawan dan mewujudkan visi misi organisasinya. Remunerasi pun diberikan untuk menarik karyawan yang cakap, berpengalaman, serta memotivasi karyawan untuk bekerja dengan efektif dan berkualitas.

SIMPULAN

Analisis proses kerja unit SDM PT. Cipta Nirmala berupa *planning, Organizing, Actuating dan Controlling*. Dari identifikasi masalah dan penilaian prioritas masalah menggunakan metode *need assessment* terdapat 1 waste berupa *Waiting*. Metode Penentuan masalah dari waste unit pengadaan menggunakan Fishbone Diagram dengan analisa:

1. *Man* (Dokter melanjutkan pendidikan kedokteran, Buka Praktek Mandiri dan Pindah tempat kerja)
2. *Method* (Gaji kurang sesuai dengan beban kerja dan belum ada sistem Remunerasi)
3. *Material* (Belum adanya SOP Loyalitas dan disiplin kerja)

Hasil penyelesaian masalah dari Waste *Waiting* di unit SDM PT. Cipta Nirmala adalah dengan diterapkannya sistem Remunerasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Harvida, D.A., Wijaya, C., 2020. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *TURNOVER* KARYAWAN DAN STRATEGI RETENSI SEBAGAI PENCEGAHAN *TURNOVER* KARYAWAN : SEBUAH TINJAUAN LITERATUR.
- Novliadi, F., Psi, S., Si, M., 2017. INTENSI *TURNOVER* KARYAWAN.
- Sagala SA, Siagian V. 2021. Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI. Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika. 19 (2)
- Silalahi, U. (2013). Asas-asas Manajemen. Refika Aditama.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Bisnis. Cetakan Keenambelas. Alfabeta, Bandung. Suliyanto. 2011. Ekonometrika Terapan : Teori dan Aplikasi dengan SPSS. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Sudarsono. 2008. Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi Kasus Dosen Ekonomi pada Perguruan Tinggi Swasta).
- Stephen P. Robbins and Mary Coulter. (2012). Management. Prentice Hall.
- Uhar Suharsaputra. (2015). Manajemen Pendidikan Tinggi. Refika Aditama.
- Wukir. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah: Wawasan dan Kemampuan Pendidik, Kepala Sekolah, dan seluruh Pemangku Kepentingan Pendidikan dan Para Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan dalam Mewujudkan Pendidikan yang Bermutu. Multi Presindo.
- N. Savitri *et al.*, "ANALISA PENGARUH PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (study kasus di PT. SIIX Electronics