

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Kota Pangkalpinang**

Pangkalpinang merupakan salah satu daerah otonom yang letaknya dibagian timur Pulau Bangka. Secara administratif pada tanggal 9 februari 2001 Kota Pangkalpinang ditetapkan sebagai Ibukota Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Secara etimologi Pangkalpinang berasal dari dua kata yaitu pangkal atau pengkal dan pinang (*areca chatecu*). Pengkal atau pangkal yang bahasa melayu bangka berarti pusat atau awal mulanya sebagai pusat perkumpulan timah yang kemudian berkembang artinya sebagai pusat distrik, kota tempat pasar, tempat berlabuh kapal atau perahu dan pusat segala aktivitas dan kegiatan dimulai, sedangkan pohon pinang, adalah sejenis palma yang tumbuh di daerah Pasifik, Asia dan Afrika bagian timur. Pinang juga merupakan nama yang buahnya diperdagangkan orang (Pemerintah Kota Pangkalpinang Pemerintah Kota Pangkalpinang, no date).

Jumlah penduduk kota Pangkalpinang hasil proyeksi penduduk pada tahun 2021 berdasarkan hasil sensus penduduk tahun 2021 yaitu sebesar 221.988 orang dengan laju pertumbuhan penduduk sebesar 1,02%. Dengan Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) Kota Pangkalpinang Tahun 2021 sebesar 65,16%, yang artinya 65% penduduk usia kerja aktif secara ekonomi. Dari 1000 penduduk yang termasuk angkatan kerja, secara rata-rata terdapat 68 orang diantaranya pencari kerja. Kota Pangkalpinang memiliki rumah sakit sebanyak 6 buah, yang terbagi menjadi 1 rumah sakit umum milik pemerintah dan 5 rumah sakit umum swasta (BPS Kota Pangkalpinang, 2022).

##### **4.1.2 Gambaran Umum RSUD Depati Hamzah Pangkalpinang**

Rumah Sakit Umum Daerah Depati Hamzah Pangkalpinang adalah rumah sakit milik Pemerintah Kota Pangkalpinang yang didirikan pada tahun 1981 dari dana APBN Departemen Kesehatan Republik Indonesia, sesuai dengan tuntutan dan perkembangan pembangunan khususnya di bidang kesehatan. Tahun 2022 berdasarkan *self assessment* LAM-KPRS Nomor: 075/SERT-AKR/LAM-

KPRS/Set/XII/2022 tanggal 06 Desember tahun 2022 RSUD Depati Hamzah Pangkalpinang telah terakreditasi Paripurna (Profil RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang, 2022).



Gambar 4.1 Denah RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang  
Sumber : (Rumah Sakit Umum Daerah Depati Hamzah, No Date)

RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang terletak di Kota Pangkalpinang, merupakan satu daerah otonomi yang letaknya di Pulau Bangka. Daerah ini terletak pada garis posisi 1060 4' sampai dengan 1060 7' dengan Bujur Timur dan garis 20 4' sampai dengan 20 10' Lintang Selatan dengan luas wilayah 119,40 km<sup>2</sup>. RSUD Depati Hamzah beralamat di Jalan Soekarno Hatta, Pangkalpinang, Bangka Belitung, 33140. Adapun Pelayanan RSUD Depati Hamzah sebagai berikut : (Rumah Sakit Umum Daerah Depati Hamzah, no date)

1. Pelayanan IGD dan PONEK 24 jam
2. Pelayanan Rawat Inap
3. Pelayanan Klinik Rawat Jalan
4. Pelayanan Rawat Inap Khusus
5. Pelayanan Penunjang Medik

6. Pelayanan Administrasi
7. Medical Check Up

Dalam laporan Profil RSUD Depati Hamzah pada Tahun (2021) menyebutkan terdapat 587 pegawai, yang distribusinya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 1 Ketenagaan RSUD Depati Hamzah Pangkalpinang Berdasarkan Pendidikan dan Status**

No	Pendidikan	Status		JUMLAH
		PNS	Non PNS	
1	S3 Sub Spesialis	1		1
2	S2 Dokter Spesialis	27	8	35
3	S2 Magister/ Setara	18	9	27
4	S1 Profesi	72	18	90
5	S1/ Non Profesi	37	24	61
6	DIV/ Setara	9	7	16
7	DIII Kebidanan	151	73	224
8	SMA/ Sederajat	15	108	123
9	SMP (sederajat)	3	2	5
10	SD	1	4	5
Jumlah		<b>334</b>	<b>253</b>	<b>587</b>

Sumber Profil UPTD RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang 2021

## 4.2 Hasil

### 4.2.1 Hasil Univariat

#### A. Karakteristik Responden

Hasil analisis univariat karakteristik responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4. 2 Distribusi Karakteristik Responden Kategorik**

Variable	Jumlah (n)	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	23	18,3
Perempuan	103	81,7
<b>Status Pegawai</b>		
PNS	118	93,7
Non-PNS	8	6,3
<b>Pernikahan</b>		
Menikah	117	92,9
Belum menikah	9	7,1

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa distribusi responden kebanyakan berjenis kelamin perempuan 81,7% sedangkan 18,3% sisanya berjenis kelamin laki-laki. Mayoritas responden memiliki status kepegawaian PNS (93,7%) sedangkan 6,3% sisanya berstatus non-PNS (6,3%). Adapun pada status pernikahan, kebanyakan dari responden berstatus menikah yaitu 92,9% dan 7,1% berstatus belum menikah.

**Tabel 4. 3 Distribusi Karakteristik Responden Numerik**

Variable	Mean (min-max)	Std. deviasi	95% CI	
			Low	Up
Umur	37,7143 (24 -51)	5,83624	36,6853	38,7433

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa rata-rata responden berumur 37,7 tahun dengan responden termuda berumur 24 tahun dan responden tertua berumur 51 tahun.

#### **B. Kejadian Turnover**

**Tabel 4. 4 Distribusi Turnover**

Variable	Jumlah (n)	Persentase (%)
<b>Turnover</b>		
Pindah	42	33,3
tidak pindah	84	66,7

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah pegawai RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang yang tidak pindah yaitu sebanyak 66,7 % sedangkan 33,3% responden pindah dari RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang.

### C. *Employee Retention* (Komunikasi)

**Tabel 4. 5 Distribusi *Employee Retention* (Komunikasi)**

Pernyataan	STS		TS		N		S		SS	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Komunikasi responden dengan rekan kerja sehari-hari berlangsung dalam suasana yang menyenangkan	5	4.0%	3	2.4%	7	5.6%	51	40.5%	60	47.6%
Komunikasi pimpinan mampu memberikan gambaran pesan yang baik sehingga bisa menjadi motivasi, semangat kerja responden	3	2.4%	9	7.1%	11	8.7%	56	44.4%	47	37.3%
Responden dapat memahami pesan dan melakukan tindakan sesuai isi pesan yang dikomunikasikan oleh Pemimpin/atasan.	2	1.6%	3	2.4%	13	10.3%	68	54.0%	40	31.7%
Responden menerima instruksi, informasi dapat membentuk kesamaan makna	3	2.4%	6	4.8%	19	15.1%	60	47.6%	38	30.2%
Proses komunikasi responden mampu mempengaruhi sikap pegawai lain dalam bekerja.	3	2.4%	5	4.0%	15	11.9%	72	57.1%	31	24.6%
Responden menerima informasi langsung mengenai isu-isu organisasi, rencana organisasi, dan kemajuan organisasi.	4	3.2%	5	4.0%	24	19.0%	62	49.2%	31	24.6%
Responden mengalami hambatan dari dalam diri berupa perasaan takut, segan, ragu-ragu, dan perasaan lainnya yang disebabkan oleh kurang terbukanya sikap pimpinan.	13	10.3%	18	14.3%	27	21.4%	45	35.7%	23	18.3%
Dalam melaksanakan tugas yang belum bisa dilaksanakan mandiri responden mendapat supervisi atau bimbingan dari atasan/ pimpinan.	2	1.6%	2	1.6%	11	8.7%	52	41.3%	59	46.8%
Atasan/ pimpinan memberi informasi mengenai penilaian terhadap responden	3	2.4%	5	4.0%	13	50.0%	62	49.2%	43	34.1%
Atasan/ pimpinan memberikan umpan balik dan mengkomunikasikannya dengan responden terhadap hasil penilaian	2	1.6%	4	3.2%	21	16.7%	61	48.4%	38	30.2%

Dari tabel diatas diketahui hubungan komunikasi responden dengan atasan dan antara rekan kerja yang baik dengan *employee retention*, (54%) setuju jika

pesan yang dikomunikasikan oleh pemimpin/atasan yang mudah dipahami akan mendukung suasana kerja, (57,1%) responden setuju dengan pernyataan proses komunikasi pimpinan/atasan yang terjadi saat ini mampu mempengaruhi sikap responden dalam bekerja. Hubungan komunikasi kurang baik juga berhubungan dengan *employee retention* sesuai dengan pernyataan responden sangat setuju (46,8%) pernyataan dalam melaksanakan tugas yang belum bisa dilaksanakan mandiri sebaiknya mendapat supervisi atau bimbingan dari atasan/ pimpinan. Responden berpendapat setuju pada pernyataan Atasan/ pimpinan memberi informasi mengenai penilaian pegawai (49,2%) dan Atasan/ pimpinan memberikan umpan balik terhadap hasil penilaian pegawai dan dikomunikasikan dengan saudara (48,4%).

**Tabel 4. 6 Distribusi *Employee Retention* (Komunikasi) Kategorik**

Variable	Jumlah (n)	Persentase (%)
<b>Variabel Komunikasi</b>		
Buruk	56	44,4
Baik	70	55,6

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki hubungan komunikasi antara karyawan dan atasan yang baik (55,6%), sedangkan 44,4 % lainnya memiliki komunikasi yang buruk antara atasan dengan karyawan.

#### **D. *Employee Retention* (Insentif)**

**Tabel 4. 7 Distribusi *Employee Retention* (Insentif)**

Pernyataan	STS		TS		N		S		SS	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Selain mendapatkan gaji (diluar gaji), responden mendapatkan insentif.	2	1.6%	2	1.6%	2	1.6%	40	31.7%	80	63.5%
Insentif yang responden terima memuaskan.	6	4.8%	16	12.7%	20	15.9%	57	45.2%	27	21.4%
Insentif yang responden terima memenuhi kebutuhan hidup.	6	4.8%	18	14.3%	20	15.9%	60	47.6%	22	17.5%
Insentif yang responden terima selalu mengalami peningkatan.	9	7.1%	19	15.1%	33	26.2%	44	34.9%	21	16.7%
Insentif yang diterima responden dapat mendorong semangat kerja dan berkontribusi terhadap produktivitas	7	5.6%	8	6.3%	18	14.3%	47	37.3%	46	36.5%
Insentif yang diterima responden berdasarkan proporsi yang adil, layak dan diberikan pada saatnya.	7	5.6%	15	11.9%	35	27.8%	41	32.5%	28	22.2%

Responden mendapatkan informasi mengenai proporsi dan tatacara perhitungan insentif.	15	11.9%	22	17.5%	33	26.2%	38	30.2%	18	14.3%
Responden mendapatkan apresiasi penghargaan berupa diklat terhadap prestasi kerja.	14	11.1%	17	13.5%	35	27.8%	41	32.5%	19	15.1%
Responden mendapatkan apresiasi pujian terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.	13	10.3%	13	10.3%	31	24.6%	45	35.7%	24	19.0%
Responden mendapatkan teguran terhadap pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan baik.	2	1.6%	8	6.3%	25	19.8%	70	55.6%	21	16.7%

Dari tabel diatas diketahui hubungan tambahan penghasilan berupa insentif yang sesuai dengan prestasi dan jenjang jabatan responden dengan *employee retention* tergambar dari mayoritas pernyataan responden sangat setuju selain gaji responden juga mendapatkan insentif (63,5%), Kebanyakan responden setuju dengan pernyataan insentif yang responden terima memuaskan (45,2%), Sebaliknya hubungan insentif atau penghargaan responden yang tidak sesuai dengan *employee retention* tergambar dari pernyataan responden setuju insentif yang responden terima berdasarkan proporsi yang adil, layak dan diberikan pada selalu tepat waktu (32,5%), responden mendapatkan apresiasi penghargaan berupa diklat terhadap prestasi kerja (32,5%) dan responden mendapatkan apresiasi pujian terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik (35,7%) serta responden mendapatkan teguran terhadap pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan baik (55,6%).

**Tabel 4. 8 Distribusi *Employee Retention* (Insentif) Kategorik**

Variable	Jumlah (n)	Persentase (%)
<b>Variabel Insentif</b>		
tidak memuaskan	54	42,9
Memuaskan	72	57,1

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki insentif yang diterima memuaskan (57,1%) sedangkan 42,9% lainnya memiliki insentif tidak memuaskan.

### E. *Employee Retention* (Kepuasan Kerja)

**Tabel 4. 9 Distribusi *Employee Retention* (Kepuasan Kerja)**

Pernyataan	STS		TS		N		S		SS	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Menurut responden pekerjaan yang bagaikan menyenangkan	1	0.8%	11	8.7%	24	19.0%	60	47.6%	30	23.8%
Responden menyukai pekerjaannya.	0	0.0%	4	3.2%	9	7.1%	63	50.0%	50	39.7%
Responden puas dengan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan.	0	0.0%	6	4.8%	12	9.5%	75	59.5%	33	26.2%
Responden puas dengan kesempatan yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan.	0	0.0%	8	6.3%	9	7.1%	75	59.5%	34	27.0%
Responden merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya miliki.	0	0.0%	6	4.8%	6	4.8%	57	45.2%	57	45.2%
Responden menganggap pekerjaan ini memberikan semangat kerja.	0	0.0%	9	7.1%	11	8.7%	64	50.8%	42	33.3%
Responden merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini.	0	0.0%	12	9.5%	12	9.5%	65	51.6%	37	29.4%
Responden merasa puas dengan beban pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya.	0	0.0%	14	11.1%	25	19.8%	58	46.0%	29	23.0%
Responden merasa puas dengan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan.	3	2.4%	20	15.9%	31	24.6%	51	40.5%	21	16.7%
Pekerjaan dapat memberikan peluang untuk kemajuan karir responden dimasa mendatang.	2	1.6%	15	11.9%	19	15.1%	63	50.0%	33	26.2%
Responden antusias dengan pekerjaannya saat ini.	0	0.0%	11	8.7%	19	15.1%	63	50.0%	33	26.2%
Responden diberikan kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaannya	2	1.6%	11	8.7%	24	19.0%	55	43.7%	34	27.0%
Responden menemukan kenikmatan dalam pekerjaannya	1	0.8%	6	4.8%	26	20.6%	60	47.6%	33	26.2%
Responden menyukai pekerjaannya melebihi apa yang dirasakan teman kantor yang lain.	3	2.4%	10	7.9%	36	28.6%	54	42.9%	23	18.3%
Pekerjaan responden penting bagi kesuksesan perusahaan	2	1.6%	3	2.4%	18	14.3%	71	56.3%	31	24.6%

Dari tabel diatas diketahui hubungan kepuasan bekerja responden dengan *employee retention* tergambar dari kebanyakan pernyataan responden setuju jika pekerjaan responden menyenangkan bagaikan hobi (47,6), responden puas dengan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan (59,5%), serta 45,2% sangat



setuju dengan pernyataan responden merasa bangga terhadap pekerjaan yang responden miliki. Namun tidak ada dukungan kepuasan bekerja responden juga berhubungan dengan *employee retention* tergambar dari pernyataan responden setuju pekerjaannya memberikan semangat kerja (50,8%), responden merasa puas dengan beban pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya (46%), responden merasa puas dengan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan (40,5%), dan responden merasa selalu diberikan kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaannya (43,7%).

**Tabel 4. 10 Distribusi *Employee Retention* (Kepuasan Kerja) Kategorik**

Variable	Jumlah (n)	Persentase (%)
<b>Variabel Kepuasan Kerja</b>		
Buruk	63	50,0
Baik	63	50,0

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki kepuasan kerja buruk sebanyak 50% dan 50% lainnya memiliki kepuasan kerja yang baik.

#### F. *Employee Retention* (Peluang Karir)

**Tabel 4. 11 Distribusi *Employee Retention* (Peluang Karir)**

Pernyataan	STS		TS		N		S		SS	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Perusahaan menyediakan peluang pengembangan guna memenuhi kebutuhan pengembangan responden	17	13.5%	14	11.1%	33	26.2%	38	30.2%	24	19.0%
Pemimpin memberikan dorongan untuk studi lebih lanjut agar bisa menunjang peningkatan karir responden	16	12.7%	14	11.1%	31	24.6%	40	31.7%	25	19.8%
Menurut responden hasil penilaian prestasi digunakan sebagai pertimbangan promosi.	11	8.7%	8	6.3%	37	29.4%	44	34.9%	26	20.6%
Responden percaya bahwa perusahaan dapat meningkatkan potensi dan mengembangkan kemampuannya	7	5.6%	10	7.9%	34	27.0%	50	39.7%	25	19.8%
Responden terus mengembangkan potensi dan kemampuannya meskipun harus pindah	3	2.4%	7	5.6%	18	14.3%	55	43.7%	43	34.1%

Dari tabel diatas diketahui hubungan peluang karir yang mendukung dengan *employee retention* responden dilihat dari mayoritas responden setuju dengan pernyataan tersedianya peluang meningkatkan potensi dan pengembangan kemampuan guna memenuhi kebutuhan pengembangan responden (30,2%), pemimpin setuju memberikan dorongan untuk studi lebih lanjut agar bisa menunjang peningkatan karir responden (31,7%), serta pernyataan responden setuju hasil penilaian prestasi digunakan sebagai pertimbangan promosi (34,9%). Namun peluang karir yang tidak mendukung juga berhubungan dengan *employee retention* sebagaimana pernyataan responden netral bahwa perusahaan dapat meningkatkan potensi dan mengembangkan kemampuannya (27%), serta pernyataan responden akan terus mengembangkan potensi dan kemampuan meskipun harus pindah ke perusahaan lain (14,3%).

**Tabel 4. 12 Distribusi *Employee Retention* (Peluang Karir) Kategorik**

Variable	Jumlah (n)	Persentase (%)
<b>Variabel Peluang Karir</b>		
tidak memiliki peluang	57	45,2
memiliki peluang	69	54,8

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki peluang karir untuk berkembang (54,8%) sedangkan 45,2% lainnya tidak memiliki peluang kairi untuk berkembang.

#### **G. *Employee Retention* (Kebijakan dan Administrasi)**

**Tabel 4. 13 Distribusi *Employee Retention* (Kebijakan Administrasi)**

Pernyataan	STS		TS		N		S		SS	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Terdapat struktur organisasi dalam perusahaan.	2	1.6%	4	3.2%	4	3.2%	68	54.0%	48	38.1%
Terdapat tugas dan tanggung jawab secara tertulis yang tersusun dalam struktur organisasi dari setiap divisi.	2	1.6%	9	7.1%	3	2.4%	68	54.0%	44	34.9%
Terdapat jadwal jam kerja dan jam istirahat yang terstruktur.	3	2.4%	10	7.9%	4	3.2%	72	57.1%	37	29.4%
Terdapat absensi dan catatan hasil kerja.	3	2.4%	6	4.8%	13	10.3%	65	51.6%	39	31.0%
Perusahaan memberikan tunjangan dan gaji yang sesuai dengan bobot pekerjaan dan lama bekerja responden	8	6.3%	17	13.5%	7	5.6%	62	49.2%	32	25.4%

Gaji diberikan secara rutin tiap tanggal tertentu pada satu bulan.	6	4.8%	13	10.3%	7	5.6%	61	48.4%	39	31.0%
Terdapat slip gaji dan tanda terima.	10	7.9%	19	15.1%	6	4.8%	55	43.7%	36	28.6%
Bagian administrasi menghitung gaji dengan benar tiap responden menerima pembayaran gaji.	5	4.0%	6	4.8%	5	4.0%	67	53.2%	43	34.1%
Jam lembur responden diawasi dengan baik.	27	20.6%	24	19.0%	12	9.5%	38	30.2%	25	19.8%
Terdapat kebijakan/aturan-aturan intern secara tertulis yang memberikan sanksi terhadap responden yang melakukan kelalaian atau kesalahan yang ditetapkan oleh kepala perusahaan.	8	6.3%	20	15.9%	13	10.3%	57	45.2%	28	22.2%
Kebijakan-kebijakan atau aturan-aturan tersebut telah dikomunikasikan atau disosialisasikan kepada seluruh responden	8	6.3%	18	14.3%	14	11.1%	56	44.4%	30	23.8%
Pegawai yang melanggar aturan-aturan atau kebijakan-kebijakan dikenakan sanksi oleh atasan responden tersebut sesuai aturan.	4	3.2%	14	11.1%	19	15.1%	62	49.2%	27	21.4%
Terdapat prosedur formal dalam menetapkan, merubah (baik menurunkan jabatan atau menaikkan jabatan) atau menghilangkan posisi responden di lingkungan perusahaan.	9	7.1%	19	15.1%	22	17.5%	55	43.7%	21	16.7%

Dari tabel diatas dapat diketahui hubungan kebijakan administrasi dan manajemen dengan *employee retention*, bahwa kebanyakan dari responden setuju dengan pernyataan terdapat struktur organisasi dalam perusahaan (54%), setuju terdapat jadwal jam kerja dan jam istirahat (57,1%) dan pernyataan setuju jika tunjangan dan gaji yang sesuai dengan bobot pekerjaan dan lama bekerja (49,2%), Kebijakan administrasi dan manajemen yang tidak mendukung juga berhubungan dengan *employee retention*, ini sesuai pernyataan responden setuju jika kebijakan/aturan-aturan intern secara tertulis yang memberikan sanksi terhadap pegawai yang melakukan kelalaian atau kesalahan yang ditetapkan oleh perusahaan (45,2%), kebijakan-kebijakan atau aturan-aturan tersebut telah dikomunikasikan atau disosialisasikan kepada seluruh pegawai (44,4%) dan

pegawai yang melanggar aturan-aturan atau kebijakan-kebijakan dikenakan sanksi oleh atasan pegawai tersebut sesuai aturan (49,2%).

**Tabel 4. 14 Distribusi *Employee Retention* (Kebijakan Administrasi) Kategorik**

Variable	Jumlah (n)	Persentase (%)
<b>Variabel Kebijakan Administrasi</b>		
Buruk	54	42,9
Baik	72	57,1

Dari hasil univariat, dapat diketahui bahwa mayoritas responden berpendapat bahwa kebijakan dan Administrasi di Tempat kerja baik (57,1%) sedangkan 42,9% lainnya menganggap bahwa kebijakan dan administrasi di tempat kerja buruk.

#### 4.2.2 Hasil Bivariat

##### A. Hubungan Antara *Employee Retention* Komunikasi dengan kejadian *Turnover*

**Tabel 4. 15 Tabulasi Silang *Employee Retention* Komunikasi dengan kejadian *Turnover***

<i>Employee Retention</i> (Komunikasi)	Kejadian <i>Turnover</i>				p-value	OR (95% CI)
	Pindah		Tidak Pindah			
	N	%	N	%		
Buruk	26	61,9	30	35,7	0,009	2,925 (1,360-6,293)
Baik	16	38,1	54	64,3		
Total	42	100	84	100		

Dari hasil tabulasi silang dapat diketahui bahwa kebanyakan komunikasi antara atasan dan pegawai yang buruk dan mengalami kejadian *turnover*, yaitu sebanyak 61,9% sedangkan 38,1% lainnya memiliki komunikasi antara atasan dan pegawai yang baik, namun mengalami kejadian *turnover*. Hasil analisis bivariat menggunakan chi-square menghasilkan p-value sebesar 0,009. Nilai tersebut lebih kecil dari nilai  $\alpha$ , sehingga keputusannya adalah menolak H0. Dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara komunikasi atasan-bawahan dengan kejadian *turnover*. Pegawai yang memiliki komunikasi yang buruk akan memungkinkan

2,9 kali lebih tinggi untuk mengalami kejadian *turnover* dibandingkan dengan karyawan yang memiliki komunikasi yang baik. 95% peneliti percaya bahwa di populasi umum, komunikasi atasan-bawahan merupakan faktor risiko kejadian *turnover* berkisar antara 1,360 sampai 6,293.

### B. Hubungan *Employee Retention* (Insentif) dengan Kejadian *Turnover*

**Tabel 4. 16** Tabulasi Silang *Employee Retention* Insentif dengan kejadian *Turnover*

<i>Employee Retention</i> (Insentif)	Kejadian <i>Turnover</i>				p-value	OR (95% CI)
	Pindah		Tidak Pindah			
	N	%	N	%		
Tidak memuaskan	22	52,4	32	38,1	0,181	1,788 (0,845-3,779)
memuaskan	20	47,6	52	61,9		
Total	42	100	84	100		

Dari hasil tabulasi silang dapat diketahui bahwa mayoritas insentif yang diterima pegawai tidak memuaskan dan mengalami kejadian *turnover*, yaitu sebanyak 52,4% sedangkan 47,6% lainnya memiliki insentif yang memuaskan, namun mengalami kejadian *turnover*. Hasil analisis bivariat menggunakan chi-square menghasilkan p-value sebesar 0,181. Nilai tersebut lebih besar dari nilai  $\alpha$ , sehingga keputusannya adalah gagal menolak  $H_0$ . Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara insentif yang diterima dengan kejadian *turnover*.

### C. Hubungan antara *Employee Retention* (Kepuasan Kerja) dengan Kejadian *Turnover*

**Tabel 4. 17** Tabulasi Silang *Employee Retention* Kepuasan Kerja dengan kejadian *Turnover*

<i>Employee Retention</i> (Kepuasan Kerja)	Kejadian <i>Turnover</i>				p-value	OR (95% CI)
	Pindah		Tidak Pindah			
	N	%	N	%		
Tidak memuaskan	25	59,5	38	45,2	0,188	1,780 (0,840-3,773)
memuaskan	17	40,5	46	54,8		
Total	42	100	84	100		

Dari hasil tabulasi silang dapat diketahui bahwa mayoritas responden tidak memiliki kepuasan kerja dan mengalami kejadian *turnover*, yaitu sebanyak 59,5% sedangkan 40,5% lainnya memiliki kepuasan kerja yang memuaskan, namun mengalami kejadian *turnover*. Hasil analisis bivariat menggunakan chi-square menghasilkan p value sebesar 0,188. Nilai tersebut lebih besar dari nilai  $\alpha$ , sehingga keputusannya adalah gagal menolak H0. Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dengan kejadian *turnover*.

#### D. Hubungan antara *Employee Retention* (Peluang Karir) dengan Kejadian *Turnover*

Tabel 4. 18 Tabulasi silang *Employee Retention* (Peluang Karir) dengan Kejadian *Turnover*

<i>Employee Retention</i> (Peluang Karir)	Kejadian <i>Turnover</i>				p-value	OR (95% CI)
	Pindah		Tidak Pindah			
	N	%	N	%		
Tidak memiliki peluang	24	57,1	33	39,3		2,061
Memiliki peluang	18	42,9	51	60,7	0,088	(0,972-4,370)
Total	42	100	84	100		

Dari hasil tabulasi silang dapat diketahui bahwa mayoritas responden tidak memiliki peluang karir dan mengalami kejadian *turnover*, yaitu sebanyak 57,1% sedangkan 42,9% lainnya memiliki peluang karir, namun mengalami kejadian *turnover*. Hasil analisis bivariat menggunakan chi-square menghasilkan p-value sebesar 0,088. Nilai tersebut lebih besar dari nilai  $\alpha$ , sehingga keputusannya adalah gagal menolak H0. Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara peluang karir pegawai dengan kejadian *turnover*.

### E. Hubungan Antara Employee Retention Kebijakan Administrasi dengan kejadian Turnover

**Tabel 4. 19** Tabulasi silang Kebijakan Administrasi dengan kejadian *Turnover*

<i>Employee Retention</i> (kebijakan administrasi)	Kejadian <i>Turnover</i>				p-value	OR (95% CI)
	Pindah		Tidak Pindah			
	N	%	N	%		
Buruk	22	52,4	32	38,1	0,181	1,788 (0,845-3,779)
baik	20	47,6	52	61,9		
Total	42	100	84	100		

Dari hasil tabulasi silang dapat diketahui bahwa mayoritas responden tidak memiliki peluang karir dan mengalami kejadian *turnover*, yaitu sebanyak 57,1% sedangkan 42,9% lainnya memiliki peluang karir, namun mengalami kejadian *turnover*. Hasil analisis bivariat menggunakan chi-square menghasilkan p-value sebesar 0,088. Nilai tersebut lebih besar dari nilai  $\alpha$ , sehingga keputusannya adalah gagal menolak  $H_0$ . Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara peluang karir pegawai dengan kejadian *turnover*.

#### 4.2.3 Hasil Multivariat

##### A. Seleksi Bivariat

**Tabel 4. 20** Hasil Seleksi Bivariat

Variabel Independen	P-value	Keterangan
Komunikasi	0,009	Masuk Permodelan
Insentif	0,181	Masuk Permodelan
Kepuasan Kerja	0,188	Masuk Permodelan
Peluang Karir	0,088	Masuk Permodelan
Kebijakan Administrasi	0,181	Masuk Permodelan

Pada seleksi bivariat hanya variabel dengan P-value <0,25 pada analisis bivariat yang boleh masuk permodelan multivariat. Secara statistik, variabel yang dapat dilanjutkan ke permodelan multivariat adalah variabel insentif dengan P-

*value* 0,181 (<0,25), kepuasan kerja dengan *P-value* 0,188 (<0,25), peluang karir dengan *p value* 0,088 (<0.25), dan variabel kebijakan administrasi dengan *P-value* 0,181 (<0,25).

### B. Full model (Pemodelan Awal)

Pada pemodelan awal, seluruh variabel independen utama masuk ke dalam model awal. Setelah *p-value* dan nilai OR (*crude*) dihasilkan, variabel-variabel independen dengan nilai *p-value* > 0,05 akan dikeluarkan dari model satu persatu dimulai dari variabel yang memiliki nilai *p-value* terbesar. Selanjutnya, akan dihitung persen perubahan nilai OR dengan mengurangi nilai OR awal dengan nilai OR akhir dibagi dengan nilai OR awal kemudian dikali dengan 100%. Jika pengeluaran variabel tersebut dihasilkan perubahan nilai OR variabel independen > 10% terhadap variabel lainnya, maka variabel independen yang dikeluarkan tersebut dimasukkan kembali ke dalam model dan diduga variabel *confounding*. Penyajian data pemodelan awal disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini :

**Tabel 4. 21 Pemodelan Awal Hubungan *Employee Retention* Terhadap Kejadian *Turnover***

Variabel Independen	B	P Value	OR	95% CI	
				Lower	Upper
<b>Komunikasi</b>	,965	,032	2,625	1,086	6,344
<b>Insentif</b>	-,056	,909	,946	,361	2,476
<b>Kepuasan Kerja</b>	,022	,965	1,022	,377	2,770
<b>Peluang Karir</b>	,492	,301	1,635	,644	4,154
<b>Kebijakan Administrasi</b>	-,001	,999	,999	,366	2,728
<b>Constant</b>	-,036	,914	,965		

Berdasarkan tabel 4.20 dapat diketahui bahwa terdapat variabel independen yang memiliki nilai *p value* >0,05 yaitu insentif, kepuasan kerja, peluang karir dan kebijakan administrasi sehingga harus dikeluarkan dari permodelan satu persatu mulai dari variabel yang memiliki *p value* terbesar. adapun urutannya yaitu kebijakan administrasi, kepuasan kerja, insentif dan peluang karir.



### C. Identifikasi konfundig

Tahap kedua yaitu identifikasi confonding bertujuan untuk melihat Selanjutnya, akan dihitung persen perubahan nilai OR dengan mengurangi nilai OR awal dengan nilai OR akhir dibagi dengan nilai OR awal kemudian dikali dengan 100%. Jika pengeluaran variabel tersebut dihasilkan perubahan nilai OR variabel independen > 10% terhadap variabel lainnya, maka variabel independen yang dikeluarkan tersebut dimasukkan kembali ke dalam model dan diduga variabel confonding. Sebaliknya, variabel yang memiliki perubahan nilai OR pada variabel independen utama < 10% maka variabel tersebut tetap dikeluarkan dari model karena bukan variabel confonding. Hasil identifikasi confonding disajikan dalam bentuk tabel berikut ini :

**Tabel 4. 22 Hasil Identifikasi Konfundig Multivariat Tanpa Variabel Kebijakan Administrasi**

Variabel Independen	OR Crude	OR Adjusted	Perubahan OR	Kesimpulan
<b>Komunikasi</b>	2,625	2,625	-0,012458141	Variabel Kebijakan Administrasi dikeluarkan dari permodelan
<b>Insentif</b>	,946	,945	-0,023070571	
<b>Kepuasan Kerja</b>	1,022	1,022	-0,027229085	
<b>Peluang Karir</b>	1,635	1,635	-0,008278545	

Berdasarkan tabel 4,21, diketahui bahwa, tidak ada variable yang memiliki perubahan OR >10%, sehingga variabel Kebijakan Administrasi **dikeluarkan** dan tidak **dimasukkan kembali** ke permodelan selanjutnya. Selanjutnya keluarkan variabel status kepuasan Kerja.

**Tabel 4. 23 Hasil Identifikasi Konfundung Multivariat Tanpa Variabel kepuasan Kerja**

Variabel Independen	OR Crude	OR Adjusted	Perubahan OR	Kesimpulan
Komunikasi	2,625	2,634	0,346238806	Variabel kepuasan kerja dikeluarkan dari permodelan
Insentif	,946	,949	0,325835737	
Peluang Karir	1,635	1,650	0,888376361	

Berdasarkan tabel 4,22, diketahui bahwa, tidak ada variable yang memiliki perubahan OR >10%, sehingga variabel kepuasan kerja **dikeluarkan** dan tidak **dimasukkan kembali** ke permodelan selanjutnya. Selanjutnya keluarkan variabel intensif.

**Tabel 4. 24 Identifikasi konfundung Multivariat tanpa Variabel intensif**

Variabel Independen	OR Crude	OR Adjusted	Perubahan OR	Kesimpulan
Komunikasi	2,625	2,586	-1,508080924	Variabel intensif dikeluarkan dari permodelan
Peluang Karir	1,635	1,622	-0,808249967	

Berdasarkan tabel 4,23, diketahui bahwa, tidak ada variabel yang memiliki perubahan OR >10%, sehingga variabel insentif **dikeluarkan** dan tidak **dimasukkan kembali** ke permodelan selanjutnya. Selanjutnya keluarkan variabel peluang karir.

**Tabel 4. 25 Identifikasi Konfundring Multivariat Tanpa Variabel Peluang Karir**

Variabel Independen	OR Crude	OR Adjusted	Perubahan OR	Kesimpulan
Komunikasi	2,625	2,925	11,41875612	Variabel peluang karir tidak dapat dikeluarkan

Berdasarkan tabel 2.24 diatas, terdapat variabel yang memiliki perubahan OR >10% yaitu komunikasi, maka variabel peluang karir tidak dapat dikeluarkan dari permodelan dan harus dimasukkan kembali. Permodelan Berakhir disini.

#### D. FINAL MODEL

**Tabel 4. 26 Final Model**

Variabel Independen	B	P value	OR	CI 95%	
				Low	Upp
Komunikasi	,950	,019	2,586	1,171	5,710
Peluang Karir	,484	,231	1,622	,735	3,578
Constant	-,044	,886	,957		

Hasil final model menunjukkan bahwa variabel dukungan komunikasi atasan-bawahan merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kejadian *turnover* setelah dikontrol oleh variabel peluang karir. Nilai OR terhitung >1, maka dapat diinterpretasikan, bahwa karyawan yang memiliki komunikasi yang buruk 2,5 kali lebih memungkinkan untuk mengalami kejadian *turnover* dibandingkan dengan karyawan yang memiliki komunikasi yang baik setelah dikontrol oleh peluang karir. Pada populasi umum, 95% peneliti meyakini bahwa komunikasi atas-bawah merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kejadian *turnover* dengan rentang kepercayaan 1,171 hingga 5,710.

### E. Hasil Tingkat Kemampuan Model dan Ketepatan Prediksi Regresi Logistik Tingkat Kemampuan Model

**Tabel 4. 27 Tingkat Kemampuan Model dan Ketepatan Prediksi Regresi Logistik**

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	151,169a	,071	,098

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa, nilai *Nagelkerke R Square*, yakni sebesar 0,098 yang artinya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah sebesar 9,8% serta terdapat 90,2% (100%-9,8%) faktor lain diluar model yang menjelaskan variabel dependen.

**Tabel 4. 28 ketepatan prediksi dalam regresi logistik**

	Observed	Prediksi		Percentage Correct
		Turnover		
		Pindah	Tidak pindah	
Turnover	Pindah	20	22	47,6
	Tidak pindah	14	70	83,3
<b>Overall Percentage</b>				<b>71,4</b>

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa, ketepatan prediksi dalam regresi logistik untuk mengetahui hubungan *employee retention* terhadap *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang Tahun 2022 sebesar 71,4%. Hasil prediksi menunjukkan mayoritas ketepatan prediksi berada pada kategori tidak pindah (83,3%), sedangkan pada kategori pindah hanya sebesar 47,6%. Tabel klasifikasi ini digunakan untuk menunjukkan seberapa baik hasil prediksi dan ukuran akurasi model, tabel di atas memberikan nilai *Overall Percentage* sebesar 71,4% yang artinya model regresi logistik yang digunakan telah cukup baik karena mampu memprediksi 71,4% dari kondisi yang terjadi.

#### 4.2.4 Hasil Kualitatif

##### A. Karakteristik Informan

Penelitian ini dilakukan dengan pengambilan data menggunakan metode wawancara mendalam. Adapun informan pada penelitian ini dibagi menjadi 2 kelompok informan utama yaitu kelompok *case* (pegawai *turnover*) dan kelompok *control* (pegawai masih bekerja). Karakteristik informan utama

disajikan dalam tabel, sebagai berikut.

**Tabel 4. 29 Karakteristik informan utama kelompok *case* dan kelompok *control***

No	Inisial>Nama Samaran	Umur (tahun)	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	*Catatan
1	IU1/ PN	44	P	S1	<i>Case</i>
2	IU2/ BY	39	P	DIII	<i>Case</i>
3	IU3/ RS	37	P	DIII	<i>Case</i>
4	IU4/ AG	38	L	DIII	<i>Control</i>
5	IU5/ RO	24	P	DIII	<i>Control</i>
6	IU6/ NT	51	P	DIII	<i>Control</i>

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel diatas, disebutkan bahwa informan utama penelitian ini terbagi menjadi 2 kelompok yaitu informan kelompok *Case* dan informan kelompok *Control*, yang mana terdiri atas enam orang, 5 orang perempuan dan 1 orang laki-laki, dengan usia minimum adalah 24 tahun dan usia maksimum adalah 51 tahun. Kemudian mayoritas informan dengan pendidikan terakhir DIII sebanyak 5 orang dan salah satu diantaranya adalah S1.

Selain itu terdapat informan lainnya, yaitu adalah informan ahli yang masuk kedalam penelitian ini. Informan ahli adalah atasan langsung dari pegawai Rumah Sakit Depati Hamzah. Karakteristik informan ahli disajikan dalam tabel, sebagai berikut.

**Tabel 4. 30 Karakteristik Informan Ahli**

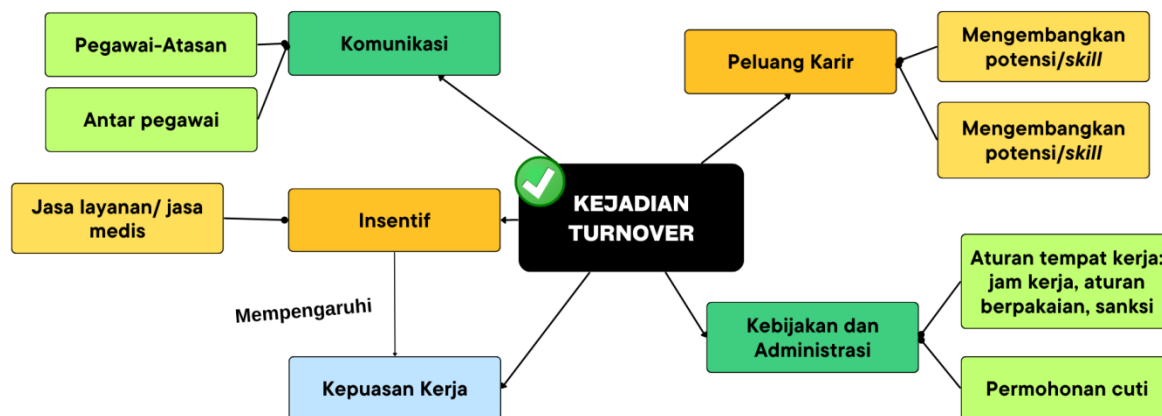
No	Inisial	Umur (tahun)	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Jabatan
1	IA1 KPR	57	P	D III	Kepala Bidang Keperawatan dan Pengembangan SDM RSUD Depati Hamzah
2	IA2 KTU	48	P	S2	Kepala Bagian Tata Usaha RSUD Depati Hamzah
3	IA3 DRT	34	P	S1	Direktur RSUD Depati Hamzah
4	IA4 KPL	43	L	S1	Kepala Bidang Pelayanan RSUD Depati Hamzah

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa informan ahli yang dilakukan wawancara atau penggalan informasi terkait dengan kejadian *turnover* di RSUD Depati Hamzah adalah sebanyak 4 orang, diantaranya merupakan Direktur Rumah Sakit, Kepala bidang Keperawatan dan Pengembangan SDM, Kepala bagian Tata Usaha dan Kepala bidang Pelayanan.

## **B. Hasil Analisis Data Penelitian Kualitatif**

Berdasarkan hasil analisis data kualitatif, peneliti melakukan pendalaman teori menggunakan metode wawancara mendalam dengan beberapa informan. Kemudian lima variabel yang dibahas pada penelitian ini yaitu meliputi komunikasi, insentif, kepuasan kerja, peluang kerja, serta kebijakan dan administrasi. Hasil analisis disajikan dalam bentuk diagram alir untuk lebih mudah dipahami, sebagai berikut.



**Gambar 4. 2 Diagram Penelitian Kualitatif**

Berdasarkan diagram alir diatas, variabel pertama yang dibahas ialah komunikasi. Komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna bagi kedua pihak. Dalam situasi tertentu, komunikasi menggunakan media tertentu untuk mengubah sikap atau tingkah laku seseorang atau sejumlah orang, sehingga ada efek tertentu yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama, komunikasi dikatakan sebagai hal pertama yang menyebabkan timbulnya pemikiran untuk pindah tugas atau tempat kerja. Berikut kutipan wawancara,

*“...mungkin untuk komunikasi itu adalah hal yang pertama yang menyebabkan pemikiran untuk pindah tugas itu muncul ya pak ya.... Pada saat itu saya rasa ada pernah kami sulit berkomunikasi. Kami pengen tukar dinas, namun karena saat itu kami antar rekan kerja sangat solid jadinya kita tidak ada masalah untuk hal tersebut. Tetapi tidak ada support dari atasan untuk kami tukaran dinas antar pekerja. Karena dikhawatirkan akan muncul masalah yang tidak diinginkan.” (IU2 BY)*

Sebagai bahan triangulasi kemudian peneliti juga melakukan wawancara mendalam dengan direktur RSUD Depati Hamzah sebagai informan ahli. Berdasarkan dengan hasil wawancara dengan informan ahli, disebutkan bahwa rumah sakit adalah suatu unit besar yang didalamnya terdapat beragam latar belakang dari ketenagakerjaan, sehingga komunikasi

memiliki peran penting terhadap kemajuan organisasi terkait dengan bidang SDM. Berikut kutipan wawancara,

*“jadi level komunikasi terhadap kemajuan organisasi terkait bidang sdm. jadi memang rumah sakit itu merupakan sebuah unit kalo saya bilang adalah suatu unit yang besar, didalamnya beragam background dari ketenagakerjaan....” (IA3 DRT)*

Dalam organisasi, komunikasi organisasi merupakan suatu hubungan timbal balik antar individu sehingga sangat perlu menjalin komunikasi yang baik demi terciptanya tempat kerja yang nyaman, maka akan berdampak juga terhadap pekerja untuk semangat datang bekerja. Seperti halnya dikatakan oleh salah satu informan, selama bekerja ia merasa *solid* dengan rekan-rekan kerjanya dan mereka pun saling *support*, hal itu membuat dirinya termotivasi untuk bekerja. Berikut kutipan wawancara,

*“Kalau saya sih, selama komunikasi dengan teman satu shift atau teman satu kerja terjalin dengan baik. Saya merasa tidak ada hambatan. Dan saat saya melakukan sesuatu, di support, setiap saya tindakan, saling membantu, tidak ada istilahnya iri-irian. Jadi saya tidak ada merasa males begitu saat mau kerja, seperti biasa saja. Jadinya makin termotivasi untuk berkerja pak” (IU4 AG)*

Selain komunikasi dengan rekan kerja, komunikasi antara pegawai dengan atasan pun akan sangat berpengaruh terhadap kenyamanan saat bekerja dan juga berpengaruh terhadap keinginan pindah tempat kerja dari pegawai. Karena itu, pemeliharaan hubungan dengan para pegawai dalam suatu organisasi memerlukan komunikasi yang efektif. Berikut kutipan wawancara,

*“...sejauh ini penugasan dari atasan saya, penyampaiannya jelas pak. Kemudian dapat saya pahami dengan baik juga. Karena atasan saya itu menjelaskannya dengan detail begitu.” (IU5 RO)*

Hal ini juga disampaikan oleh Kepala Bidang Pelayanan pada saat peneliti melakukan wawancara, disebutkan bahwa faktor komunikasi berperan penting untuk menciptakan suasana menyenangkan serta dapat meningkatkan keproduktifan pegawai selama bekerja. Berikut kutipan wawancara,

*“untuk faktor komunikasi ini menurut saya adalah salah satu peranan penting juga ya untuk menciptakan suasana yang menyenangkan yang bersifat produktif dalam pelayanan kepada pasien. dimana kita harapkan komunikasi antara atasan dan bawahan, si atasan ini bisa bertindak sebagai leader....” (IA4 KPL)*



Komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan harusnya jangan sampai ada terjadi *miss communication*, karena pelayanan yang diberikan rumah sakit itu sifatnya langsung kepada pasien atau manusia sebagai objeknya. Dikhawatirkan jika terjadi *miss communication*, ini akan dapat berpengaruh fatal kepada nyawa pasien. Sehingga sangat diharapkan terjalannya komunikasi efektif antara atasan dan bawahan. Apabila sekiranya pegawai ragu atas informasi ataupun arahan yang diberikan kepadanya, maka baiknya dapat melakukan konfirmasi ulang kepada atasan ataupun si pemberi arahan. Berikut kutipan wawancara,

*“kita harapkan komunikasi itu terjadi 2 arah, bukan hanya salah satu pihak saja dan dimana komunikasi yang disampaikan oleh penyampai sebaiknya kalau si penerima masih ragu atas informasi yang diberikan ya baiknya dapat melakukan konfirmasi ulang kepada si pemberi komunikasi. dan hal ini sangat penting dalam hal pelayanan terutama pasien agar tidak terjadi hal-hal yang membahayakan kepada pasien tersebut....” (IA4 KPL)*

Selanjutnya, faktor yang mempengaruhi *turnover* pada pegawai adalah insentif. Insentif yang dimaksud pada penelitian ini ialah bonus atau disebut dengan jasa pelayanan. Disebutkan oleh informan utama penelitian, bahwa jasa pelayanan/jasa medis ini mereka anggap sebagai tambahan. Berikut kutipan wawancara,

*“Kalau saya sih, biasa-biasa aja pak. Pas lah begitu, karena kan sudah ada gaji jadi sebagai tambahan saja” (IU2 BY)*

*“Kalau saya selama bekerja, saya ga terlalu neko-neko, bersyukur aja lah. Kita kan kerja sudah dapat gaji, kemudian ada tunjangan juga. Kalau jasa medis itu saya menganggap bonus” (IU6 NT)*

Jasa pelayanan disebut sebagai imbalan yang diberikan kepada tenaga-tenaga keperawatan, tenaga administrasi, ataupun tenaga kesehatan lainnya atas pelayanan yang mereka berikan kepada pasien. Terkait dengan pembagian jasa pelayanan, terutama cara perhitungan pembagian jasa pelayanan. Pegawai tidak mengetahui cara perhitungan jasa pelayanan. Berikut kutipan wawancara,

*“Kalau untuk jasa pelayanan sih tidak mengetahui pak, karena biasanya kan itu urusan yang diatas (atasan) kan, kita dibawah (pekerja) hanya nerima aja” (IU3 RS)*

Informan ahli memberikan informasi terkait dengan perhitungan jasa pelayanan. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, disebutkan bahwa insentif yang diberikan oleh RSUD Depati Hamzah berupa jasa pelayanan telah diatur ketetapan besarnya oleh keputusan direktur, Keputusan Direktur ini merupakan turunan dari peraturan Walikota Pangkalpinang. Dan perhitungannya sendiri pun melalui proses yang cukup panjang. Berikut kutipan wawancara,

*“jasa pelayanan yang disiapkan oleh rs depati hamzah melalui keputusan direktur. keputusan direktur pun itu adalah turunan dari peraturan walikota. terakhir kali peraturan walikota ini di tahun 2015, jadi semua peraturan menyangkut kesejahteraan pegawai memang kita tetapkan melalui peraturan pemerintah kota pangkalpinang yang ditetapkan oleh walikota. untuk jasa pelayanan ini kita mempunyai kriteria perhitungannya berdasarkan peraturan walikota itu tadi. dan itu ada perhitungannya tersendiri dan memang sangat panjang prosesnya pak” (IA2 KTU)*

Untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam lagi, kemudian peneliti juga mewawancarai Direktur RSUD Depati Hamzah terkait insentif yaitu mengenai pembagian dan perhitungan jasa pelayanan. Berdasarkan hasil wawancara disebutkan bahwa pembagian remunerasi rumah sakit sudah terdapat dalam peraturan menteri kesehatan yang mana, pembagian jasa pelayanan atau jasa medis ini sudah diatur sesuai dengan proporsinya. Remunerasi diartikan sebagai kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sebagai bentuk apresiasi kerja. Berikut kutipan wawancara,

*“jasa medis, sudah diatur sesuai dengan proporsinya. sebagai contoh dalam peraturan menteri, disebutkan untuk jasa pelayanan adalah maksimal saat ini 50% dari tarif. itu maksimalnya ya, 50%. Jadi sebuah rumah sakit dengan pertimbangan khususnya masih bisa menetapkan bahwa jasa pelayanan itu masih bisa dibawah 50%. Sesuai dengan telaah dan kajian dari rumah sakit, sisa 50% dari jasa pelayanan itu kemudian kembali lagi ke rs sebagai modal untuk rumah sakit. untuk apa itu modal 50% nya, tentunya untuk listrik, biaya operasional, alat tulis, air, internet, telpon, dan lain-lain. nah itu dijadikan modal untuk kembali ke rumah sakit. sedangkan sisanya 50% untuk pembagian jasa medis, yang mana*

*jasa medis tersebut dibagi lagi menjadi jasa dokter umum, jasa dokter spesialis, jasa nakes lainnya, bahkan tenaga administrasi. Oleh karena itu, rumah sakit berhak, selama dalam koridor peraturan menteri kesehatan menetapkan bahwa maksimal 50% dan minimal tidak ada.” (IA3 DRT)*

Pemberian insentif yang sesuai ataupun tidak, disebutkan dari beberapa penelitian akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, apabila insentif yang diberikan mengalami peningkatan maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Berikut kutipan wawancara,

*“...bonus/reward (jasa pelayanan) ini tadi dijadikan sebagai motivasi untuk karyawan di RS salah satunya saya selaku perawat. Misal satu ruangan itu pasiennya banyak jadi bisa diberikan reward itu tadi sebagai motivasi untuk jasa medisnya melayani pasien dengan lebih maksimal lagi. Walaupun sebenarnya kami pun pasti akan melayani dengan maksimal tetapi ada bedanya jika pasien kita banyak ataupun sedikit dengan reward ini tadi” (IUI PN)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan ahli terkait dengan pengaruh dari insentif terutama jasa pelayanan terhadap semangat kerja dari pegawai. Disebutkan bahwa jasa pelayanan sebenarnya dijadikan sebagai rangsangan yang diberikan rumah sakit kepada para pegawai untuk memotivasi mereka untuk bekerja. Dan manajemen tidak selalu bisa memuaskan pegawai melalui insentif ini dikarenakan sudah ada peraturan yang mengatur tentang pelaksanaan pemberian jasa pelayanan. Selain itu pada saat peraturan mengenai pemberian jasa pelayanan disusun oleh rumah sakit, rumah sakit turut melibatkan segala unsur yaitu komite medis, komite keperawatan dan komite nakes lainnya. Sehingga peraturan yang dibuat oleh rumah sakit sekiranya sudah dibuat seadil-adilnya berdasarkan banyak pertimbangan. Berikut kutipan wawancara,

*“kalau jasa pelayanan memang menjadi salah satu ransangan kita kepada para pegawai agar memotivasi mereka untuk bekerja. tapi terkadang manajemen tidak bisa selalu memuaskan pegawai terkait dengan peraturan yang sudah ada dan pelaksanaan dari peraturan itu sendiri. peraturan yang sudah ada terkait dengan jasa pelayanan saat ini hanya itu yang bisa kita lakukan, sebelumnya sebenarnya pada saat peraturan ini dibuat itu tidak hanya melibatkan manajemen saja proses pembuatannya tetapi juga melibatkan seluruh unsur yang ada di rs depati hamzah*

*seperti komite medis terdiri dari dokter spesialis dan dokter umum, komite keperawatan terdiri dari tenaga perawat dan bidan, dan komite nakes lainnya. sehingga untuk perbaikan dan karena ini merupakan suatu sistem maka sangat diperlukan masukan-masukan dari ketiga komite maupun dari bidang-bidang. sehingga jasa pelayanan itu tidak hanya menyentuh level atas tetapi juga sampai level bawah. dan itu juga diharapkan menjadi suatu terobosan oleh manajemen sebagai motivasi pegawai.” (IA2 KTU)*

Disebutkan peluang karir juga memiliki pengaruh dengan kejadian *turnover*. Hal ini meliputi dorongan pekerja untuk lebih mengembangkan potensi/skill serta meningkatkan jenjang pendidikan. Beberapa informan menyatakan bahwa mereka diberikan kesempatan untuk dapat mengembangkan potensi dalam dirinya terlebih di bidang kesehatan melalui diklat ataupun pelatihan. Berikut kutipan wawancara,

*“Iya ada pak. Kebetulan saya kan DIII, nah jadi kemarin diusulin atau disuruh sekolah lagi untuk peningkatan karir, SI... gitu pak. dan diklat-diklat juga kemarin ada pak” (IU4 AG)*

Disebutkan oleh informan ahli pada penelitian ini bahwa terkait peluang karir sangat erat kaitannya dengan dorongan yang diberikan oleh rumah sakit kepada pegawai-pegawainya untuk meningkatkan dan mengembangkan karir misalnya dengan melanjutkan studi serta mengikuti diklat-diklat ataupun pelatihan. Harapannya dengan kesempatan yang diberikan oleh rumah sakit ini dapat menjadi regenerasi pada pegawai itu sendiri untuk bisa naik pangkat secara berjenjang untuk fungsional mereka. Berikut kutipan wawancara,

*“tentu ada beberapa langkah kami usulkan terkait hal-hal ini. kalau kami dimanjemen, kami mengusulkan kepada staff-staff saya untuk diklat, atau pelatihan terkait manajemen rumah sakit. harapannya nanti terjadi regenerasi dimana kami serahkan pada pimpinan juga apabila nanti kepala seksi daripada pelayanan medik dinilai sudah cakap secara kemampuan untuk memimpin itu dapat diusulkan menjadi kepala bidang misalnya. terus ada juga rekan-rekan di fungsional baik di tenaga medis, paramedis, dan tenaga kesehatan lainnya ya tentunya harapannya mereka bisa naik secara berjenjang juga untuk fungsional mereka. seperti tadi dengan melakukan pemenuhan pelatihan-pelatihan biasanya itu akan menambah SKP mereka sebagai salah satu syarat untuk kenaikan pangkat fungsionalnya” (IA4 KPL)*

Selain itu sebagai triangulasi juga dilakukan wawancara dengan informan ahli lainnya. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, disebutkan bahwa kesempatan untuk melanjutkan karir dan peningkatan posisi itu diberikan oleh semua pegawai yang bekerja di rumah sakit, dengan syarat pegawai harus menunjukkan bagaimana kinerjanya diruangan baik dengan pelayanan terhadap pasien, operan dan sebagainya. Kemudian hal itu nanti dapat menjadi pertimbangan atasan untuk merekomendasikan dimana posisi yang tepat untuk pegawai tersebut. Berikut kutipan wawancara,

*“itu sangat ada sekali kemungkinannya pak, karena kan bekerja dinilai. artinya tidak mungkin dong kita bekerja sebagai perawat terus tiba-tiba menjadi kabid (kepala bidang) atau menjadi kasi (kepala seksi), itu kan tidak akan mungkin. jadi kita kalau bekerja ya harus tunjukan dulu kinerja kita di ruangan itu dengan baik. dengan pelayanan terhadap pasien, operan dan sebagainya. sehingga kita dinilai baik oleh atasan kita. nantikan yang menilai kan kepala ruangan. nah dari berdasarkan itu bisa menjadi pertimbangan atasan, kira-kira dia ini cocoknya menempati posisi apa” (IAI KPR)*

Faktor selanjutnya adalah kebijakan dan administrasi. Kebijakan dan administrasi yang dimaksud meliputi aturan-aturan tempat kerja seperti jam kerja, cara berpakaian serta ketentuan cuti bagi pegawai. Kejelasan dari kebijakan dan administrasi ini sangat diharapkan oleh pegawai. Berikut kutipan wawancara,

*“Kalau pada saat itu aturan-aturan ini saya tau dari edaran, nanti disampaikan oleh kepala ruangan, jadi kepala ruangnya memberikan selebar edaran. Kalau untuk cuti, kami dulu langsung ke kepegawaiannya ya. jadi ditanya kapan bisa ambil cuti atau setahun itu bisa cuti berapa kali” (IUI PN)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan ahli terkait yaitu Kepala Bagian Tata Usaha RSUD Depati Hamzah, disebutkan bahwa tata kelola terkait dengan kebijakan dan administrasi di rumah sakit terutama untuk PHL (Pegawai Harian Lepas), pada saat mereka melamar kerja di rumah sakit akan ada beberapa tahapan seperti tes tertulis, tes wawancara dan tes praktik. Kemudian aturan-aturan yang ada dirumah sakit akan disampaikan pada saat tes-tes tersebut dan prosesnya dijalankan oleh pelamar kerja. Apabila pelamar ini diterima kerja di RSUD Depati Hamzah, mereka akan

mengikuti kegiatan orientasi pegawai dan pengenalan pegawai baru. Pada kegiatan ini mereka akan mendapatkan banyak informasi terkait rumah sakit.

Berikut kutipan wawancara,

*“kalo untuk phl (pegawai harian lepas) itu akan melalui beberapa tahapan, salah satunya tes tertulis, tes wawancara dan terakhir tes praktek. nah pada saat tes tersebut akan kita selipkan informasi tentang rumah sakit, baik itu terkait dengan jam kerja, peraturan rs, kebijakan rs dan lainnya. apabila nanti mereka diterima kerja sebagai phl di rs depati hamzah, nanti kita akan ada namanya orientasi pegawai. yang melibatkan para komite, komite keperawatan, komite nakes lainnya itu diwakili oleh K3RS (Kesehatan dan Keselamatan Kerja Rumah Sakit), PPI (Pencegahan dan Pengendalian Infeksi) dan komite medik. pada saat orientasi kita membekali mereka dengan materi-materi sesuai dengan bidang terkait dengan komite itu tadi. K3 akan menyampaikan tentang keselamatan pasien, keselamatan kerja di rumah sakit. PPI akan memberikan materi tentang pengendalian infeksi. dari keperawatan akan memberikan materi tentang etika mutu keperawatan. komite medik akan memberikan materi tentang kode etik seorang dokter. dan dari kepegawaian akan memberikan secara menyeluruh materi tentang struktur rumah sakit, tentang kepemimpinan di rs, tentang kepegawaian di rs termasuk jam kerja, dan tentang hak dan kewajiban pegawai itu sendiri.” (IA2 KTU)*

Sedangkan untuk pegawai tetap di RSUD Depati Hamzah, kebijakan dan administrasi rumah sakit didapatkan melalui edaran tertulis dari pimpinan, yang mana edaran ini adalah dalam bentuk SOP ataupun pedoman. Edaran ini kemudian diberikan serta disosialisasikan kepada masing-masing unit yang ada di rumah sakit. Berikut kutipan wawancara,

*“Langkah pertama kita adalah tertulis ya, kita membuat kebijakan-kebijakan tersebut tadi. kemudian kita membuat juga SOP/pedoman, dan kita edarkan ke masing-masing unit dan kemudian kita juga sosialisasikan kepada masing-masing unit tersebut, termasuk juga disitu point reward ataupun punishment tadi. itu nanti kita sampaikan bukan hanya satu kali dua kali, tetapi apabila selama evaluasi masih ada yang melanggar, tentunya kita akan berusaha mengedukasi kembali kepada petugas-petugas yang masih melakukan pelanggaran....” (IA4 KPL)*

Dengan adanya ketentuan/aturan yang jelas maka akan memudahkan pegawai itu sendiri saat bekerja. Dengan begitu pekerja pun dapat menghindari larangan yang sudah ditetapkan pada aturan-aturan tertulis rumah

sakit dan terhindar dari sanksi yang tidak diinginkan. Berikut kutipan wawancara,

*“Selama ini kalau teguran-teguran biasa ada pak, Cuma kalau tindakan dia memang fatal baru diberikan tindakan. Pertama sih peringatan dulu, kemudian kalau masih melakukan dipindahkan dari ruangan dia yang sekarang, dan kalau dia masih ada perilaku dan tidak berubah maka ada tindakan lagi dari manajemen biasanya” (IU4 AG)*

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Komunikasi**

Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan antara komunikasi dengan kejadian *turnover* pada pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian bahwa komunikasi yang terbatas antara atasan dan pekerja ataupun antar sesama rekan kerja merupakan salah satu alasan utama dari *turnover* karyawan (Christiani dan Ilyas, 2020). Padahal disamping itu, komunikasi yang baik akan dapat memelihara motivasi dari pegawai, tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka telah mengerjakan sesuatu dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja apabila sedang dibawah standar.

RSUD Depati Hamzah adalah sebagai unit besar dari sebuah organisasi, dimana dalam unit tersebut memiliki bermacam latar belakang individu dari pegawai, sehingga faktor komunikasi ini sangat berperan penting agar rumah sakit lebih maju lagi terutama menyangkut sumber daya manusianya. Menurut penelitian oleh Laksono (2021), salah satu sistem yang serius untuk dapat menjadikan sebuah unit organisasi sebagai *pioneer* adalah dengan membangun sumber daya manusia yang representasi, hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting untuk dapat membantu pengembangan organisasi. Selain itu sumber daya manusia juga dapat dijadikan sebagai senjata untuk meraih tujuan organisasi (Laksono dan Wilasittha, 2021). Akan tetapi sumber daya manusia atau pegawai ini akan dapat meningkat apabila dipengaruhi dengan lingkungan kerja yang baik pula. Lingkungan kerja sendiri diartikan sebagai suasana atau kondisi lingkungan tempat bekerja karyawan yang dapat mendukung karyawan dalam melakukan aktivitas kerja. Lingkungan kerja yang

mendukung atau nyaman dan kondusif akan menjadikan kinerja dari karyawan meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian juga didapatkan bahwa mayoritas pegawai memiliki komunikasi yang kurang baik dengan atasan sehingga menyebabkan mereka pindah tempat kerja. Disamping itu, komunikasi merupakan suatu bentuk penyaluran informasi, baik dari dalam dan luar organisasi, dan komunikasi yang efektif sangat diharapkan terjadi dalam suatu tempat kerja. Hal ini guna memenuhi secara tepat dan efisien penyampaian pesan, instruksi-instruksi dan umpan balik dari bawahan kepada atasan (Syam *et al.* 2022).

Selain komunikasi antara atasan dan bawahan, ternyata hasil penelitian mendapatkan informasi bahwa komunikasi dengan rekan kerja juga harus terjalin dengan baik. Seperti disebutkan diatas, hal ini dikarenakan dapat terciptanya suasana tempat kerja yang nyaman dan produktif adalah sebagai bentuk dari terjalinnya komunikasi yang baik selama bekerja sehingga pegawai pun semangat untuk datang bekerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rochim (2012), bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, artinya semakin intens komunikasi yang terjalin di tempat kerja akan semakin meningkatkan pula semangat kerja (Rochim dan Triyani, 2012). Selain itu menurut Terry (2006), bahwa komunikasi menempati urutan teratas yang berpengaruh terhadap antusiasme kerja. Kerja sama yang baik dapat terbentuk melalui komunikasi antara pimpinan-bawahan maupun antara pegawai-pegawai (Terry, 2006 dalam Arianto, 2015).

Hubungan yang tercipta dalam perusahaan baik antara pimpinan dengan karyawan atau dengan sesama karyawan sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Komunikasi sebagai proses pemberitahuan dari satu pihak ke pihak lain yang dapat berupa rencana-rencana, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk dan saran-saran. Dari pengertian tersebut pelaksanaan komunikasi dapat dibedakan dalam tiga macam, yaitu: keterangan dan ide-ide yang disampaikan oleh pimpinan, bawahan dan sejawat (Nitisemito 2002 dalam Arianto 2015).

Disamping itu, pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit bentuknya langsung kepada manusia sebagai objeknya, sehingga apabila dalam melakukan pelayanan ternyata pegawai salah mengartikan apa yang diperintahkan oleh atasan



misalnya, tentu hal ini akan berakibat fatal bahkan bisa membahayakan si pasien yang sedang ditangani. Hal ini sejalan dengan indikator komunikasi yang disebutkan oleh Umam (2018), yaitu komunikasi yang dilakukan di dalam organisasi itu diantara indikatornya harus jelas dan tepat. Artinya komunikasi yang disampaikan dengan jelas akan membuat orang lain akan mudah memahami apa maksud dari yang dibicarakan serta komunikasi juga harus tepat jangan sampai memberikan komunikasi kepada orang lain dengan informasi yang kurang tepat (Umam, 2018 dalam Laksono dan Wilasittha, 2021).

#### **4.3.2 Insentif**

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada hubungan antara insentif dengan kejadian *turnover* pada pegawai. Insentif sendiri diberikan dengan maksud untuk meningkatkan semangat pegawai untuk lebih meningkatkan produktivitas kerjanya. Selain itu insentif juga dapat diberikan sebagai reward atas prestasi kerja dari pegawai itu sendiri. Dengan pemberian insentif yang adil, layak, dan saatnya yang tepat dan diberikan akan menciptakan pemeliharaan yang baik, dengan demikian sikap loyalitas karyawan semakin baik, gairah kerja meningkat, absensi dan *turnover* karyawan menurun (Hasibuan, 2020). Selain itu menurut Handoko (2016), pemberian insentif merupakan salah satu hal utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan, karena dengan hal tersebut karyawan merasa terpacu untuk terus meningkatkan kualitas pekerjaannya. (Handoko dan Waluyo, 2017). Sehingga dapat diartikan bahwa pemberian insentif memiliki tujuan untuk memacu semangat kerja pegawai dalam mencapai prestasi serta memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian juga didapatkan bahwa lebih banyak pegawai yang tidak puas dengan insentif yang diberikan. Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja (Syam *et al.* 2022). Seharusnya semakin tinggi prestasi kerja semakin besar pula insentif yang diterima. Sudah menjadi kebiasaan bahwa setiap perusahaan harus menetapkan target yang tinggi dan bila berhasil maka akan diberikan tambahan pendapatan. Sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggara dkk, apabila karyawan merasa bahwa insentif yang diterima belum sesuai dengan kinerja yang mereka lakukan maka akan muncul rasa ketidakpuasan dan cenderung memiliki

keinginan untuk pindah tempat kerja (Anggara *et al.* 2020). Maka dari itu pemberian insentif yang tepat dan sesuai porsinya merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh RSUD Depati Hamzah untuk mencegah terjadinya *turnover*.

Para pegawai akan merasa puas apabila hasil kerja mereka dihargai oleh atasan. Tetapi rasa puas itu tidak cukup untuk memacu semangat kerja mereka, karena mereka hanya akan mengejar target tugas yang diberikan oleh organisasi sampai selesai saja. Oleh karena itu, perlu adanya imbalan yang diberikan kepada mereka apabila mereka telah melakukan pekerjaan tersebut dengan tepat dan baik. Disebutkan dalam hasil penelitian bahwa imbalan yang dimaksud adalah bonus ataupun disebut dengan jasa pelayanan ataupun jasa medis. Jasa pelayanan atau jasa medis ini dianggap sebagai tambahan yang diberikan kepada tenaga medis, tenaga keperawatan, tenaga administrasi, ataupun tenaga kesehatan lainnya atas pelayanan yang mereka berikan kepada pasien.

Terkait dengan pembagian jasa pelayanan terutama tata cara pembagian dan perhitungan jasa pelayanan di RSUD Depati Hamzah diatur oleh Keputusan Direktur Rumah Sakit Depati Hamzah sendiri. Namun keputusan Direktur ini adalah lanjutan ataupun merujuk pada peraturan Walikota Pangkalpinang dan Peraturan Menteri Kesehatan. Sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan, bahwa remunerasi rumah sakit telah diatur sesuai dengan porsinya. Sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 28 Tahun 2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Jaminan Kesehatan Nasional, salah satu terobosan penting dalam program JKN adalah cara pembayaran kepada Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) dengan sistem kapitasi. Dana kapitasi yang diterima faskes dapat digunakan sekurang-kurangnya 60% untuk jasa pelayanan dan sisanya digunakan untuk biaya operasional pelayanan kesehatan (Kemenkes RI, 2014).

Berdasarkan hasil penelitian juga didapatkan bahwa penentuan persentase pembagian jasa pelayanan di RSUD Depati Hamzah sudah transparan dan sudah sangat jelas, dalam penyusunan sistem pembayaran tenaga medis dan pihak rumah sakit, serta tenaga profesi lain yang bekerja di rumah sakit duduk bersama dan mencapai kesepakatan bersama dengan para petugasnya tentang pengaturan pembayaran jasa medis yang memuaskan semua pihak yang meliputi dokter, perawat, staf lainnya dan pihak manajemen rumah sakit. Tenaga medis dapat tahu

besaran jasa yang akan diterimanya. Menurut Arifin dkk (2018), adanya kesepakatan antara semua pihak akan memberikan kepastian bagi manajemen dan kepuasan bagi para petugasnya. Pada dasarnya seseorang bekerja mengharapkan imbalan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya, apabila semakin terdapat kesesuaian maka kinerja akan semakin baik. Kompensasi yang proporsional akan memotivasi dan memuaskan karyawan, sedangkan kompensasi yang tidak proporsional akan menimbulkan keluhan, penurunan prestasi, kepuasan kerja dan menurunkan moral pekerja (Arifin *et al.* 2018).

### **4.3.3 Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kejadian *turnover* pada pegawai. Hasil penelitian bertentangan dengan penelitian terdahulu oleh (Ardiyanti, 2019) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover intention*. Penelitian oleh (Anggara dan Nursanti, 2019) juga menjelaskan Kepuasan kerja yang selanjutnya dipengaruhi oleh dimensi atau indikator kepuasan kerja seperti upah, promosi, pengawasan, tunjangan, kompensasi, prosedur kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan, dan komunikasi, merupakan faktor dalam *turnover intention*. Penelitian oleh (Fitriantini *et al.* 2019) juga menjelaskan hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan stress kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*, beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap stress kerja, sementara kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* dan stress kerja. Hal ini menunjukkan apabila kepuasan kerja pada karyawan tinggi (puas) maka *turnover intention* karyawan akan semakin menurun dan dapat terjadi sebaliknya. Kepuasan kerja karyawan lebih mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung tanpa melalui *Turnover intention* karyawan, karena kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi, maka akan menurunkan tingkat *turnover intention karyawan* yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan (Rismayanti dan Ain, 2016).

Model Mobley dkk (Pawesti dan Wikansari, 2017) menerangkan bahwa proses keluarnya seseorang dari suatu perusahaan dimulai dengan meningkatnya ketidakpuasan kerja dari karyawan. Hal ini meningkatkan keinginan untuk keluar.

Teori ini menjelaskan bahwa tahapan kognitif seorang individu untuk keluar adalah dimulai dengan berpikir untuk berhenti. Dalam proses ini individu akan melakukan pertimbangan apa yang akan terjadi jika dia keluar dari pekerjaan dan apa yang dia harapkan dari pekerjaan barunya. Jika kemudian dia melihat bahwa keluar sebagai alternatif yang paling memuaskan, maka dia akan mulai mencari pekerjaan baru. Pada tahap ini, individu akan mempertimbangkan alternatif yang ada dan pekerjaan yang saat ini disandangnya. Kemudian jika dia sudah memutuskan alternatif pekerjaan mana yang akan diambil, maka tahapan kognitif berubah menjadi keinginan untuk keluar. Terakhir jika individu tersebut benar-benar mengambil keputusan maka dia akan keluar dari perusahaan secara sukarela (*voluntary turnover*). Namun jika individu belum melihat adanya kesempatan diluar organisasi tempatnya bernaung saat ini maka individu akan memilih untuk bertahan.

Namun hasil penelitian ini sejalan dengan (Mawadati dan Saputra, 2022) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan model regresi berganda terhadap variabel dependen *turnover intention*. Peneliti berasumsi tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover* dikarenakan pegawai di RSUD lebih mendominasi untuk tidak pindah dari RSUD hamzah. Kepuasan kerja bukanlah satu satunya faktor satu-satunya yang mempengaruhi perpindahan pegawai.

#### **4.3.4 Peluang Karir**

Hasil penelitian menunjukkan tidak adanya hubungan antara peluang karir dengan kejadian *turnover*. Hasil tersebut bertentangan dengan penelitian oleh (Lorensa *et al.* 2020) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi atau baik persepsi karyawan terhadap kesempatan promosi atau semakin tinggi kesempatan promosi maka akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Hasil Penelitian oleh (Pradiptha, 2020) dari 45 responden perawat diperoleh nilai signifikan sip  $value=0,000$  ( $p < \alpha$ ) yang berarti bahwa terdapat hubungan bermakna antara jenjang karir perawat dengan *turnover intention* dan nilai koefisien korelasi sebesar  $-0,606$  yang menunjukkan hubungan negatif yang kuat, yang berarti jika jenjang karir perawat tinggi maka *turnover intention* perawat rendah, begitu juga sebaliknya jika jenjang karir perawat rendah maka *turnover intention* akan tinggi.

Jika organisasi memperlakukan karyawannya secara adil dalam penerapan kebijakan SDM seperti keadilan dalam indisipliner, memberikan peluang kerja dan promosi maka hal tersebut akan mempengaruhi retensi karyawan. Begitu juga ketika atasan memberikan dukungan dalam bekerja seperti penghargaan, pengakuan, mendukung pengembangan diri dan karir bawahan maka akan tercipta hubungan kerja yang positif antara atasan dan bawahan (Harvida dan Wijaya, 2020).

Penjelasan (Kurniadi, 2013) dalam (Yusmi *et al.* 2018) menjelaskan bahwa kesempatan untuk maju merupakan salah satu dorongan untuk memilih tempat kerja. Diadakannya pendidikan dan pelatihan tambahan oleh suatu organisasi sehingga suatu saat nanti pekerja memiliki kesempatan untuk mempromosikan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi merupakan hal yang dapat menimbulkan motivasi dan kepuasan kerja seseorang. Pengembangan karir merupakan salah satu strategi dan program yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempertahankan pegawai yang terbaik. Pengembangan karir pegawai dapat dilakukan dengan menerapkan program jenjang karir pegawai (Pradiptha, 2020).

Penjelasan (Kurniadi, 2013) dalam (Yusmi *et al.* 2018) menjelaskan bahwa kesempatan untuk maju merupakan salah satu dorongan untuk memiliki tempat kerja. Diadakannya pendidikan dan pelatihan tambahan oleh suatu organisasi sehingga suatu saat nanti pekerja memiliki kesempatan untuk promosi dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih baik merupakan hal yang dapat menimbulkan motivasi dan kepuasan kerja seseorang. Pengembangan karir merupakan salah satu strategi dan program yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempertahankan pegawai yang terbaik. Pengembangan karir pegawai di dapat dilakukan dengan menerapkan program jenjang karir pegawai (Pradiptha, 2020).

Hasil penelitian ini menunjukkan mayoritas responden memiliki peluang karir dan memutuskan untuk tidak pindah (60,7%). Salah satu informan menyatakan diberikan kesempatan untuk meneruskan pendidikan ke jenjang selanjutnya, hal inilah yang mendasari tidak adanya hubungan antara peluang karir dengan kejadian *turnover* karena kebanyakan karyawan memiliki peluang untuk karirnya.

#### 4.3.5 Kebijakan dan Administrasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kebijakan administrasi dengan kejadian *turnover*. Penjelasan oleh (YULIA, 2020) menjelaskan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor intrinsik dinamakan motivator yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan sedangkan faktor ekstrinsik dinamakan sebagai faktor hygiene yang terdiri dari hubungan interpersonal, administrasi atau kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji dan kondisi kerja. Hasil penelitian oleh (Santoso dan Santoso, 2014) juga menunjukkan adanya keterkaitan antara kebijakan administrasi perusahaan dengan *turnover*, Gejala *turnover intention* pada pekerja tetap di departemen penjualan pada CV. X adalah banyaknya protes pekerja terhadap jadwal kerja yang *extreme*, yaitu tetap full bekerja pada saat tanggal merah. *Turnover* secara tidak sukarela dipicu oleh kebijakan organisasi, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan (Iskandar dan Rahadi, 2021).

Dari hasil distribusi univariat, baik pegawai yang pindah maupun yang tidak pindah berpendapat bahwa kebijakan administrasi di RSUD Depati Hamzah adalah baik. Informan menyampaikan bahwa terkait peraturan-peraturan perusahaan ada secara tertulis dan disampaikan melalui forum. Kebijakan administrasi bukanlah satu-satunya hal yang mempengaruhi *turnover*, masih banyak faktor lain.

#### 4.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan *employee retention* terhadap *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang Tahun 2022 *adversity* atau kesulitan yang dialami oleh responden serta mengkaji strategi pemeliharaan apa saja yang dimiliki oleh manajemen RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang sehingga pegawai bisa melewati kondisi sulit, beradaptasi dan tetap menjalani kehidupan serta pilihan *turnover* menjadi alternatif terakhir. Pelaksanaan penelitian berjalan dengan lancar tetapi masih ada keterbatasan karena adanya hambatan-hambatan sebagai berikut:

1. Masih terdapat variabel-variabel penting yang berkontribusi terhadap *turnover* namun belum tereksplorasi misalnya faktor pribadi (keluarga) atau faktor lingkungan (kesulitan untuk tukaran shift jaga pegawai).
2. Hasil penelitian sangat tergantung dari kejujuran informan penelitian kelompok *case* (pegawai *turnover*) dan kelompok *control* (pegawai masih bekerja) tetapi hal ini dapat diatasi dengan adanya triangulasi sumber dengan menyandingkan informasi dengan menggunakan teknik yang sama terhadap informan ahli yang dilakukan wawancara atau penggalan informasi terkait dengan kejadian *employee retention*.
3. Diseminasi dan publikasi hasil foto masih terbatas pada komunitas di fasilitas RSUD Depati Hamzah saja.