

**SURAT KETERANGAN  
PENGECEKAN SIMILARITY**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Iswanto  
NIM : 10012622226002  
Prodi : Ilmu Kesehatan Masyarakat  
Fakultas : Kesehatan Masyarakat

Menyatakan bahwa benar hasil pengecekan similarity Skripsi/ Tesis/ Disertasi/ Lap. Penelitian yang berjudul "Hubungan *Employee Retension* Terhadap *Turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang Tahun 2022" adalah 19%.

Dicek oleh operator\*: 1. Dosen Pembimbing  
2. UPT Perpustakaan  
 Operator Fakultas

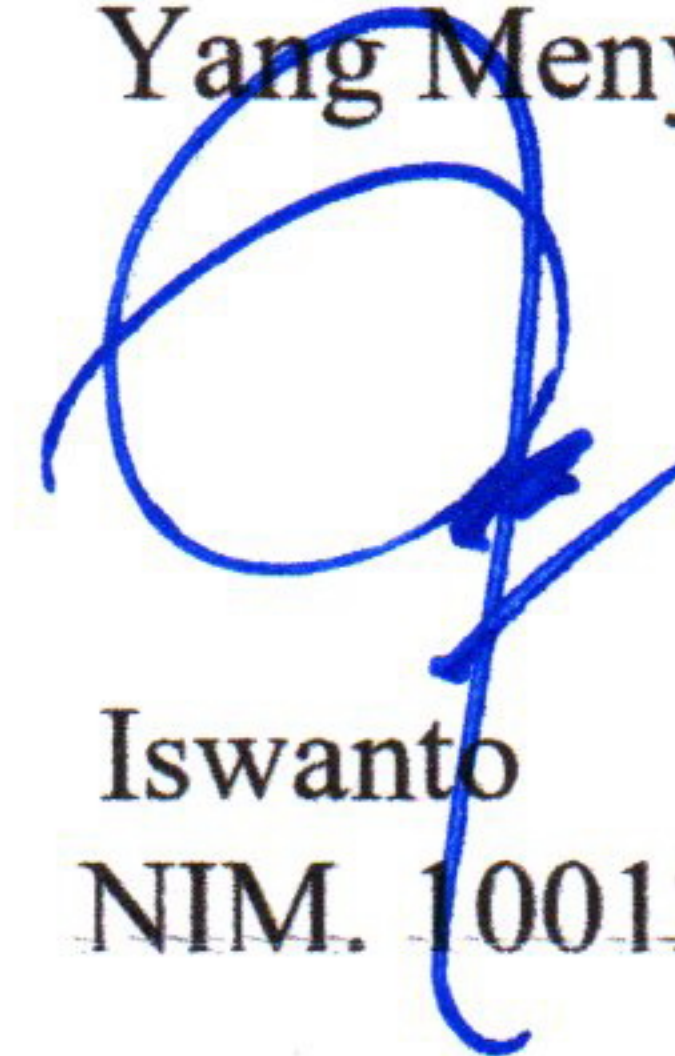
Demikianlah surat keterangan ini saya buat dengan sebenarnya dan dapat dipertanggung jawabkan.

Menyetujui  
Dosen Pembimbing,



Najmah, SKM., MPH., Ph.D  
NIP. 198307242006042003

Inderalaya, 20 Mei 2023  
Yang Menyatakan,



Iswanto  
NIM. 10012622226002

## PERNYATAAN INTEGRITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Iswanto

NIM : 10012622226002

Judul Tesis : Hubungan *Employee Retention* Terhadap *Turnover* di RSUD  
Depati Hamzah Kota Pangkalpinang Tahun 2022

Menyatakan bahwa laporan tesis saya merupakan hasil karya sendiri didampingi tim pembimbing dan bukan hasil penjiplakan/plagiat. Apabila ditemukan unsur penjiplakan/plagiat dalam tesis ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik dari Universitas Sriwijaya sesuai aturan yang berlaku.

Demikian, surat pernyataan ini saya buat, dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan dari siapapun.



Palembang, 20 Mei 2023



Iswanto

Nim. 10012622226002

# HUBUNGAN EMPLOYEE RETENTION TERHADAP TURNOVER DI RSUD DEPATI HAMZAH KOTA PANGKALPINANG TAHUN 2022

*by Iswanto -*

---

**Submission date:** 17-May-2023 09:17PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2095466560

**File name:** TESIS\_Iswanto\_10012622226002.docx (991.62K)

**Word count:** 16261

**Character count:** 105881

TESIS  
HUBUNGAN *EMPLOYEE RETENTION* TERHADAP  
*TURNOVER* DI RSUD DEPATI HAMZAH  
KOTA PANGKALPINANG  
TAHUN 2022



OLEH

NAMA : ISWANTO

NIM : 10012622226002

PROGRAM STUDI ILMU KESEHATAN MASYARAKAT (S2)  
FAKULTAS KESEHATAN MASTARAKAT  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
TAHUN 2022

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Turnover merupakan salah satu ancaman bagi perusahaan yang akan menimbulkan serta berdampak terhadap kerugian apabila terjadi secara terus-menerus. Perusahaan akan mengalami kerugian dalam bentuk waktu, moral dan materi sebesar 33% dari pengeluaran untuk gaji karyawan ketika karyawan tersebut memutuskan untuk keluar dari perusahaan tersebut (Hall, 2019).

*Turnover* didefinisikan sebagai perilaku sejauh mana pegawai berniat untuk meninggalkan atau tetap menjadi bagian di organisasi atau perusahaan (Knudsen *et al*, 2003). Bothma dan Roodt (2013) menjelaskan *turnover* yang memiliki perilaku untuk tinggal atau meninggalkan organisasi. Hal senada Lee (2008) menjelaskan bahwa *turnover* merupakan suatu persepsi subjektif dari anggota organisasi untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini dengan tujuan untuk mencari kesempatan lain. Sementara Carmeli dan Weisberg (2006) *turnover* merupakan istilah yang merujuk pada tiga unsur tertentu yaitu; pikiran berhenti pekerjaan (*thoughts of quitting the job*), niat untuk mencari pekerjaan yang berbeda (*the inention to search for a different job*), dan kemudian niat untuk berhenti (*intention to quit*).

P.Z. Wilandha dan R. Wahyuningtyas (2012) menjelaskan dalam studinya *Turnover intention* merupakan keinginan pegawai secara sukarela untuk mengundurkan diri dari organisasi atau perusahaan atau dianggap sebagai gerakan karyawan untuk mundur dari organisasi, keinginan karyawan tersebut dapat dilihat dari beberapa indikasi, antara lain; kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan (*tendency to leave the company*), kemungkinan untuk mencari pekerjaan lain (*possibility to find another job*), kemungkinan untuk berpikir keluar dari perusahaan (*possibility to think out of the company*), kemungkinan untuk berpikir

keluar dari perusahaan dalam waktu dekat (*possibility to think out of the company in the near time*), kemungkinan untuk berpikir keluar dari perusahaan jika ada kesempatan yang lebih baik (*possibility to think out of the company if there is any better opportunity*).

Pada tahun 2010-2018 tingkat *turnover* di dunia mengalami peningkatan yang signifikan setiap tahunnya dan menjadi masalah organisasi (Boss, 2018). Berdasarkan Laporan Job Openings and Labor Turnover Survey (JOLTS) tahun 2021 mengungkapkan, bahwa di Amerika Serikat sekitar 4,3 juta orang memilih berhenti kerja sampai dengan bulan Agustus, Job Openings And Labor Turnover (BLS,2022).

Indonesia sendiri menempati posisi ke sembilan pada tahun 2016 di Asia Pasifik setelah Thailand dan Hongkong dan menempati posisi ke 29 didunia dilihat dari jumlah perpindahan karyawan dengan total *turnover* yakni sebanyak 122 juta jiwa (Andriani, 2020). Pada tahun 2020, 2021, 2022 data *turnover* Indonesia dengan jumlah presentase 15,8% menempati posisi peringkat ke-4 didunia dengan tingkat *voluntary turnover* tertinggi setelah Argentina, Venezuela dan Romania. Determinants of Employee Turnover A Survey of Employee Intentions Trend in Urban Societies of the Region (Boss, 2018).

Tidak jauh berbeda angka *turnover* rumah sakit di Indonesia berdasarkan data salah satu rumah sakit swasta di Kota Batam tahun 2019, didapatkan bahwa jumlah *turnover* di rumah sakit tersebut berjumlah 14%. (Jurnal Management Kesehatan Indonesia,2020). Di RSIA Brawijaya pada tahun 2019 didapatkan persentase *turnover* sebesar 20,80%, dan tahun 2020 sebesar 21,90%. Sedangkan berdasarkan data salah satu rumah sakit umum di Banyumas, Jawa Tengah didapatkan bahwa angka *turnover* tahun 2018, berjumlah 13%, Panji Anggara et al.(2020) Keinginan Pindah Kerja (*Turnover Intention*) pada Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit Umum SM Banyumas Propinsi Jawa Tengah.

Data *turnover* di RSUD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2019 terdapat 6% pegawai meninggalkan rumah sakit karena keinginan sendiri, Kemudian di tahun 2019 terdapat 5% karyawan keluar

rumah sakit dan perannya perlu diganti sedang pada tahun 2021 kasus *turnover* mencapai 6% (*sumber profil Dinas Provinsi Kepulauan Bangka Belitung: 2021*).

Organisasi akan mengalami kerugian baik waktu, moral dan material saat karyawan memutuskan meninggalkan perusahaan. Dampak dari *turnover* sendiri terbagi menjadi dua yaitu dampak yang tampak dan dampak yang tidak tampak. Dampak yang tampak dari *turnover* diantaranya adalah rekrutmen pegawai baru, program orientasi dan pengenalan, gaji dan biaya yang dikeluarkan selama proses aplikasi dan wawancara kandidat, serta biaya penempatan bagi karyawan baru direkrut. Dampak yang tidak tampak termasuk hilangnya produktifitas unit kerja sehubungan dengan pindahnya karyawan, dan karyawan lain harus melakukan pekerjaan karyawan yang keluar tersebut. *Intension turnover* haruslah disikapi sebagai suatu fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan suatu perusahaan, baik dari sudut pandang individu maupun social, Aamodt (2004).

Tingkat *turnover* yang tinggi juga mengakibatkan operasional rumah sakit menjadi tidak efektif, karena rumah sakit kehilangan perawat yang berpengalaman dan perlu melatih kembali perawat yang baru (Andini, 2006). Namun, *turnover* tidak selamanya berdampak negatif, *turnover* perawat juga dapat berdampak positif apabila perawat yang keluar itu memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan yang buruk sehingga rumah sakit dapat menggantikan dengan perawat baru yang memiliki kinerja yang jauh lebih bagus (Toly, 2001).

*Turnover* dapat diatasi melalui berbagai kegiatan yang proaktif terhadap berbagai strategi *Employee Retention*, kebijakan kerja yang meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan (Lockhead & Stephen, 2004).

Pemeliharaan Karyawan atau retensi karyawan/*Employee Retention* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk mengembangkan diri dan tetap loyal terhadap perusahaan. Pengembangan SDM serta berbagai program

*Employee Retention* haruslah merupakan komponen yang krusial bagi rumah sakit. Jika *Employee Retention* buruk, maka akan meningkatkan *turnover* yang secara negatif mempunyai dampak terhadap pelayanan terhadap konsumen, standar produksi kerja dan profitability. Secara umum, hubungan antara *Employee Retention* terhadap kinerja sangatlah komprehensif, terdapat bukti bahwa kinerja dapat menurun jika *employee retention* buruk dan kemungkinan terdapat stagnasi dan budaya kerja yang tidak kreatif jika *employee retention* karyawan terlalu rendah (Abelson dan Baysinger, 1984 serta Glebbek dan Back, 2004). Salah satu cara untuk menekan tingginya *turnover* tenaga kerja dengan meningkatkan keterikatan hubungan kerja yang positif pada individu karyawan terhadap organisasi serta nilai organisasi yang disebut *employee retention* (Robinson, Perryman & Hayday, 2016). Jaminan kesehatan diidentifikasi menjadi faktor yang mencegah karyawan untuk keluar dari pekerjaan atau organisasi (Gruber & Mandrian, 2014).

Survey Work Asia yang dikutip dari Amirullah (2011), pada tahun 2007/2008 survey yang dilakukan konsultan SDM Watson Wyatt di 11 negara Asia-Pasifik, termasuk Indonesia mengungkapkan 51% karyawan di Indonesia melakukan pindah kerja karena rendah tingkat kepuasannya terhadap kompensasi dan *benefit* dari perusahaan dan terdapat kesempatan karier yang lebih baik di tempat lain. Penelitian yang dilakukan oleh Sisca (2011) pada perawat di RS X Tahun 2011, menghasilkan adanya hubungan yang signifikan antara umur, masa kerja, dan kepuasan terhadap kompensasi dengan *turnover* perawat.

Johnson dalam Grant et al. (2001) dalam penelitiannya the rol of satisfaction with territory design on the motivation, attitude and work outcomes of salespeople menemukan hubungan yang negative antara komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah kerja. Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan antara lain Babakus et al. (1999) The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes terhadap karyawan Bank di Turki bahwa Pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan terhadap karyawan



memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas layanan.

<sup>4</sup> Penelitian lainnya dilakukan oleh Andini (2006) pada perawat di Rumah Sakit Roemani Semarang, menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover* perawat. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi.

Pada penelitian Wulansari, 2018 dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *employee retention* dengan *turnover* menunjukkan hubungan yang signifikan negatif. Hal ini dapat digambarkan bahwa jika perusahaan dapat memberikan kenyamanan dan memberikan fasilitas yang baik kepada karyawan maka hal ini dapat memberikan retensi karyawan yang kuat kepada perusahaan. Dengan demikian karyawan tidak akan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan dengan kata lain *turnover* akan menurun. <sup>3</sup> Johnson dalam Grant et al (2001) dalam penelitiannya menemukan hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dan keinginan untuk pindah kerja. Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan antara lain oleh Babakus et al (1999): Netemeyer et. al (1990) dan Seger (1994).

<sup>13</sup> Menurut Hasibuan (2000) pemeliharaan karyawan (*employed retention*) harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap, dan loyalitas karyawan akan menurun. Pemeliharaan ini dalam usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Metode-metode pemeliharaan adalah: (1) komunikasi (2) insentif (3) kesejahteraan karyawan (4) kesadaran dan keselamatan kerja (5) hubungan industrial Pancasila.

Komunikasi merupakan pengalihan informasi antara pegawai sehingga dapat berinteraksi, disinilah pentingnya komunikasi dalam menciptakan pemeliharaan karyawan. Insentif yang diberikan berdasarkan

prestasi akan mendorong meningkatnya produktifitas kerja. Ketika kesejahteraan dalam arti terpenuhinya kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan, konsistensi serta berpedoman pada kemampuan akan meningkatkan pemeliharaan karyawan.

Keselamatan dan kesehatan kerja (KKK) merupakan tindakan kontrol preventif dan menciptakan suasana kerja yang kondusif akan mendorong terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. Hubungan industrial Pancasila (HIP) merupakan hubungan antara para pelaku, penguasa dan pemerintah yang tidak lagi sikap saling berhadap-hadapan atau penindasan oleh yang kuat kepada yang lemah.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan penelitian di RSUD Depati Hamzah kota Pangkalpinang Tahun 2018 terdapat 42 orang pegawai meninggalkan rumah sakit karena keinginan sendiri, terdiri dari 21 (50%) tenaga kesehatan, 11 (26%) tenaga non kesehatan dan 10 (24%) Administrator/ CEO (manajemen). Kemudian di tahun 2019 terdapat 38 orang karyawan terdiri dari 25 (66%) tenaga kesehatan, 2 (5%) tenaga non kesehatan dan Administrator/ CEO (manajemen) 11 (29%). Pada tahun 2020 terdapat 42 orang keluar rumah sakit dan perlu diganti peran dan fungsinya terdiri dari 23 (55%) tenaga kesehatan, 11 (26%) tenaga non kesehatan dan Administrator/ CEO (manajemen) 8 (19%). Tahun 2021 kasus turnover di lingkungan RSUD Depati Hamzah dari 41 orang terdapat 24 orang (59%) tenaga kesehatan dan 12 (29%) tenaga non kesehatan dan Administrator/ CEO (manajemen) 5 (12%), sedangkan tahun 2022 sampai dengan bulan september 42 orang pegawai yang keluar dari rumah sakit terdiri dari 19 (47%) tenaga kesehatan dan 21 (51%) tenaga non kesehatan serta tenaga administrator/ CEO (manajemen) 2 (2%). Berdasarkan data tersebut, tren *turnover* pegawai RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang dari tahun ke tahun cenderung mengalami peningkatan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, masih tingginya *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang dan belum

diketuainya analisis *Employee Retention*, sehingga rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana hubungan *Employee Retention* terhadap *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Umum**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan *employee retention* terhadap kejadian *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022.

#### **1.3.2. Tujuan Khusus**

1. Untuk mendiskripsikan karakteristik *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022
2. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kejadian *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022
3. Menganalisis pengaruh insentif terhadap kejadian *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022
4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kejadian *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022
5. Menganalisis pengaruh peluang karir terhadap kejadian *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022
6. Menganalisis pengaruh kebijakan dan administrasi terhadap kejadian *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022
7. Mengeksplorasi faktor yang paling dominan mempengaruhi kejadian *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber kajian, *literature*, sumber data dan memberikan sumbangan teori, dan diharapkan hasil penelitian ini dapat melengkapi bacaan di perpustakaan sebagai acuan untuk kepentingan penelitian berikutnya, khususnya terkait pelaksanaan *Employee* berkualitas dalam rangka pencegahan *Turnover*.

1

#### 1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu serta memperkaya informasi mengenai *Employee* berkualitas dalam rangka pencegahan *Turnover* dan dapat memberikan masukan bagi perumus kebijakan. Khususnya bagi pengembangan program *Employee* berkualitas sekarang dan dimasa yang akan datang.

2. Bagi Instansi

Penelitian ini bisa dijadikan pemecahan masalah, bagi Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, RSUD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang, serta sebagai bahan kajian dalam mengoptimalkan *Employee* berkualitas untuk mencegah dan menurunkan angka *Turnover* dimasa yang akan datang.

3. Bagi Universitas Sriwijaya

- a. Penelitian ini dapat menambah wawasan mahasiswa Universitas Sriwijaya secara umum dan Fakultas Kesehatan Masyarakat pada khususnya.
- b. Temuan penelitian ini juga bisa dipakai sebagai rujukan dalam penelitian yang lebih lanjut mengenai *Employee* berkualitas dalam pencegahan *Turnover*.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Konsep *Turnover*

##### 2.1.1. Definisi

*Turnover* merupakan kecenderungan derajat sikap yang dimiliki karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa yang telah ditentukan (Low, et al., 2017).

Robbins (2008), mendefinisikan *turnover* sebagai perpindahan tenaga kerja dari dan ke sebuah perusahaan, baik karena dipaksa oleh perusahaan atau sukarela dari diri karyawan. Tett and Meyer (dalam Samad, 2006), menjelaskan bahwa *Turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan secara sadar untuk mencari alternatif pekerjaan lain dalam organisasi yang berbeda.

*Turnover* di dalam organisasi dapat menimbulkan kondisi organisasi yang tidak stabil serta tidak jelas dan akan berdampak terhadap meningkatkan anggaran sumber daya manusia antara lain anggaran yang dikeluarkan untuk pelatihan karyawan, anggaran dalam rekrutmen dan pelatihan bagi karyawan baru (Lussier, 2015). Dampak selanjutnya *turnover* yang tinggi tentu akan menciptakan biaya bagi organisasi. Terutama bagi sebuah organisasi yang telah membuat investasi yang sangat besar di pelatihan dan pengembangan pegawai (Mello, 2011).

##### 2.1.2. Faktor yang Mempengaruhi *Turnover*

Banyak faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* dan saling berkaitan satu sama lain, diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan.

### 1. Usia

Maier (1971) mengemukakan pekerja muda mempunyai tingkat turnover yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Pekerja yang lebih tua cenderung enggan berpindah pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru, atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar. Gilmer (1966) berpendapat bahwa tingkat turnover yang cenderung tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan mendapatkan kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan yang lebih baik ditempat baru dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil, sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Pekerjaan mereka yang sebelumnya kurang memberikan harapan dan kesempatan karier (porter dan steer; Wanous dan Mobley, 1986).

### 2. Lama kerja

U.S. Civil Service Commission (1977) menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama (Mobley, 1986). Hasil penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan turnover, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan turnovernya (Prihastuti, 1992). Turnover lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (Parson dkk, 1985). Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya turnover tersebut.

### 3. Tingkat pendidikan

Mowday, et al (1982) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dalam hal ini Maier (1971) membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka berpengaruh terhadap retensi karyawan. Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang tinggi.

4. Keikatan terhadap organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Hom dkk (1979); Michaels dan Spector (1982); Arnold dan Fieldman (1982); Steel dan Ovalle (1984) menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap *intension turnover*. Berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif (Mowday dkk,1982) . Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

5. Kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan Mowday (1981); Michael dan Spector (1982); Arnold dan Fieldman (1982) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*. Wexley dan Yukl (1977) mengatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan *discrepancy theory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan

atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

#### 6. Budaya perusahaan

Robbins (1998) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

#### 7. Kebijakan Perusahaan

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan (Iskandar and Rahadi, 2021). Kebijakan kehidupan kerja merupakan program yang dibentuk untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan kebutuhan untuk kerja dengan kehidupan pribadi. Dalam bahasa tradisionalnya dikenal dengan “family friendly”. Pekerja perlu dilibatkan dalam proses pembuatan kebijakan tersebut, karena dapat mempengaruhi kenyamanan bekerja dan bekerja lebih lama (Setiawan and Tan, 2021).

#### 8. Peluang Karir

Peluang untuk perkembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan. Usaha pengembangan karir organisasional dirancang untuk memenuhi harapan para karyawan bahwa para pemberi kerja mereka berkomitmen untuk mempertahankan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya saat ini. Perencanaan karir organisasi juga meningkatkan retensi karyawan dengan mengupayakan perencanaan karir formal (Sumarni, 2011).



### 7 2.1.3. Pengukuran *Turnover*

Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Abelson (1987) menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga. Intensi turnover yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model *voluntary turnover* (sukarela).

### 2.1.4. Indikator Turnover

Menurut Herzberg (1966), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik).

- a) Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik).
- b) Faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

Penjelasan Adenguga et al. (2013) dalam (Setiawan & Putra, 2016) menyatakan variabel *turnover intention* mempunyai 3 indikator yang dijadikan sebagai dasar untuk mengukur keinginan untuk keluar tersebut, yaitu: 1). Munculnya keinginan meninggalkan perusahaan; 2). Munculnya keinginan untuk mencari pekerjaan baru; 3). Keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang. Kumar et al. (2012) menyatakan niat untuk keluar atau *turnover intention* dapat diklasifikasikan ke dalam 3 bagian yaitu: 1). Turnover yang tidak dapat dicegah; 2). Turnover yang diinginkan; 3). Turnover yang tidak diinginkan.

## **2.2. Employee Retention**

### **2.2.1 Konsep Employee Retention**

Secara umum, hubungan antara *Employee Retention* terhadap kinerja sangatlah kompleks, terdapat bukti bahwa kinerja dapat menurun jika *employee retention* karyawan buruk dan ada kemungkinan terdapat stagnasi karyawan jika *turnover* terlalu rendah (Abelson dan Baysinger, 1984 serta Glebbek dan Back, 2004). Masalah *turnover* intension dapat diatasi melalui berbagai kegiatan yang pro-aktif terhadap strategi *employee retention*: kebijakan kerja yang meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan (Lockhead & Stephen, 2004).

Upaya untuk mempertahankan karyawan (*Employee Retention*) telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi, oleh karena itu penting bagi organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan tanggung jawab signifikan bagi semua supervisor dan manajer terhadap perputaran (*turnover*) yang berarti proses karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2009).

Menurut Hasibuan (2000) pemeliharaan karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh sungguh, jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap, dan loyalitas karyawan akan menurun. Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Lebih lanjut dikatakan tujuan pemeliharaan adalah:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan

Sedangkan metode-metode pemeliharaan adalah: (1) komunikasi; (2) insentif; (3) kesejahteraan karyawan; (4) kesadaran dan keselamatan kerja; dan (5) hubungan industrial (Hasibuan, 2000)

### **2.2.2. Metode-metode pemeliharaan**

#### **1. Komunikasi**

Komunikasi adalah suatu alat pengalihan informasi dari komunikator kepada komunikan agar antara mereka terdapat interaksi. Interaksi terjadi jika komunikasi efektif atau difahami, dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan (Hasibuan, 2000).

Komunikasi organisasi adalah komunikasi antar manusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi dimana terjadi penyampaian pesan melalui jaringan yang saling bergantung satu sama lain (Burhan Bungin, 2008). Jadi manajemen terbuka akan mendukung terciptanya pemeliharaan keamanan dan kesehatan loyal yang baik dari para karyawan. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan dengan musyawarah dan mufakat, disinilah pentingnya komunikasi dalam menciptakan pemeliharaan karyawan dalam perusahaan.

#### **2. Insentif**

Menurut Hasibuan (2020) Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktifitas kerjanya. 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.

Insentif pada hakekatnya merupakan perangsang yang sifatnya menunjukkan dan membimbing peran pada kinerja karyawan ke arah yang dikehendaki perusahaan, maka dengan adanya pemberian insentif sangat diharapkan sebagai pendorong efektif yang dapat memotivasi karyawan akan bekerja lebih giat lagi dan sasaran perusahaan akan tercapai Arnolds & Venter (2007).

Salah satu jenis imbalan adalah insentif sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen. Simamora (2004). kompensasi ada dua macam yaitu, keadilan internal dan keadilan eksternal (Flippo, 1984). Keadilan internal merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan usaha yang telah dilakukan untuk memperoleh hasil tersebut.

Keadilan eksternal merupakan perbandingan hasil yang diperoleh seorang karyawan dengan hasil yang diperoleh oleh karyawan lain yang memiliki kualifikasi dan tugas yang sama. Pendapat senada juga dikemukakan dalam teori keadilan dari Adam yang dikutip oleh Rivai (2005) yaitu, setiap karyawan akan membandingkan rasio input dan out comes yang diterimanya serta membandingkan out comes yang diterimanya dengan out comes dari comparison persons. Apabila tercapai perimbangan antara input dan out comes serta comparison persons maka out comes bisa dikatakan adil.

### 3. Kesejahteraan karyawan

Menurut Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial, kesejahteraan adalah kondisi terpenuhinya kebutuhan material, spiritual, dan sosial warga negara agar dapat hidup layak dan mampu mengembangkan diri sehingga dapat melaksanakan fungsi sosialnya.

Kesejahteraan karyawan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap

perusahaan sehingga labour turnover relative rendah. Begitu besarnya arti dan manfaat kesejahteraan karyawan sehingga mendorong menejer menetapkan program kesejahteraan karyawan. Program kesejahteraan karyawan harus disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan (internal dan eksternal konsistensi) dan berpedoman pada kemampuan perusahaan (Hasibuan, 2000).

4. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (KKK)

Keselamatan dan kesehatan kerja akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. Program keselamatan dan kesehatan kerja yang ditanamkan dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik merupakan tindakan kontrol preventif yang mendorong terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik.

5. Hubungan Industrial Pancasila (HIP)

Hubungan industrial Pancasila sebagai wahana menuju ketenangan kerja dan stabilitas sosial ekonomi untuk pembangunan nasional. HIP adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (buruh, pemimpin dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang tumbuh dan berkembang diatas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia. Dengan demikian dalam HIP tidak ada tempat bagi sikap saling berhadap-hadapan atau penindasan oleh yang kuat kepada yang lemah. Robbins (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal, yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai (Siagian, 1997) Kartini (1994) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi dan membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan membangun jaringan komunikasi dan membawa

pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

### **2.3. Evaluasi**

Evaluasi adalah suatu proses identifikasi untuk mengukur atau menilai suatu kegiatan atau program yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan tujuan yang ingin dicapai atau tidak. Evaluasi juga merupakan suatu kegiatan mengumpulkan informasi mengenai kinerja suatu (metode, manusia, peralatan) dan informasi tersebut akan dipakai untuk menentukan alternative terbaik dalam membuat keputusan (Arifin, 2012).

Penelitian evaluasi merupakan bagian dari evaluasi, karena merupakan metode evaluasi yang spesifik. Penelitian evaluasi merupakan evaluasi program yang digunakan sebagai metode ilmiah untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi suatu program, kebijakan, proyek dan aktivitas tertentu baik yang telah lalu, yang sedang terjadi dan usulan program yang akan datang. Penelitian evaluasi dilakukan dengan berdasarkan pada standarrencana dan tujuan dari suatu program. Hasil dari penelitian evaluasi akan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, untuk meningkatkan efektivitas suatu kebijakan atau program, berdasarkan umpan balik dari orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan program tersebut (Sugiyono, 2018).

## 2.4 Keabsahan Penelitian

Tabel 2. 1 Keabsahan Penelitian

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti Tahun	Jenis Penelitian	Variabel Penelitian		Hasil Penelitian
				Independen	Dependen	
1.	The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes	Emin Babakus (1999)	Kuantitatif	komitmen manajemen puncak (Pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan terhadap karyawan)	Kualitas layanan	Pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan terhadap karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas layanan
2.	<sup>13</sup> Pengaruh retention turnover dan kinerja karyawan terhadap employee intention	Murti Sumami (2011)	Kuantitatif	1. Employee Retention 2. Turnover Intention 3. Employee Retention	Turnover Intention	1..Employee Retention tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Turnover Intention. 2.Turnover Intention tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. 3. Employee Retention berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja.
3.	The rol of satisfaction with territory design on the motivation,	Ken grant (2001)	Kuantitatif	Kepuasan Karyawan	Motivasi, prilaku dan hasil kerja karyawan	Ada hubungan antara kepuasan karyawan Motivasi, prilaku dan

	attitude and work outcomes of salespeople					hasil kerja.
4.	<p><sup>5</sup> Pengaruh employee retention terhadap turnover intention dan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia unit Lubuk Buaya cabang Padang</p>	Dewi Pumama, Riri Mayliza (2015)	Kuantitatif	<p>1. Employee Retention 2. Turnover Intention</p>	1. Kinerja Karyawan	<p><sup>5</sup> 1. Employee Retention berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention karena adanya fenomena yang menyebabkan karyawan tetap memilih keluar dari perusahaan</p>
5.	<p><sup>6</sup> Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intention Karyawan Pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu</p>	Andriyani Prawitasari (2016)	Kuantitatif	<p>1. Usia 2. Lama Kerja 3. Tingkat Pendidikan 4. Keikatan terhadap Organisasi 5. Kepuasan Kerja 6. Budaya</p>	Turnover Intention	<p><sup>6</sup> 2. Employee Retention berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Usia, Lama bekerja, Tingkat pendidikan, Keterikatan terhadap organisasi, Kepuasan dan kerja Budaya perusahaan berpengaruh terhadap turnover intention</p>



6.	Analisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk pindah (studi kasus pada pt. Bank papua)	Hilda C.F Nahusona1, Mudji Rahardjo2, dan Susilo Toto Rahardjo3 (2004)	Kuantitatif	1.Motivasi intrinsic, kejelasan peran dan kepuasan kerja 2.Komitmen organisasi	Turnover Intention	1.Adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi intrinsic dan kejelasan peran dengan kepuasan kerja 2.Adanya hubungan negatif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan keinginan untuk pindah.
				perusahaan		

7.	Pengaruh Intention Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya	Alfatania Pandu Asmara (2017)	Kuantitatif	1. Turnover Intention	1. Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh antara turnover intention terhadap kinerja karyawan di unit kerja Rumah Sakit Bedah Surabaya
8	Pengaruh Kerja Terhadap Turnover Karyawan Di Indonesia	Ristia Pawesti, Rinandita Wikansari (2016)	Kuantitatif	Kepuasan Kerja	Turnover Intention	Diketahui bahwa antara kepuasan kerja (x) dengan intensi turnover (y) terdapat hubungan yang signifikan.

9.	Predicting And Explaining Employee Turnover Intention	atilde Lazzari Jose M. Alvarez <sup>2,3</sup> · Salvatore Ruggieri <sup>3</sup> (2021)	Kualitatif	Explaining Employee Turnover Intention	Tidak ada perbedaan yang signifikan antara Explaining Employee dan Turnover Intention
10	Penyebab Turnover Intention Pada Pegawai Instalasi Gizi Rumah Sakit Phc Surabaya	Nurhasmadiar Nandini, Thinni Nurul Rochmah (2013)	Kualitatif	Kepuasan Kerja	Terdapat pengaruh yang signifikan antara setiap variabel pada faktor struktural terhadap kepuasan kerja pegawai

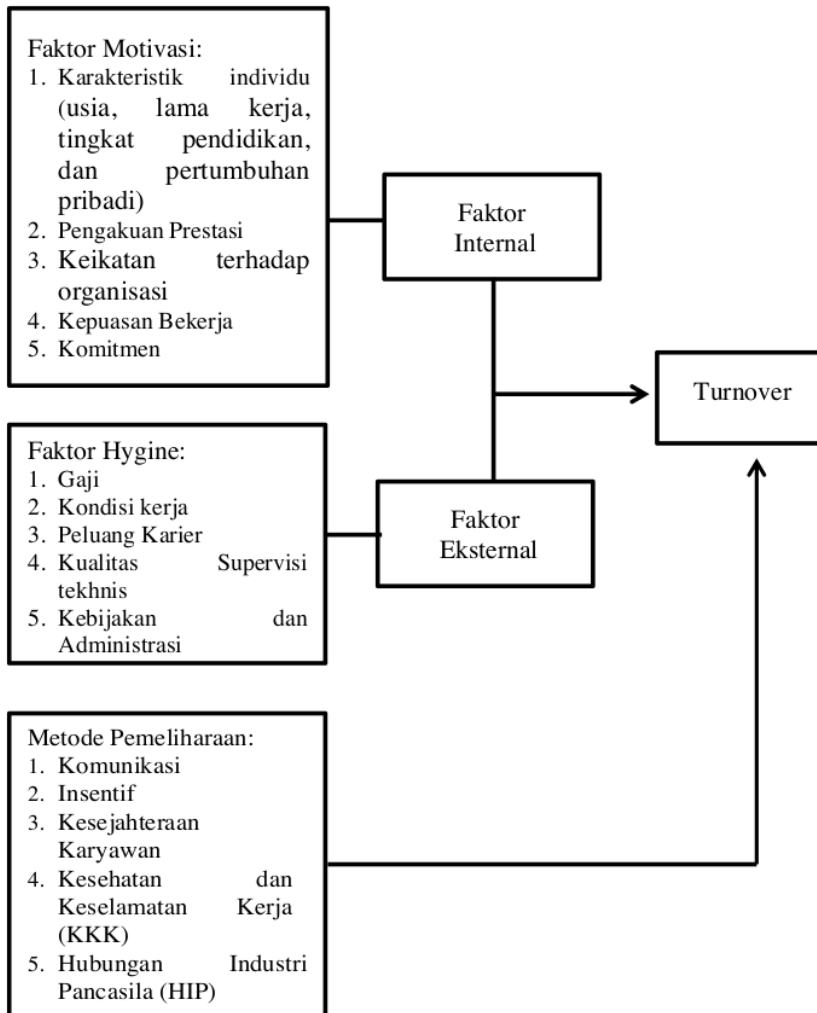
11.	Hubungan Beban Dengan Intention Turnover Pada Perawat Di Rumah Sakit Harapan Bunda Kota Batam Tahun 2020	Yulia Devi Putri1, Trisya Yona Febrina2, Dwi Fadhila Rahma (2021)	Kualitatif	Beban Kerja	Turnover Intension	Adanya Hubungan yang bermakna antara beban kerja dengan turnover intention di ruang rawat inap
12	Keinginan Pindah Kerja (Turnover Intention) pada Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit Umum SM Banyumas Propinsi Jawa Tengah	Panji Anggara, Chriswardani Suryawat, Farid Aguslybana (2020)	Kualitatif	1. Gaya kepemimpinan 2. Kompensasi 3. Keuasan kerja 4. Pengembangan karir	Turnover Intension	Gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir berpengaruh terhadap keinginan berpindah kerja.

13.	Turnover Intention Berdasarkan Retensi Karyawan Dan insentif	Widya Nindi Pratiwi, Kokom Komariah, Dicky Jhoansyah (2020)	Kuantitatif	Retensi karyawan dan insentif	Retensi karyawan dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention .
14	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan pada PT Permata Prima Canindo di Jakarta	Santi Gunawandan Kurniati W. Andani (2020)	Kuantitatif	1. Kepemimpinan 2. Kepuasan kerja 3. Komitmen organisasi	Kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap turnover intention karyawan

15. Turnover Pada PT. Jasapower Indonesia	Medy Budun, Muslih Amberi dan Emy Rahmawati (2021)	Kualitatif	Employee Retention	Turnover Intention	Employee berpengaruh terhadap Turnover Intention	Retention terhadap Turnover Intention
16. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Bank Mandiri Cabang Samratulangi Palu	Nur Risky Islianty1, Wiri Wirastuti, Nirwan (2022)	Kuantitatif	Kompensasi dan kepuasan kerja	dan Turnover Intention	Kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh simultan terhadap turnover intention	Retention terhadap turnover secara

17.	Pengaruh Komitmen Dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Perusahaan Yang Berada Di Lampung)	Rio Syukron Jamal, Sandy Firdaus, Yusuf Bakhtiar, Vicky F Sanjaya (2022)	Kuantitatif	Kinerja pegawai dan komitmen	Turnover	Kinerja pegawai dan komitmen yang berpengaruh terhadap turnover
-----	--	--	-------------	------------------------------	----------	---

## 2.5. Kerangka Teori



Gambar 2.1 Kerangka Teori hubungan *employee retention* terhadap *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang

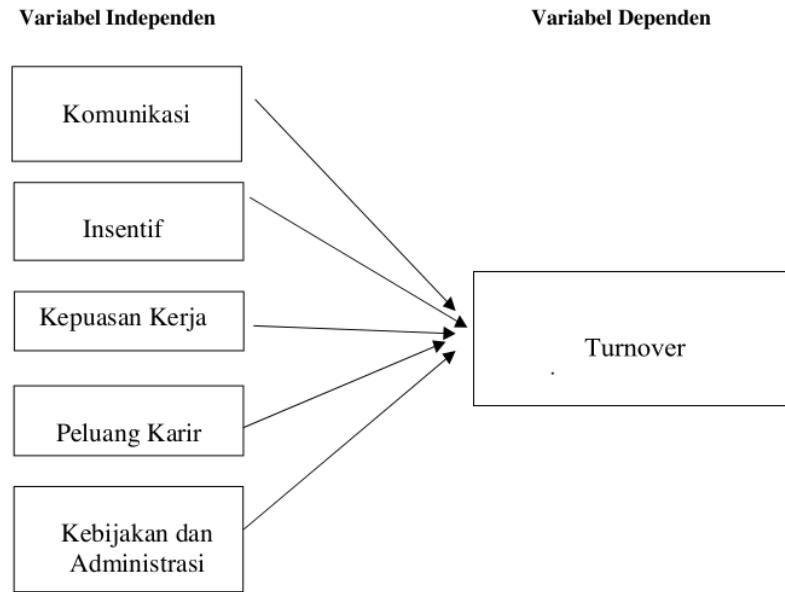
Sumber: Modifikasi F. Hersberg (1966)<sup>1</sup> Hasibuan (2017)<sup>2</sup>

## 2.6. Kerangka Konsep

Berdasarkan landasan teori diatas maka hubungan *employee retention* terhadap *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang keterkaitan satu dengan



yang lain dalam mencapai tujuan/sasaran program/kebijakan, seperti ditunjukkan pada bagan dibawah ini:



Gambar 2.2 Kerangka Konsep

## 2.7. Definisi Operasional dan Definisi istilah

Tabel 2.2  
Definisi Operasional dan Definisi Istilah

No	Variabel	Definisi	Indikator	Cara Ukur/ Alat Ukur	Skala	Hasil Ukur
<b>Variabel Dependen</b>						
1	Turnover	Perpindahan pegawai ke instansi lain	1. Pindah atas keinginan sendiri	Wawancara/ Kuisisioner	Nominal	1. <b>Pindah</b> 2. <b>Tidak pindah</b>
<b>Variabel Independen</b>						
2	Komunikasi	Merupakan komunikasi atasan dengan responden	1. Pegawai dapat mudah berkomunikasi dengan atasan langsung 2. Pegawai mendapatkan arahan tugas yang jelas 3. Pegawai mendapat evaluasi	Wawancara/ Kuisisioner	Ordinal	1. <b>Kurang</b> , jika skor < mean 2. <b>Baik</b> , jika skor $\geq$ mean

3	Insentif	Tambahan penghasilan atau penghargaan yang diterima pegawai sesuai dengan prestasi dan jenjang jabatan	hasil kinerja yang jelas	Wawancara/ Kuisisioner	Nominal	1. <b>Tidak sesuai</b> , jika skor < mean 2. <b>Sesuai</b> jika skor $\geq$ mean
4	Kepuasan Kerja	Merupakan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan yang dimilikinya berdasarkan persepsi mereka masing-masing (Setiawan & Putra, 2016).	1. Bonus 2. Penghargaan 3. Tunjangan	Wawancara/ Kuisisioner	Nominal	1. <b>Tidak Puas</b> , jika skor < mean 2. <b>Puas</b> jika skor $\geq$ mean

5	Peluang Karir	<p>13 Peluang untuk perkembangan pribadi memunculkan alasan mengapa individu mengambil pekerjaannya saat ini dan mengapa mereka bertahan.</p>	<p>1. Berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang 2. Memiliki target perusahaan baru (Finthariasari <i>et al.</i>, 2020)</p>	Wawancara/ Kuisisioner	Nominal	<p>1. <b>Memiliki Peluang</b>, jika skor &lt; mean 2. <b>Tidak Memiliki Peluang</b>, jika skor <math>\geq</math> mean</p>
6	Kebijakan & Administrasi	<p>Kebijakan kehidupan merupakan program yang dibentuk untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan kebutuhan kerja dengan kehidupan pribadi (Setiawan &amp; Putra, 2016)</p>	<p>1. Absensi Pegawai 2. Shift kerja 3. Kebijakan cuti (Setiawan and Tan, 2021)</p>	Wawancara/ Kuisisioner	Nominal	<p>1. <b>Tidak mendukung</b>, jika skor &lt; mean 2. <b>Mendukung</b> jika skor <math>\geq</math> mean</p>

## **2.8. Hipotesis Penelitian**

1. Ada hubungan signifikan antara komunikasi terhadap *Turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022.
2. Ada hubungan signifikan antara insentif terhadap *Turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022.
3. Ada hubungan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *Turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022.
4. Ada hubungan signifikan antara peluang karir terhadap *Turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022.
5. Ada hubungan signifikan antara kebijakan dan administrasi terhadap *Turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

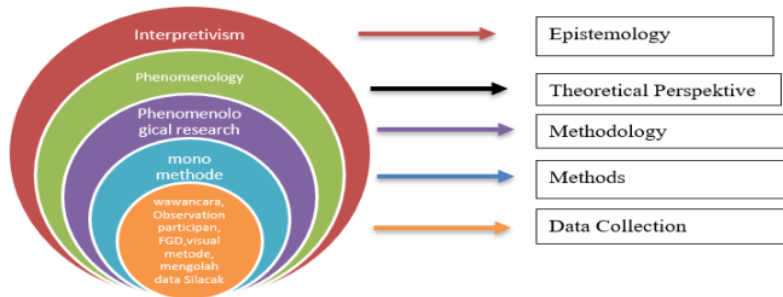
#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah *Explanatory Research* dengan pendekatan kuantitatif yang dikombinasikan pendekatan kualitatif (*mixed method*). Menurut pendapat Samsu, *mixed methods* adalah penelitian campuran yang memfokuskan pada pengumpulan, analisis, dan mendampingkan data kualitatif dengan kuantitatif dalam suatu penelitian. Pengkombinasian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman terhadap masalah penelitian yang lebih baik lagi daripada menggunakan pendekatan tunggal (Samsu, 2021). Metode penelitian ini dengan pendekatan kuantitatif adalah *case control* yaitu suatu penelitian yang mempelajari faktor resiko dengan menggunakan pendekatan retrospektif, artinya penelitian dimulai dengan mengidentifikasi kelompok yang terkena efek tertentu (kasus) dan kelompok tanpa efek (kontrol), kemudian mengidentifikasi faktor resiko terjadinya pada waktu yang lalu, sehingga dapat menerangkan mengapa kasus terkena efek.

Penelitian *case control* digunakan dalam penelitian, karena *desain case control* dapat dilakukan untuk mengidentifikasi faktor resiko. Pendekatan kualitatif pada penelitian ini adalah sebagai *cross check*, jadi kedua metode penelitian ini saling memperkaya dan meningkatkan validitas kesimpulan penelitian (Riyanto, 2011).

Pendekatan penelitian kualitatif dengan *phenomenological reseach*. Pendekatan fenomenologi merupakan penelitian yang menekankan pada positivistis untuk memahami tindakan serta komunikasi yang ada didaerah setempat dengan memahami lapisan-lapisan konsep apa saja yang musti difahami dan ditentukan saat menganalisis suatu penelitian menggunakan *tools* penelitian yang tepat (Saunders at all, 2012).

Gambar 3.1 Diagram Penelitian : Research Onion diagram  
(Saunders,M.,Lewis,P.,&Thornhil,A, 2012)



Gambar 3. 1 Diagram Penelitian: *Research Onion* diagram (Saunders, M.,P&Thornhil,A,2012)

Berdasarkan *research onion* di atas yang dibaca dari bawah ke atas sesuai irisan bawang, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam menggunakan perekam dan kamera. Kemudian dilakukan mono metode pendekatan (*approaches*) secara induktif dimana didapatkan informasi secara mendalam melalui sebuah data tanpa adanya pembuktian hipotesis. Setelahnya dilakukan pendekatan fenomenologi yang menekankan pada positivistic untuk memahami tindakan serta komunikasi yang ada dengan memahami serta ditentukan data dengan hubungan gejala bersifat sebab akibat.

## 3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

### 3.2.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

### 3.2.2. Waktu Penelitian

Pelaksanaan kegiatan penelitian dimulai dari bulan Agustus 2022 sampai bulan Maret 2023.

Tabel 3. 1 Pelaksanaan Kegiatan Penelitian

Bulan	Agustus	September	Oktober	Nov – Mei
Kegiatan	2022	2022	2022	2023
Pembuatan Proposal	■	■		
Ujian Proposal		■	■	
Perbaikan Proposal			■	
Pelaksanaan Penelitian				■
Penulisan Laporan				■
Ujian hasil				■
Ujian Tesis				■

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Populasi merupakan seluruh subjek yang akan diteliti dan memenuhi karakteristik yang ditentukan (Riyanto, 2011). Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022 yang berjumlah 587 Orang.

#### 3.3.2 Sampel Penelitian Kuantitatif

Sampel adalah bagian dari populasi yang akan diteliti yang memenuhi kriteria inklusi. Sampel penelitian dengan pendekatan kuantitatif pada penelitian ini terdiri dari sampel kasus dan sampel kontrol. Sampel kasus pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang pindah dari RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022, sedangkan sampel kontrol adalah pegawai yang tidak pindah dari RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2022. Untuk mengetahui minimum besaran sampel yang dibutuhkan untuk ketepatan (*accuracy*). Dalam hal ini besar sampel minimal yang digunakan akan diperoleh berdasarkan nilai hitung dengan menggunakan rumus uji hipotesis beda 2 proporsi (Lemeshow, 1997) sebagai berikut:

$$n = \frac{(Z_{1-\alpha/2}\sqrt{2 \cdot \bar{P}(1-\bar{P})} + Z_{1-\beta}\sqrt{P_1(1-P_1) + P_2(1-P_2)})^2}{(P_1 - P_2)^2}$$

Dimana:

n = besar sampel minimum



$$\bar{P} = \text{Rata-rata } P_1 \text{ dan } P_2 = \frac{P_1 + P_2}{2}$$

$\alpha$  = tingkat kemaknaan (0,05) dengan  $Z_{1-\alpha/2} = 1,96$

$\beta$  = kekuatan penelitian (80%)  $Z_{1-\beta} = 0,842$

$P_1$  = proporsi beban kerja tinggi pada kejadian ada turnover/keinginan pindah kerja (Arbianingsih dkk, 2016) = 0,68

$P_2$  = proporsi beban kerja tinggi pada kejadian tidak ada turnover/keinginan pindah kerja (Arbianingsih dkk, 2016) = 0,17

$P$  = 0,425

Sehingga,

$$n = \frac{(Z_{1-\alpha/2}\sqrt{2\cdot\bar{P}(1-\bar{P})} + Z_{1-\beta}\sqrt{P_1(1-P_1) + P_2(1-P_2)})^2}{(P_1 - P_2)^2}$$

$$n = \frac{(1,96\sqrt{2\cdot 0,425(1-0,425)} + 0,842\sqrt{0,68(1-0,68) + 0,17(1-0,17)})^2}{(0,68 - 0,17)^2}$$

$n = 18$

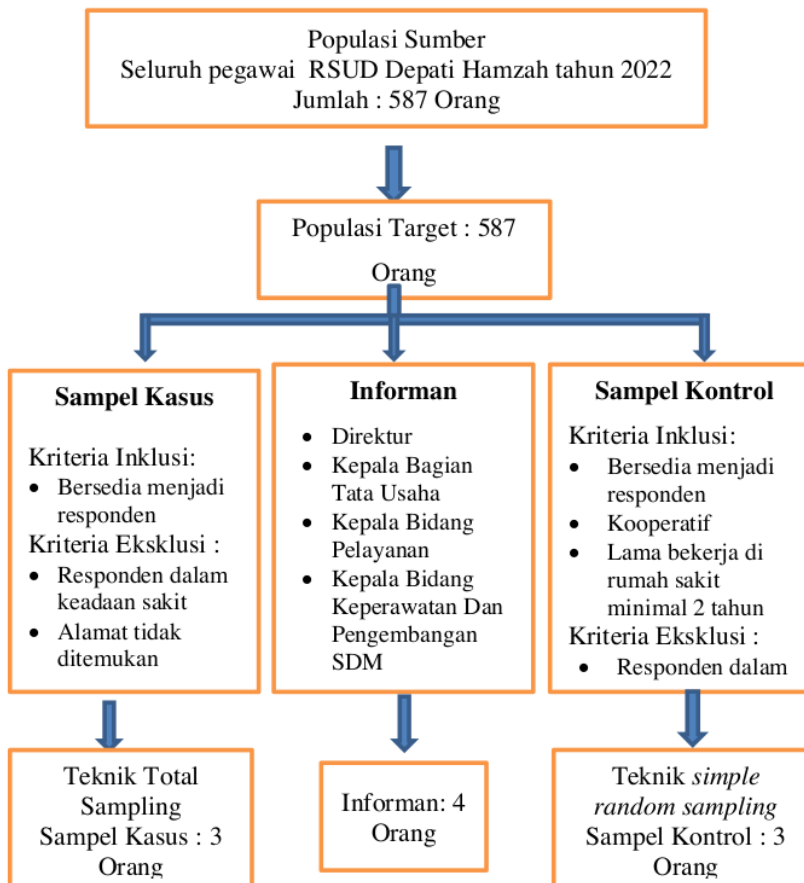
Berdasarkan hasil di atas, maka jumlah sampel minimal  $18 \times 2 = 36$  (di kali 2, untuk sampel kasus dan sampel kontrol) serta untuk menghindari terjadinya bias data ditambahkan  $10\% = 3,6$  sehingga total sampel minimal penelitian sebanyak  $36 + 3,6 = 39,6 \approx 40$  sampel. Karena kasus pada penelitian ini berjumlah 42 sehingga semuanya dijadikan sampel penelitian. Pada penelitian ini peneliti menggunakan perbandingan kasus dan kontrol 1:2 maka jumlah sampel yang diambil 42 kasus dan kontrol 84, sehingga jumlah seluruh sampel yang diambil 126 sampel.

### 3.3.3 Sampel Penelitian Kualitatif

Sampel penelitian dengan pendekatan kualitatif sebagai *Cross Check* yang selanjutnya disebut informan dalam penelitian ini adalah Direktur dan salah satu Kepala Bidang/Kepala Bagian sebagai atasan responden yang direncanakan berjumlah 4 orang dengan tujuan untuk mendapatkan hasil yang mendalam mengenai fenomena *turnover* yang terjadi pada pegawai dari sudut pandang atasan langsung responden. Selain itu informan penelitian juga diambil dari kelompok kasus dan

kelompok kontrol masing-masing 3 orang. Sehingga dengan total sampel penelitian kualitatif sebanyak 10 orang.

Berdasarkan jumlah populasi dan penetapan sampel penelitian diatas maka hubungan *employee retention* terhadap *turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang serta keterkaitan satu dengan yang lain dalam penetapan kriteria inklusi, seperti ditunjukkan pada bagan dibawah ini:



Gambar 3. 2 Alur Pemilihan Sampel Penelitian

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian dengan pendekatan kuantitatif adalah untuk sampel kasus dilakukan dengan teknik *total sampling* artinya seluruh kasus dijadikan sampel penelitian. Untuk sampel

kontrol diambil dengan teknik *simple random sampling*. Ada dua teknik pengambilan sampel dengan cara acak sederhana yaitu dengan mengundi anggota populasi atau teknik undian dan dengan menggunakan tabel bilangan random. (Riyanto, 2011).

Teknik penentuan informan pada penelitian dengan pendekatan kualitatif adalah dengan tehnik *purposive sampling* artinya penentuan informan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti.

#### **3.4.1 Kriteria inklusi dan eksklusi Kasus**

Kriteria Inklusi

1. Bersedia menjadi responden
2. Pindah dalam tahun 2022

Kriteria Eksklusi

- a. Responden dalam keadaan sakit
- b. Alamat tidak ditemukan

Sampel kasus yang akan menjadi sampel penelitian adalah yang memenuhi syarat inklusi dan eksklusi, bila tidak memenuhi syarat tersebut, responden akan dikeluarkan dari sampel selama masih memenuhi jumlah sampel minimal.

#### **3.4.2. Kriteria inklusi dan eksklusi Kontrol**

Kriteria Inklusi

- a. Bersedia menjadi responden
- b. Kooperatif
- c. Lama bekerja di rumah sakit minimal 2 tahun

Kriteria Eksklusi

- a. Responden dalam keadaan sakit

#### **3.5 Kriteria informan**

Informan dalam penelitian ini adalah sebagai *cross check*, sehingga informan pada penelitian ini adalah direktur dan atasan langsung responden

Tabel 3.2 Data Informan dan Informasi Yang Diharapkan

No	Informan	Jumlah (orang)	Metode Pengumpulan Data	Informasi yang ingin diperoleh
1.	Direktur	1	Wawancara mendalam	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Input</i> (Usia, Lama Kerja, Tingkat pendidikan dan inteligensi, keterikatan terhadap pekerjaan dan komunikasi dan kesamaan visi dengan bawahan).</li> <li>b. <i>Proces</i> (komunikasi, insentif, peluang karier, kepuasan bekerja serta kebijakan dan administrasi).</li> <li>c. <i>Output</i> (motivasi, semangat kerja, kesamaan makna dalam melaksanakan tugas serta loyalits terhadap pekerjaan)</li> </ul>
2.	Kepala Bagian Tata Usaha	1	Wawancara mendalam	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Input</i> (Usia, Lama Kerja, Tingkat pendidikan dan inteligensi, keterikatan terhadap pekerjaan dan komunikasi dan kesamaan visi dengan bawahan).</li> <li>b. <i>Proces</i> (komunikasi, insentif, peluang karier, kepuasan bekerja serta kebijakan dan administrasi).</li> <li>c. <i>Output</i> (motivasi, semangat kerja, kesamaan makna dalam melaksanakan tugas serta loyalits terhadap pekerjaan)</li> </ul>
3.	Kepala Bidang Pelayanan	1	Wawancara mendalam	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Input</i> (Usia, Lama Kerja, Tingkat pendidikan dan inteligensi, keterikatan terhadap pekerjaan dan komunikasi dan kesamaan visi dengan bawahan).</li> <li>b. <i>Proces</i> (komunikasi, insentif, peluang karier, kepuasan bekerja serta kebijakan dan administrasi).</li> <li>c. <i>Output</i> (motivasi, semangat kerja, kesamaan makna dalam melaksanakan tugas serta loyalits terhadap pekerjaan)</li> </ul>
4.	Kepala Bidang	1	Wawancara	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Input</i> (Usia, Lama Kerja, Tingkat pendidikan dan inteligensi,</li> </ul>

	Keperawatan Dan Pengembangan SDM		mendalam		Keterikatan terhadap pekerjaan dan Kepuasan kerja b. <i>Proces</i> (komunikasi, insentif, peluang karier, kepuasan bekerja serta kebijakan dan administrasi). c. <i>Output</i> (Motivasi, semangat kerja, Kesamaan makna dalam melaksanakan tugas serta loyalits terhadap pekerjaan)
5.	Sampel Kasus	3	Wawancara mendalam		a. <i>Input</i> (Usia, Lama Kerja, Tingkat pendidikan dan inteligensi, Keterikatan terhadap pekerjaan dan Kepuasan kerja) b. <i>Proces</i> (komunikasi, insentif, peluang karier, kepuasan bekerja serta kebijakan dan administrasi). c. <i>Output</i> (Motivasi, semangat kerja, Kesamaan makna dalam melaksanakan tugas serta loyalits terhadap pekerjaan)
6.	Sampel Kontrol	3	Wawancara mendalam		a. <i>Input</i> (Usia, Lama Kerja, Tingkat pendidikan dan inteligensi, Keterikatan terhadap pekerjaan dan Kepuasan kerja) b. <i>Proces</i> (komunikasi, insentif, peluang karier, kepuasan bekerja serta kebijakan dan administrasi). c. <i>Output</i> (Motivasi, semangat kerja, Kesamaan makna dalam melaksanakan tugas serta loyalits terhadap pekerjaan)
	Total	10			

### 3.6 <sup>1</sup> Sumber Data

Data adalah sekumpulan keterangan, informasi ataupun fakta dan relita yang dikaji atau diteliti. Data disini didapatkan melalui sebuah proses pencarian dan juga pengamatan yang tepat berdasarkan sumber-sumber tertentu.

### **3.6.1. Data Primer**

Data primer didapatkan dari sumber pertama yaitu individu atau perseorangan dapat berupa hasil kumpulan wawancara yang dilakukan oleh peneliti (Sugiyono, 2008). Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari informan yang diperoleh melalui pengisian kuesioner dan wawancara mendalam (*Indepth interview*).

### **3.6.2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau dokumen (Sugiyono, 2008), data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen dari profil RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang, rekapitulasi hasil observasi dan *photovoice*. Data profil ini kemudian akan digunakan sebagai gambaran umum penelitian serta sebagai panduan untuk menarik *random sampling* untuk keperluan pengambilan sampel penelitian.

### **3.7. Teknik dan Alat Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan, pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai setting, bermacam sumber dan berbagai cara. (Sugiyono, 2019). Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dengan cara menyebar kuesioner yang dibagikan melalui Google form, menggunakan kuesioner tertutup yaitu kuesioner yang sudah ditentukan jawabannya oleh peneliti dengan tujuan agar jawaban sesuai dengan tujuan peneliti. Pengumpulan data dalam penelitian ini juga meliputi wawancara mendalam dengan menggunakan panduan wawancara, observasi dengan menggunakan lembar observasi dan *photovoice*.

#### **a. Google form**

Merupakan teknik pengambilan data, dimana peneliti mendapatkan keterangan secara elektronik dari responden penelitian (sasaran penelitian). Dengan menggunakan Google form, kuesioner

yang pernyataannya sudah ditentukan jawabannya oleh peneliti dengan tujuan agar jawaban sesuai dengan tujuan peneliti. (Riyanto, 2011)

b. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)

Wawancara mendalam berisikan pendapat informan secara langsung tentang bagaimana pengalamannya, opini, perasaan dan pengetahuan, dalam pendekatan kualitatif, pada umumnya sumber data utamanya adalah manusia yang berkedudukan sebagai informan. Oleh sebab itu, wawancara mendalam merupakan teknik penggalian data utama yang sangat memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data yang sebanyak-banyaknya, lengkap dan mendalam (Nugrahani and Hum, 2014)

Wawancara adalah alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan dan dijawab secara lisan pula (Pongtiku and Kayame, 2019) Sugiyono (2019) mendefinisikan wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dengan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bias ditemukan dalam observasi (Sugiyono, 2019).

Pengumpulan data pada penelitian ini yakni informan akan menjawab pertanyaan dan juga akan memberikan *informed consent* sebagai persetujuan menjadi subjek dalam penelitian. Wawancara dilakukan terhadap Direktur dan Kepala Bagian/ kepala bagian yang merupakan atasan langsung responden

c. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung (Pongtiku and Kayame, 2019). Melalui observasi, peneliti dapat melihat aktifitas kegiatan, tingkah laku informan, aksi, dan interaksi antara manusia yang menjadi bagian dari pengalaman (Patton, 1987).

d. *Photovoice*

Photovoice merupakan pengumpulan data kualitatif yang menyajikan dokumentasi (gambar dan video) keadaan pada kegiatan kelompok sasaran penelitian yaitu informan terpilih (Andarini, D. 2021). Photo-foto yang digunakan sebagai bahan penelitian berupa kegiatan.

- e. Alat rekam yang digunakan untuk merekam wawancara mendalam terhadap informasi penelitian yaitu *handphone*
- f. Kamera *handphone* yang digunakan untuk mendokumentasikan hasil wawancara dan pengamatan selama penelitian berlangsung.

### 3.8. Validasi Data

Validasi Data ini digunakan pada pendekatan kualitatif untuk sudah terkumpul dari hasil penelitian akan diuji kuantitatif dan kebenarannya. Dalam penelitian ini validitas data menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Empat macam triangulasi yaitu (Pongtiku and Kayame, 2019):

1. Triangulasi sumber yaitu dengan membandingkan informasi dan berbagai sumber yang berbeda dengan menggunakan teknik yang sama, misalnya membandingkan hasil wawancara sumber yang satu dengan yang lainnya.
2. Triangulasi metode yaitu peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi, wawancara mendalam dan studi dokumen untuk sumber data yang sama secara serempak.
3. Triangulasi investigator atau antar peneliti yaitu dengan memanfaatkan peneliti atau pengamat lain untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data.
4. Triangulasi teori yaitu dalam membahas masalah menggunakan lebih dari satu teori.



Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dan berbagai sumber yang berbeda dengan menggunakan teknik yang sama, dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disiapkan peneliti dan dilaksanakan bulan Januari 2023 di RSUD Drs. H. Abu Hanifah Kabupaten Bangka Tengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

### **3.9. Analisis Data**

#### **3.9.1. Analisa Data pendekatan Kualitatif**

Pada analisa data digunakan langkah-langkah praktis analisis tematik dengan membaca transkrip hasil data kualitatif secara berulang sehingga dapat menyelami makna dari setiap kalimat sebagai tahap paling penting dan utama dalam mengolah data kualitatif, Andarini et al (2021)

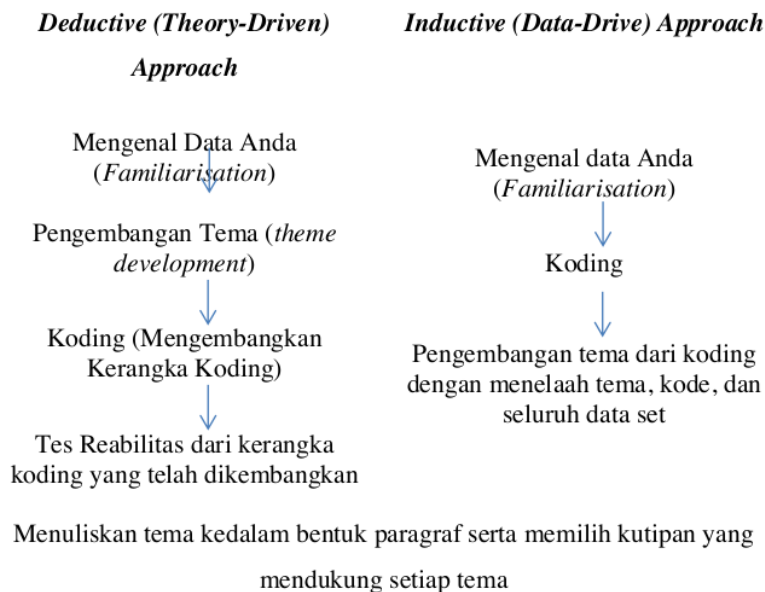
Dalam penelitian kualitatif, analisis data merupakan usaha memilih, memilah, membuang, dan menggolongkan data untuk menjawab dua permasalahan meliputi (1) tema apa yang dapat ditemukan pada data-data ini, dan (2) bagaimana data-data ini berkontribusi terhadap tema (Richards and Morse, 2012). Analisis data dilakukan dalam periode tertentu. Pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan setelah dianalisis terasa belum memuaskan, diperoleh data yang dianggap kredibel (Sugiyono, 2019).

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data tidak terpisah dari analisis data. Kekuatan dari penelitian kualitatif adalah integrasi dari pertanyaan penelitian, pengumpulan data dan analisa data. Data dari hasil wawancara, observasi dan telaah dokumen yang telah dikumpulkan menggunakan panduan wawancara serta lembar observasi dan telaah dokumen yang sesuai dengan pertanyaan penelitian, dikelompokkan dalam tema-tema, kategori, contoh kasus yang terkandung dalam analisis (Patton, 1987).

Pada penelitian ini tema-tema yang akan dituliskan berdasarkan hasil refleksi dari data yang sudah terkumpul berupa kerangka tema dan

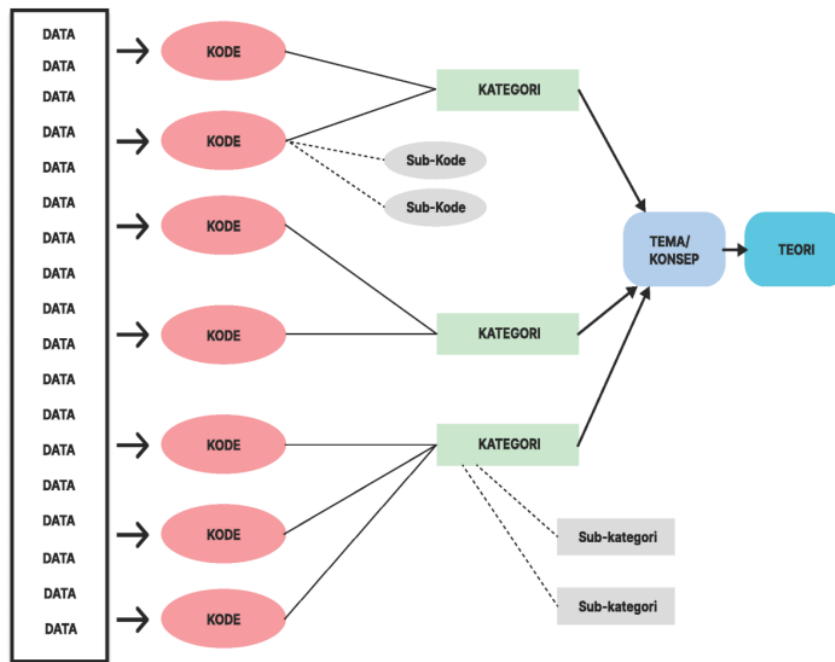
sub-topik per tema (koding) kemudian akan dikumpulkan menjadi hasil penelitian. Data deductive ini kemudian akan diolah menjadi data induktive dengan cara menilai data satu per satu dimulai dari hasil wawancara lalu menuliskan kode-kode dan tema yang muncul kemudian membandingkan informasi dan berbagai sumber yang berbeda dengan menggunakan teknik yang sama sebagai salah satu proses triangulasi. Najmah (2021) menggambarkan proses analisa tematik penelitian dengan pendekatan deduktif dan Induktif pada Analisa Penelitian Kualitatif sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Pendekatan Deduktif dan Induktif pada Analisis Peneitian Kualitatif



Selanjutnya tahap paling penting dan utama dalam mengolah data kualitatif pada penelitian ini dengan membaca dan mendengarkan berulang-ulang sehingga makna dari setiap kalimat dapat benar-benar dipahami untuk diterjemahkan berupa kode-kode. Akan dilakukan proses koding kembali atau rekoding untuk mendapatkan gambaran pola, tema dan menyaring data-data berdasarkan lensa serta paradigma penelitian yang di

gunakan., yang dapat digambarkan sebagaimana alur proses pengelolaan data berupa kode ke teori pada penelitian kualitatif sebagai berikut:



Gambar 3. 3 Alur Proses Pengelolaan Data

Noeng Muhadjir (1998) mengemukakan pengertian analisis data adalah sebagai upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara, dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman penelitian tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Sedangkan untuk meningkatkan pemahaman tersebut analisis perlu dilanjutkan dengan berupaya mencari makna (Muhadjir, 1998).

Dari Pengertian diatas, maka dapat dipahami bahwa kegiatan analisis data kualitatif menyatu dengan aktifitas pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penyimpulan hasil penelitian. Langkah-langkah analisi data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Reduksi data

Data yang didapat dari lapangan perlu dicatat secara teliti dan rinci. Dalam penelitian ini, Hasil wawancara diubah dalam bentuk transkrip bahasa tertulis sedangkan hasil observasi dan telaah dokumen dalam bentuk catatan lapangan peneliti. Jumlah data yang didapat dari lapangan tentunya kompleks dan rumit terutama hasil wawancara, sehingga diperlukan analisa data melalui reduksi data. Reduksi data dilakukan dengan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dan mencari tema serta polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya serta mencarinya bila diperlukan. Langkah-langkah dalam reduksi data yaitu:

- 1) Membuat transkrip hasil wawancara mendalam yang telah peneliti lakukan dengan informan yang berisi informasi terkait penelitian. Transkrip berisi informasi dari informan yang apa adanya tanpa mengubah keasliannya.
- 2) Hasil transkrip wawancara akan dikumpulkan, kemudian dipilih sesuai dengan kerangka pikir penelitian yang ada dalam bentuk tingkatan untuk memudahkan dalam proses analisis.
- 3) Melakukan penggolongan, penerjemahan dan pembuangan data yang tidak diperlukan.
- 4) Menyesuaikan data antara informan yang telah diwawancarai serta dengan data sekunder

b. Membuat tabel koding

Dalam penelitian ini, dilakukan koding manual dengan analisis tematik. Peneliti mengolah data-data yang telah dikumpulkan dengan cara menganalisa data kualitatif berupa kata atau frase singkat yang merupakan simbol dari rangkuman beberapa kalimat kemudian menjadikannya angka-angka yang akan diolah dalam program statistik. Recode memungkinkan untuk dilakukan guna masukkan kategori-kategori yang memiliki karakteristik yang sama, lalu akan peneliti kaitkan dengan teori dan paradigma penelitian pada penelitian ini.

c. Membantu interpretasi

Data yang telah dikoding atau dikelompokan dari masing-masing jawaban informan kemudian diinterpretasikan makna secara keseluruhan yang merupakan rangkuman makna jawaban seluruh informan.

d. Penyajian data

Sajian data adalah sekumpulan informasi yang memberi kemungkinan kepada peneliti untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Sajian data ini merupakan suatu rakitan organisasi informasi, dalam bentuk deskripsi dan narasi yang lengkap, yang disusun berdasarkan pokok-pokok temuan yang terdapat dalam reduksi data, dan disajikan menggunakan Bahasa pemeliti yang logis, dan sistematis, sehingga mudah dipahami, sajian data harus ditata dengan baik, peneliti perlu mengelompokan hal-hal yang serupa dalam kategori atau kelompok yang menunjukkan tipologi yang ada sesuai dengan rumusan masalahnya.

Dalam penelitian ini, penelitian menggunakan teks naratif dengan menampilkan cuplikan hasil wawancara informan yang mendukung penjelasan teks naratif tersebut. Pernyataan yang sama akan diwakili oleh penulisan satu pendapat informan saja. Kemudian dibuat narasi data dari hasil kroscek dengan informan lainnya (triangulasi sumber dan analisis data dari oservasi dan telaah dokumen (triangulasi metode).

Sajian data dalam penelitian kualitatif pada umumnya disampaikan dalam bentuk narasi, skema, ilustrasi, dan sebagainya, agar data yang disajikan untuk persiapan analisis tampak lebih jelas, rinci, mantap dan mudah dipahami. Sajian data ini disusun dengan sistematis, sesuai tema-tema inti agar mudah dipahami interaksi antara bagiannya dalam konteks yang utuh, bukan terlepas antara satu dan lainnya.

Tujuan dalam melakukan display data atau menyajikan data ini adalah untuk menjawab permasalahan penelitian melalui proses analisis data. Untuk keperluan itu, sajian data perlu dikemas dalam bentuk yang sistematis, agar dapat membantu peneliti dalam melakukan proses analisis. Melalui pemahaman terhadap sajian data ini, peneliti dapat melakukan

analisis data untuk dapat merumuskan temuan-temuan dalam penelitian dan mengemukakan simpulan akhir penelitian.

e. **Kesimpulan dan verifikasi**

Makna adalah hal penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti harus berusaha menemukan makna berdasarkan data yang telah digali secara teliti, lengkap, dan mendalam. Penarikan simpulan merupakan kegiatan penafsiran terhadap hasil analisis dan interpretasi data.

Makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya dan kesesuaian sehingga validitasnya terjamin. Proses verifikasi terhadap simpulan sementara dapat dilakukan dengan pengulangan langkah penelitian yang telah dilakukan, meliputi pemeriksaan data yang terkumpul dari lapangan, dan simpulan sementara yang telah dirumuskan. Penarikan simpulan akhir sebaiknya dibuat secara singkat, jelas dan lugas agar mudah dipahami.

Simpulan dari penelitian harus sesuai dengan hal-hal berikut (1) Tema/ topik dan judul penelitian, (2) Tujuan Penelitian, (3) Pemecahan permasalahan, (4) Data-data dalam penelitian, (5) Temuan-temuan dari hasil analisis data dalam penelitian, dan (6) Teori/ ilmu yang relevan. Simpulan perlu diverifikasi selama penelitian berlangsung agar dapat dipertanggungjawabkan.

### **3.9.2. Analisa Data pendekatan Kuantitatif**

#### **A. Pengolahan Data**

Pengolahan data menggunakan komputer yang dilakukan melalui proses dengan tahapan sebagai berikut:

a) **Editing**

Langkah ini dimaksudkan untuk melakukan pengecekan kelengkapan data

b) **Skoring**

Memberikan skor atas jawaban setiap pertanyaan sesuai dengan penetapan skor yang telah dibuat

c) **Coding**

Melakukan pengkodean terhadap setiap variabel untuk memudahkan pengolahan data

d) Entry data

Memasukan data yang sudah diperoleh ke dalam program computer

e) Tabulasi

Mengelompokkan data sesuai dengan tujuan penelitian dengan menggunakan tabel distribusi

B. Analisis data

a) Univariat

Analisis univariat dilakukan untuk memperoleh kelayakan data untuk dianalisis dan melihat gambaran pada masing-masing variable sehingga didapatkan wawasan tentang substansi yang didalami sebelum melihat kaitannya dengan variabel yang lain. Hal ini akan mempermudah dalam analisis selanjutnya. Analisis ini dilakukan dengan cara variabel yang ada dalam penelitian ini disusun secara deskriptif dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi.

b) Analisis Bivariat

Analisis bivariat dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. menggunakan uji statistik *Chi Square* dengan derajat kepercayaan 95%.

c) Analisis Multivariat

Analisis multivariat dilakukan dengan menggunakan analisis *regresi logistik* untuk mengetahui variabel bebas yang berhubungan secara signifikan dengan variabel terikat.

**3.10. Etika Penelitian**

Etika penelitian ini merujuk pada prinsip etis yang diterapkan dalam kegiatan penelitian hingga tahap publikasi hasil penelitian. Etika penelitian bertujuan untuk melindungi dan menjamin kerahasiaan informan. Penelitian melakukan wawancara dengan menekankan masalah etika yang meliputi:

a. Lembaran persetujuan (*informed consent*)

Lembaran ini dimaksudkan agar informan mengerti maksud dan tujuan penelitian yang dilakukan serta mengetahui dampaknya. Jika informan sudah bersedia maka lembar persetujuan akan ditandatangani, tetapi jika tidak bersedia maka peneliti tidak akan memaksa dan tetap menghormati hak dari informan.

b. Tanpa nama (*anonymity*)

Nama dan identitas informan tidak akan dicantumkan pada lembar wawancara tetapi lembar tersebut akan diberikan kode atau nomor. Nama informan dicantumkan baik dilembar wawancara maupun hasil penelitian apabila diizinkan oleh informan.

c. Kerahasiaan (*confidentiality*)

Informasi yang telah didapat dijamin kerahasiannya

d. Keadilan dan keterbukaan

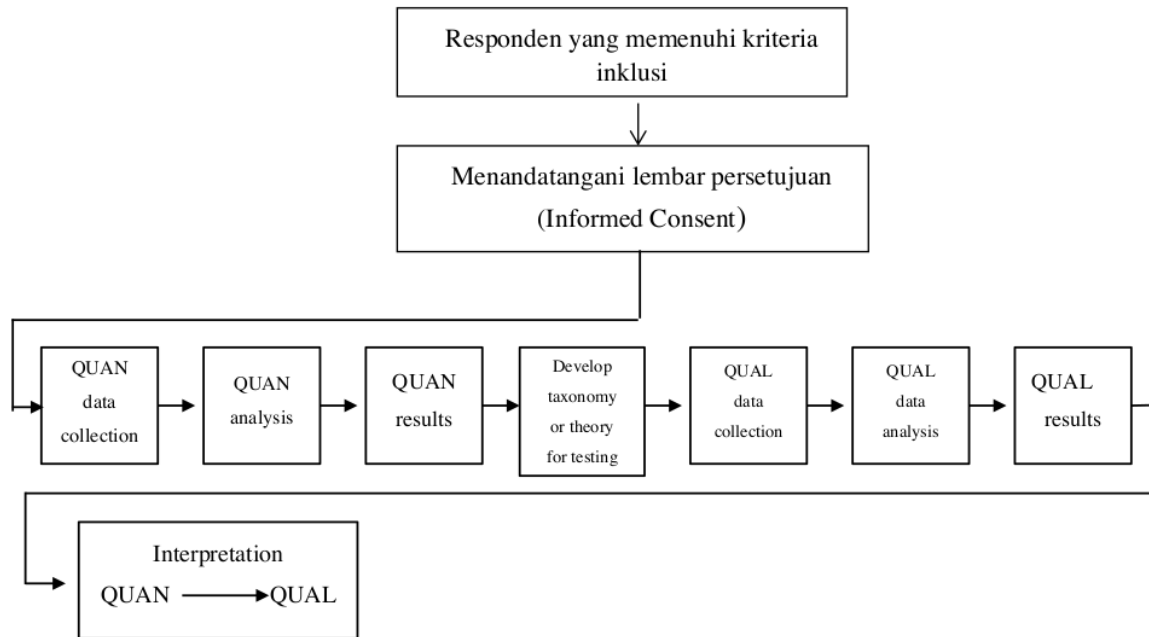
Prinsip keadilan dan keterbukaan dijaga dengan kejujuran. Peneliti menjelaskan prosedur dari penelitian dengan jelas sehingga prinsip keterbukaan akan terpenuhi.

**3.11. Persetujuan / *informed consent***

Semua subyek penelitian akan diberikan informasi tentang penelitian, maksud, tujuan serta kerahasiaan responden dan selanjutnya apabila responden bersedia ikut dalam penelitian maka diminta persetujuan (*informed consent*) tertulis sebelum dilakukan wawancara.



### 3.12. Alur Penelitian



Gambar 3. 4 Alur penelitian

## **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 february 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 aktifitas dan kegiatan dimulai, sedangkan pohon Pinang, adalah sejenis palma yang tumbuh di daerah Pasifik, Asia dan Afrika bagian timur. Pinang juga merupakan nama buahnya yang 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 RS umum pemerintah dan 5 RS 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 RI, sesuai dengan tuntutan dan perkembangan pembangunan, khususnya di bidang kesehatan. Tahun 2022, Berdasarkan sertifikat LAM-KPRS tahun 2022 Rumah Sakit Umum Daerah Depati Hamzah

Pangkalpinang telah terakreditasi Paripurna (UPTD 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 Pangkalpinang terletak di Kota Pangkalpinang, salah 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 :

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>

(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 komunikasi responden dengan atasan dan antar rekan kerja yang baik akan mempengaruhi *employee retention*, ini sesuai dengan pernyataan responden (54%) setuju jika pesan yang dikomunikasikan oleh pemimpin/atasan yang mudah dipahami akan mendukung suasana kerja, responden setuju dengan pernyataan proses komunikasi pimpinan/atasan yang terjadi saat ini mampu mempengaruhi sikap responden dalam bekerja (57,1%) dan pernyataan pimpinan menyampaikan informasi langsung mengenai isu-isu organisasi, rencana organisasi, dan kemajuan organisasi (49,2%). Komunikasi

responden dengan atasan dan antar rekan kerja kurang baik akan mempengaruhi *employee retention* sesuai dengan pernyataan responden setuju (35,7%) jika hambatan dari dalam diri responden berupa perasaan takut, segan, ragu-ragu, dan perasaan lainnya yang disebabkan oleh kurang terbukanya sikap pimpinan, 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. *Emplyoyee Retention* (Insentif)**

**Tabel 4. 7 Distribusi *Emplyoyee 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 produktifitas	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 yang tepat selalu tepat waktu.	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 dengan tambahan penghasilan (insentif) yang sesuai dengan prestasi dan jenjang jabatan responden akan mempengaruhi *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%) dan selalu mengalami peningkatan (34,9%), Sebaliknya tambahan penghasilan (insentif) atau penghargaan terhadap responden yang tidak sesuai juga akan mempengaruhi *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 setuju terhadap informasi mengenai proporsi dan tatacara perhitungan insentif (30,2%), 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 dukungan kepuasan bekerja responden akan mempengaruhi *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 akan mempengaruhi *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 memilikikepuasan 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 study 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 peluang karir yang mendukung akan mempengaruhi *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 study 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 akan mempengaruhi *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 karir 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 dilingkungan perusahaan.	9	7.1%	19	15.1%	22	17.5%	55	43.7%	21	16.7%

Dari tabel diatas dapat diketahui kebijakan administrasi dan manajemen yang mendukung akan mempengaruhi *employee retention*, bahwa kebanyakan dari responden setuju dengan pernyataan terdapat struktur organisasi dalam perusahaan (54%), setuju tugas dan tanggung jawab tertulis sesuai struktur setiap divisi (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 akan mempengaruhi *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 antar atasan dan pegawai yang buruk dan mengalami kejadian turnover, yaitu sebanyak 61,9% sedangkan 38,1% lainnya memiliki komunikasi antar 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  $H_0$ . Dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara komunikasi atasan-bawahan dengan

kejadian turnover. Pegawai yang memiliki komunikasi yang buruk akan berpeluang 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 resiko 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		1,788
memuaskan	20	47,6	52	61,9	0,181	(0,845-3,779)
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		1,780
memuaskan	17	40,5	46	54,8	0,188	(0,840-3,773)
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 H<sub>0</sub>. 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 H<sub>0</sub>. 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

<sup>12</sup>  
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	0,88	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 0,88 (<0,25), dan variabel kebijakan administrasi dengan P-value 0,181 (<0,25).

### B. Full model (Permodelan Awal)

Pada permodelan 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 Permodelan Awal Hubungan *Employee Retention* Terhadap Kejadian *Tunover***

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</b>	-,001	,999	,999	,366	2,728
<b>Administrasi</b>					
<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 konfundung

Tahap kedua yaitu identifikasi confounding 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 confounding. Sebaliknya, variabel yang memiliki perubahan nilai OR pada variabel independen utama < 10% maka variabel tersebut tetap dikeluarkan dari model karena bukan variabel confounding. Hasil identifikasi confounding disajikan dalam bentuk tabel berikut ini :

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

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

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 Konfunding Multivariat Tanpa Variabel kepuasan Kerja**

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

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 Konfundung 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

<b>Peluang Karir</b>	,484	,231	1,622	,735	3,578
<i>Constant</i>	-,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 berpeluang 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 Pengaruh *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 disajikan dalam tabel, sebagai berikut.

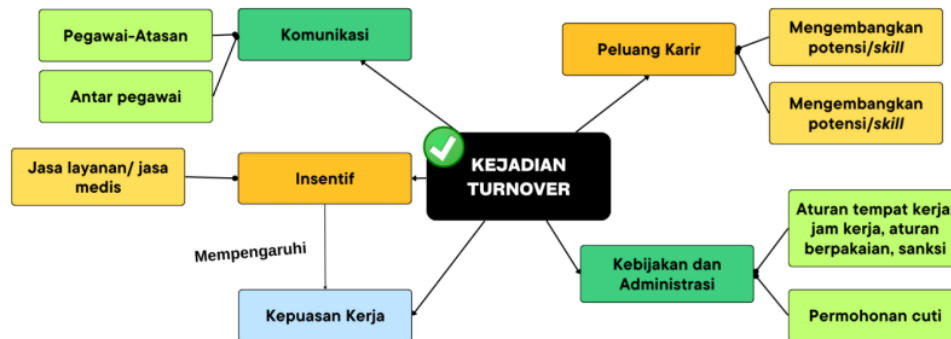
**Tabel 4. 29 Karakteristik informan utama kelompok *case* dan kelompok *control***

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>

Berdasarkan tabel diatas, disebutkan bahwa informan utama penelitian ini terdiri atas enam orang, 5 orang perempuan dan 1 orang laki-laki.

## 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)*

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-irisan. 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)*

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 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)*

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” (IU1 PN)*

Disebutkan peluang karir juga memiliki pengaruh dengan terjadi *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)*

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)*

Hal ini dikarenakan, 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 & 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.

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).

#### **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 produktifitas 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).

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*.

#### **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 and Nursanti, 2019) juga menjelaskan Kepuasan kerja yang selanjutnya dipengaruhi oleh dimensi atau indikator kepuasan kerja seperti upah, promosi, pengawasan, tunjangan, kompensasi kontinjensi, prosedur kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan, dan komunikasi, merupakan faktor dalam *turnover intention*. Penelitian oleh (Fitriantini, Agusdin and Nurmawanti, 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.

Namun hasil penelitian ini sejalan dengan (Mawadati and 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 intention* 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, Riadi, and Lestari, 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 indiscipliner, 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 and Wijaya, 2020).

Hasil penelitian ini menunjukkan mayoritas responden memiliki peluang karir dan memutuskan untuk tidak pindah (60,7%). Salah satu informan menyatakan diberikan kesempatan untuk menerskan 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 2 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 and 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 organisasional, peraturan kerja dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan (Iskandar and 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 juga 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 terekspolrasi misalnya faktor pribadi (keluarga) atau faktor lingkungan (kesulitan untuk tukaran shift jaga pegawai).
2. Hasil penelitian sangat tergantung dari kejujuran informan utama dan informan pendukung tetapi hal ini dapat diatasi dengan adanya triangulasi sumber dengan menyandingkan informasi dari berbagai sumber yang berbeda dengan menggunakan teknik yang sama.
3. Diseminasi dan publikasi hasil foto masih terbatas pada komunitas di fasilitas kesehatan saja.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian *Explanatory Research* dengan pendekatan kuantitatif yang dikombinasikan pendekatan kualitatif (mixed method) di Kota Pangkalpinang yang memfokuskan pada pengumpulan, analisis dengan menyandingkan data kualitatif serta kuantitatif dalam suatu penelitian sehingga didapat hasil yang lebih baik untuk meningkatkan validitas mengenai Pengaruh *Employee Retention* Terhadap *Turnover* di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang Tahun 2022, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Karakteristik responden kebanyakan berjenis kelamin perempuan 81,7% sisanya berjenis kelamin laki-laki. Mayoritas responden memiliki status kepegawaian PNS (93,7%) sisanya berstatus non-pns (6,3%). Adapun pada status pernikahan, kebanyakan dari responden berstatus menikah yaitu 92,9% dan 7,1% berstatus belum menikah serta sudah bekerja lebih dari 2 tahun di RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang pada tahun 2022.
2. Terdapat hubungan antara komunikasi atasan-bawahan dengan 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  $H_0$ . 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 & Ilyas, 2020).
3. Tidak terdapat hubungan antara insentif yang diterima dengan 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  $H_0$ . 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)

4. Tidak terdapat hubungan antara peluang karir pegawai dengan 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  $H_0$ . Hasil penelitian menunjukkan tidak adanya hubungan antara peluang karir dengan kejadian *turnover*. Hasil tersebut bertentangan dengan penelitian oleh (Lorensa, Riadi, and Lestari, 2020) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi atau baik persepsi karyawan terhadap kesempatan promosi atau semakin tinggi kesempatan promosi maka akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan.
5. Tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dengan 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  $H_0$ . 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 and Nursanti, 2019)
6. Tidak terdapat hubungan antara peluang karir pegawai dengan 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  $H_0$ . Hasil tersebut bertentangan dengan penelitian oleh (Lorensa, Riadi, and Lestari, 2020) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi atau baik persepsi karyawan terhadap kesempatan promosi atau semakin tinggi kesempatan promosi maka akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan.
7. Komunikasi atasan-bawahan merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kejadian *turnover* setelah dikontrol oleh variabel peluang karir. Nilai OR terhitung  $>1$ , maka dengan diinterpretasikan, bahwa karyawan yang memiliki komunikasi yang buruk 2,5 kali lebih berpeluang 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.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka penulis mengajukan saran-saranebagai berikut:

1. Agar teori hasil penelitian ini dapat menjadi acuan untuk kepentingan penelitian berikutnya, khususnya terkait pelaksanaan *Employee Retention* berkualitas dalam rangka pencegahan *Turnover*.
2. Institusi RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang sebaiknya meningkatkan *Employee Retention* berkualitas (komunikasi atasan-bawahan) dalam rangka pencegahan *Turnover* dengan memperbanyak IHT (*In House Training*) komunikasi efektif sehingga dapat meningkatkan komunikasi yang baik.
3. Perlunya kejelasan perhitungan dan tatacara pemberian insentif berdasarkan regulasi yang senantiasa di update dan dikomunikasikan sehingga menjadi pemecahan masalah bagi RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang.

# HUBUNGAN EMPLOYEE RETENTION TERHADAP TURNOVER DI RSUD DEPATI HAMZAH KOTA PANGKALPINANG TAHUN 2022

## ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

14%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

15%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Badan PPSDM Kesehatan Kementerian Kesehatan	7%
	Student Paper	
2	anyflip.com	3%
	Internet Source	
3	Submitted to Padjadjaran University	1%
	Student Paper	
4	repository.uinjkt.ac.id	1%
	Internet Source	
5	files.osf.io	1%
	Internet Source	
6	adoc.pub	1%
	Internet Source	
7	eprints.undip.ac.id	1%
	Internet Source	
8	dokumen.tips	1%
	Internet Source	

123dok.com

9

Internet Source

1 %

---

10

Submitted to Universitas Diponegoro

Student Paper

1 %

---

11

repository.unpas.ac.id

Internet Source

1 %

---

12

ejurnal.stikesprimanusantara.ac.id

Internet Source

1 %

---

13

es.scribd.com

Internet Source

1 %

---

Exclude quotes  On

Exclude matches  < 1%

Exclude bibliography  On