



Original Research

## Implementation Study of Retention Programs and It's Impact on Turnover Intention Nurses in Hospital

### (Studi Implementasi Program Retensi dan Dampaknya terhadap Niat Berpindah Perawat di Rumah Sakit)

Lucia Ni Luh Yuniarti<sup>1,\*</sup> & Tutiany<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Rumah Sakit Surya Husada Denpasar, Indonesia

<sup>2</sup>Politeknik Kesehatan Kemenkes Jakarta, Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.32805/ijhr.2019.2.2.49>

\*Corresponding Author:

E-mail: [luciayuniarti@gmail.com](mailto:luciayuniarti@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4760-5712>

#### ABSTRACT

**Introduction.** Nurse turnover will harm the hospital both in terms of costs, resources, and motivation. Turnover can be predicted by exploring the turnover intention of the nurses. Nurses' turnover intention is closely related to the practice of nurse resource management in implementing policies including compensation, career development and work design. The study aims to analyze and identify the effect of retention programs (compensation, career path, work design) on nurses' turnover intention. **Methods.** The mixed method parallel convergent approach is used in the study. Simple random sampling was taken on 200 respondent nurses in three private hospitals. Semi structure interviews were conducted on 15 participants. **Results.** Regression test results show that there is a significant effect between compensation retention programs ( $R = 0.477$ ;  $p = 0.000$ ;  $\beta = 0.23$ ), career development ( $R = 0.493$ ;  $p = 0.000$ ;  $\beta = 0.22$ ), work design ( $R = 0.422$ ;  $p = 0.000$ ,  $\beta = 0.16$ ) on nurses' turnover intention. The most dominant factor is compensation ( $\beta = 0.265$ ,  $p = 0.000$ ) compared to career development and work design. The results of qualitative research showed that the key participants stated that compensation was felt not adequate with the nurse profession, the implementation of career development programs had not increased motivation and the workload was felt too much as a result of too many non-nursing tasks. **Conclusion.** Implications for nursing and hospital management, it is important for nurse managers to have the ability to plan and evaluate policies related to compensation, career development, and work design to improve nurse retention.

#### ARTICLE HISTORY

Received: May 08, 2019

Accepted: Aug 24, 2019

#### KEYWORDS

retention program, turnover intention, nurse, hospital

## ABSTRAK

**Pendahuluan.** *Turnover* perawat akan merugikan rumah sakit baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi. *Turnover* bisa diprediksi dengan menggali *turnover intention* dari perawat. *Turnover intention* perawat sangat berkaitan dengan praktek manajemen sumber daya perawat dalam menerapkan kebijakan diantaranya kompensasi, pengembangan karir dan desain kerja. Penelitian bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi pengaruh program retensi (kompensasi, jenjang karir, desain kerja) terhadap niat berpindah perawat. **Metode.** Pendekatan *convergent pararellel mixed method* digunakan dalam penelitian. Simple random sampling diambil terhadap 200 responden perawat pelaksana pada tiga rumah sakit swasta. *Semi structure interview* dilakukan pada lima belas partcipian. **Hasil.** Hasil uji regresi menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara program retensi kompensasi ( $R = 0.477$ ;  $p = 0.000$ ;  $\beta = 0.23$ ), pengembangan karir ( $R = 0.493$ ;  $p = 0.000$ ;  $\beta = 0.22$ ), desain kerja ( $R = 0.422$ ;  $p = 0.000$ ,  $\beta = 0.16$ ) terhadap *turnover intention* perawat. Faktor yang paling dominan adalah kompensasi ( $\beta = 0.265$ ,  $p = 0.000$ ) dibandingkan pengembangan karir dan desain kerja. Hasil penelitian kualitatif, partisipan kunci menyatakan kompensasi dirasakan belum sesuai dengan profesi perawat, implementasi program pengembangan karir belum meningkatkan motivasi dan beban kerja dirasa berat dengan banyaknya tugas non keperawatan. **Kesimpulan.** Implikasi bagi manajemen keperawatan dan rumah sakit, penting bagi perawat manajer untuk memiliki kemampuan dalam merencanakan dan mengevaluasi kebijakan terkait kompensasi, pengembangan karir dan desain kerja untuk meningkatkan retensi perawat.

## KATA KUNCI

program retensi, niat berpindah, perawat, rumah sakit

## PENDAHULUAN

*Turnover intention* atau niat berpindah menimbulkan masalah yang signifikan melalui hilangnya tenaga terlatih dan bahkan lebih bermasalah ketika pasokan dari tenaga yang terampil dan berpengetahuan tersebut terbatas. *Turnover* akan merugikan organisasi termasuk rumah sakit baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan (Ridlo, 2012). Hal tersebut bisa mengarah pada kerugian permanen produktivitas (Wirawan, 2015). *Turnover* juga membuat rumah sakit mengalami ketidakberdayaan ketika mengetahui proses rekrutmen Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas menjadi sia-sia karena karyawan tersebut memilih untuk bekerja di tempat lain (Freeney & Fellenz, 2013; Liu et al., 2012). Kejadian *turnover* perawat menjadi perhatian penting rumah sakit di seluruh dunia. Studi di Australia menyebutkan tingkat *turnover* perawat 6,7%, namun di salah satu Negara Bagian (New South Wales) dari 1% meningkat 1,4% perbulan (Dawson et al., 2014).

Berdasarkan penelitian Juliawan (2013), di Klinik Utama Jantung Cinere mendapatkan angka *turnover* perawat mencapai 23,6% dari 55 tenaga perawat pada tahun 2013. Menurut Siregar (2014), dalam penelitiannya mengatakan angka *turnover* perawat di RS Sehat Terpadu DD tahun 2013 sebanyak 16% dan angka *turnover intention* tahun 2014 sebesar 53,5%. Laporan dari salah satu RS di kota Malang mengatakan terdapat peningkatan prosentase *turnover* perawat pada tahun 2011–2013 yaitu 10%, 11% dan 15% (Faramita et al., 2015).

Tingginya kejadian *turnover* pada perawat terjadi juga di salah satu RS di Bali. Rumah Sakit tersebut merupakan rumah sakit swasta tipe C yang terdiri dari tiga rumah sakit (Rumah Sakit A, B dan C). Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada manager keperawatan, bagian SDM serta studi dokumen diperoleh data *turnover* tenaga perawat di RS tersebut mengalami peningkatan dari tahun 2014 sampai tahun 2017. Rata-rata *turnover* ke tiga Rumah Sakit tersebut tahun 2014 sebesar 5.52%, tahun 2015 sebesar 10.58%, tahun 2016 sebesar 11.29% dan tahun 2017 sebesar 18.98%. Kejadian *turnover* tersebut sudah melebihi angka yang dianggap wajar yaitu 5-10% (Gillies, 1994).

Tingginya pergantian karyawan di rumah sakit tersebut menjadi fenomena penting karena

mengakibatkan kerugian bagi rumah sakit baik dari segi biaya, sumber daya maupun motivasi karyawan. Terjadinya *turnover* dapat diperkirakan dari seberapa besar niat berpindah (*turnover intention*) yang dimiliki karyawan suatu perusahaan atau organisasi. Tingginya angka kejadian *turnover intention* sangat berkaitan dengan komitmen institusi, praktek Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Intervensi manajerial untuk mengatasi permasalahan *turnover intention* perawat adalah organisasi harus memiliki kebijakan dan program dalam mempertahankan para karyawan termasuk perawat yang disebut program retensi (Wirawan, 2015) diantaranya program kompensasi, program pengembangan karir dan program desain kerja. Meretensi karyawan termasuk salah satu fungsi pemeliharaan (maintenance) dalam manajemen. Kebijakan yang ditetapkan dalam organisasi dan beserta implementasinya mempengaruhi perilaku kelompok maupun individu didalam tubuh organisasi.

Implementasi kebijakan program retensi yang kurang tepat akan memunculkan bentuk-bentuk perilaku yang akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja organisasi yang diantaranya tercermin dari meningkatnya ketidakhadiran, meningkatnya *turnover*, dan penurunan produktivitas individu atau kelompok (Hasibuan, 2017). Prilaku ini sejalan dengan teori prilaku Johnson dalam teorinya yaitu Johnson Behavior Sistem Model (JBSM). Prilaku menurut Johnson adalah suatu keluaran dari struktur intraorganisme dan proses yang terkoordinasi di dalamnya serta dimunculkan dan direspon untuk mengubah stimulasi sensori. Teori JBSM menyatakan persyaratan fungsional yang mempengaruhi munculnya suatu prilaku antara lain pengaturan atau kontrol, tekanan dan stresor.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis ingin melakukan penelitian tentang “Studi Implementasi Program Retensi dan Dampaknya Terhadap Niat Berpindah Perawat di Rumah Sakit”. Penelitian ini bertujuan untuk dianalisisnya pengaruh program retensi (kompensasi, jenjang karir, dan desain kerja) terhadap niat berpindah perawat sekaligus mengidentifikasi implementasi program retensi (kompensasi, jenjang karir, dan desain kerja) terhadap niat berpindah perawat di rumah sakit.

## METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah Mixed methods research, dengan metode convergent parallel mixed method (Creswell, 2017), artinya peneliti pengumpulan dan menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif secara bersama-sama supaya dapat memberikan analisis masalah penelitian secara komprehensif. Desain kuantitatif peneliti menggunakan pendekatan studi deskriptif analitik dengan pendekatan cross sectional dan desain kualitatif penelitian menggunakan pendekatan deskriptif fenomenologi. Penelitian ini dilakukan setelah lulus uji etik di Komite Etik Sint Carolus Jakarta.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua perawat yang masih bekerja di tiga rumah sakit (A, B, dan C) yang berlokasi di Bali. Total populasi dalam penelitian ini sebanyak 397 responden ditambah dengan karyawan manajerial yang terlibat dalam penyusunan kebijakan program retensi. Sampel data kuantitatif yang diperoleh setelah dilakukan penghitungan dengan menggunakan rumus Slovin adalah 200 orang responden perawat pelaksana. Sampel untuk data kualitatif berjumlah lima belas orang yang terdiri karyawan manajerial yang terlibat dalam pembuatan kebijakan dan perawat pelaksana, sesuai dengan kriteria inklusi.

Tempat penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah rumah sakit (A, B dan C) yang berlokasi di Bali. Waktu persiapan yang digunakan peneliti mulai dari penyusunan proposal sampai dengan mempersiapkan instrumen penelitian adalah mulai dari minggu kedua Agustus 2017 sampai dengan minggu keempat bulan Januari 2018, waktu pelaksanaan penelitian dimulai pada bulan Maret 2018 sampai dengan bulan Mei 2018, dan penyusunan laporan penelitian dimulai pada minggu pertama sampai minggu ke empat bulan Juni 2018.

Instrumen pertanyaan diadopsi dan dimodifikasi dari instrument Murnianti (2015), untuk mengukur niat berpindah perawat. Kuesioner A terkait data demografi yang meliputi usia, pendidikan, lama kerja. Kuesioner B untuk mengukur program retensi (kompensasi, pengembangan karir dan desain kerja) disusun dengan menggunakan skala Likert 1-6 dan setiap jawaban diberikan skor sebagai berikut: 1= Sangat Tidak Setuju; 2= Tidak Setuju; 3= Cenderung Tidak Setuju; 4= Cenderung setuju; 5= Setuju; dan 6= Sangat Setuju. Pertanyaan terkait

kompensasi (5 pertanyaan), pertanyaan terkait pengembangan karir (6 pertanyaan), pertanyaan terkait desain kerja (4 pertanyaan). Kuisisioner C untuk mengukur *turnover intention* disusun dengan menggunakan skala Likert 1-6 dan setiap jawaban diberikan skor sebagai berikut: 1= Sangat Tidak Setuju; 2= Tidak Setuju; 3= Cenderung Tidak Setuju; 4= Cenderung setuju; 5= Setuju; dan 6= Sangat Setuju, yang terdiri dari enam pertanyaan. Instrumen sudah dilakukan uji validitas dengan principal component analysis dengan hasil analisis faktor  $> 0.65$  dan uji reliabilitas dengan nilai antara 0.750 -0.898.

Pengumpulan data kualitatif dilakukan dengan teknik triangulasi, peneliti akan menggabungkan tiga teknik pengumpulan data yang telah diyakini mampu menghasilkan data yang mendalam dan mendetail, yakni semi structure interview dengan pedoman wawancara terstruktur, *field note* dan studi dokumen (Bandur, 2016).

Teknik analisis data kuisisioner dalam penelitian ini melalui statistik deskriptif regresi dan tes cross-tabs terkait dengan variabel-variabel penelitian. Analisis data kualitatif dilakukan bersamaan dengan waktu pengumpulan data. Analisa data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan pendekatan *thematic analysis* dibantu dengan software Nvivo 12 Plus.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis deskriptif data kuantitatif penelitian ini membuktikan bahwa terdapat perbedaan tanggapan yang signifikan antara usia dengan *turnover intention* pada pernyataan “pekerjaan terlalu berat, berfikir untuk keluar, mencari informasi di tempat lain, tidak akan keluar karena merasa nyaman” dimana perawat yang memiliki niat berpindah pada kelompok usia 17-25 tahun (Tabel 1).

Hal yang sama ditemukan dari wawancara mendalam dengan partisipan kunci yang menyatakan angka perpindahan perawat yang tinggi ada pada perawat muda, karena mereka hanya melihat apa yang mereka dapatkan saat ini, nominal berapa yang mereka terima, belum berfikir ke depan bagaimana rumah sakit mempersiapkan tunjangan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya maupun tunjangan pensiun. Pernyataan ini sesuai dengan teori Mobley (2011) yang menyatakan semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah *turnover intension*. Hal ini disebabkan karena pekerja yang

lebih tua 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 baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar (Ridlo, 2012). Penelitian yang dilakukan oleh Jusuf (2010) yang menyatakan bahwa para perawat yang memutuskan untuk tidak pindah adalah yang berusia lebih tua dari 35 tahun. Pernyataan ini didukung oleh Mosadeghrad (2013) dalam penelitian yang menyatakan adanya korelasi yang kuat antara stres pekerjaan dengan usia yang berdampak pada meningkatnya *turnover*. Hasil penelitian ini tidak didukung oleh penelitian Berry (2010) menyatakan usia tidak signifikan dengan *turnover intention*. Penelitian Hewko et al. (2014) menyatakan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan jabatan tidak berhubungan dengan keinginan untuk tinggal.

Hasil analisis data kuantitatif penelitian ini membuktikan bahwa tidak ada perbedaan tanggapan yang signifikan ( $\chi^2 > 0.05$ ) antara tingkat pendidikan dengan pernyataan-pernyataan terkait *turnover intention*, kecuali pernyataan “mencari informasi di tempat lain.” Hal ini didukung dalam wawancara mendalam dimana semua partisipan kunci baik yang pendidikan D III maupun S I menyatakan “mencari informasi di tempat lain” (Tabel 2).

Penelitian ini didukung oleh Hewko et al., (2014) yang menyatakan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan jabatan tidak berhubungan dengan keinginan untuk tinggal ( $p = 0.08$ ). Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan pendapat Mowday, Porter & Steers (1982), bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada *turnover intention*. Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap *turnover* yang tinggi (Maier, 1971). Penelitian ini juga tidak sesuai dengan Masum et al. (2016) yang menyatakan niat untuk berhenti pada tingkat pendidikan magister keperawatan lebih tinggi dari diploma keperawatan maupun sarjana keperawatan.

Hasil analisis data kuantitatif penelitian ini membuktikan bahwa ada perbedaan pendapat yang signifikan ( $\chi^2 < 0.05$ ) berdasarkan masa kerja responden dengan variabel-variabel *turnover intention*, kecuali variabel “mengalami kejenuhan” dimana perawat yang cenderung memiliki niat berpindah adalah yang memiliki masa kerja kurang dari enam tahun. Hal yang sama ditemukan dari wawancara mendalam

dengan partisipan kunci yang menyatakan perawat yang keluar lebih banyak ada pada tahun pertama atau tahun kedua, setelah menyelesaikan ikatan kontrak dengan rumah sakit (Tabel 3).

Hasil penelitian ini didukung oleh Twibell et al. (2012) dalam surveinya di Amerika Serikat mendapatkan tingkat *turnover* perawat baru sekitar 30% pada tahun pertama praktik dan sebanyak 57% di tahun kedua. Masum et al. (2016) menyatakan pengalaman kerja berpengaruh dengan niat untuk tinggal dimana semakin tinggi pengalaman kerja semakin tinggi niat untuk tinggal. Mosadeghrad (2013), menyatakan adanya korelasi yang kuat antara stres kerja dengan masa kerja dimana perawat yang tua dengan masa kerja yang lebih tinggi memiliki stres kerja yang lebih rendah dan *turnover intention* yang lebih rendah.

Hasil analisis data yang dipresentasikan dalam tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan cukup kuat antara variabel kompensasi terhadap niat berpindah, ( $R = 0.477$ ;  $p = 0.000$ ). Secara khusus, pengaruh yang diberikan tersebut ialah sebesar 23% ( $R^2 = 0.227$ ). Artinya, variabel kompensasi tersebut memberikan efek 23% terhadap niat berpindah. Hasil studi kuantitatif didukung oleh hasil penelitian kualitatif dimana key participant menyatakan bahwa sistem penggajian dan sistem kenaikan gaji yang dirasakan masih belum sesuai harapan, namun program kesehatan dan program pensiun sudah sangat bagus dibandingkan dengan rumah sakit lain (Tabel 4).

Hasil penelitian ini sesuai dengan Muliana (2013), dalam penelitiannya menyatakan pemberian gaji pokok, tunjangan transport, insentif dan lembur mempunyai pengaruh yang negative yang artinya keinginan pindah kerja akan terjadi bila kompensasi tidak memuaskan di RS Atmajaya. Alhamwan, Mat, & Muala (2015), menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara faktor organisasi kompensasi dengan *turnover intention*, hal ini sejalan pula dengan Silaban, Yanuar, & Syah (2018) dalam penelitiannya yang menyatakan semakin tinggi kompensasi, semakin baik penyelenggaraan organisasi semakin rendah *turnover*.

Hasil analisis data yang dipresentasikan dalam tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan cukup kuat antara variabel pengembangan karir terhadap niat berpindah ( $R = 0.493$ ;  $p = 0.000$ ). Secara khusus, pengaruh yang diberikan tersebut ialah sebesar

22% ( $R^2 = 0.220$ ). Artinya, variabel pengembangan karir tersebut memberikan efek 22% terhadap niat berpindah perawat. Hasil studi kuantitatif didukung oleh hasil penelitian kualitatif dimana key participant menyatakan bahwa rumah sakit sudah memiliki program pengembangan karir yang mengacu kepada Departemen Kesehatan tahun 1995 dan Peraturan Menteri Kesehatan No.40 Tahun 2017, namun pelaksanaan dari program belum berjalan optimal, kualifikasi dari program dirasa cukup berat dan prosesnya lama (Tabel 5).

Hasil penelitian ini didukung oleh Yang et al. (2015) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara pertumbuhan karir organisasi perawat dengan *turnover* intension. Muliana (2013), menyatakan pengembangan karir mempunyai pengaruh yang negative yang artinya keinginan pindah kerja akan terjadi bila pengembangan karir tidak memuaskan di RS Atmajaya. Dawson et al. (2014), menyatakan faktor kunci yang mempengaruhi *turnover* perawat adalah peluang karir yang terbatas.

Hasil analisis data yang dipresentasikan dalam tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan cukup kuat antara variabel desain kerja terhadap niat berpindah ( $R = 0.422$ ;  $p = 0.000$ ). Secara khusus, pengaruh yang diberikan tersebut ialah sebesar 16% ( $R^2 = 0.161$ ). Artinya, variabel pengembangan karir tersebut memberikan efek 16% terhadap niat berpindah perawat. Hasil studi kuantitatif didukung oleh hasil penelitian kualitatif dimana key participant menyatakan bahwa metode penugasan yang dipergunakan adalah metode tim, dengan perbandingan satu perawat mengasuh 5-7 pasien. Pelaksanaan metode tim dirasakan membuat beban kerja terasa berat karena pelaksanaan metode tim belum optimal, khususnya pembagian pasien belum berdasarkan tingkat ketergantungan pasien, masih berdasarkan nomer kamar pasien. Beban berat juga dirasakan karena banyaknya tugas non keperawatan yang dibebankan ke perawat, terutama tugas input billing baik secara manual maupun di sistem. Kebijakan tentang jadwal lembur juga dirasakan berat karena jam kerja yang panjang dan upah

lembur yang dirasakan tidak sesuai dengan beban kerja lembur (Tabel 6).

Desain kerja penting bagi fungsi manajemen staffing dalam pelaksanaan pengorganisasian organisasi. Jika desain pekerjaan dilaksanakan dengan baik dan tepat, para pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan produktifitas dan profitabilitas organisasi. Pekerjaan yang didesain buruk akan berakibat absentisme, *turnover* tinggi, konflik, kebosanan dan problem pekerjaan lainnya (Wirawan, 2015).

Hasil penelitian ini didukung oleh Lusiaty & Supriyanto (2013) dalam penelitiannya menyatakan desain kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover* intension. Mosadeghrad (2013), dalam penelitiannya terhadap 296 perawat di Isfahan, Iran menyatakan secara keseluruhan, 34,90% dari perawat melaporkan pekerjaan mereka sangat stres. Stress disebabkan karena ketidakadilan dan ketidaksetaraan di tempat kerja, kurangnya keamanan kerja, istirahat teratur tidak cukup di tempat kerja, staf yang tidak memadai, beban kerja yang berlebihan, kurangnya dukungan manajemen, dan tekanan waktu.

Hasil analisis data yang dipresentasikan dalam tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan kuat antara ketiga variabel independen (kompensasi, pengembangan karir, desain Kerja) terhadap variabel dependen niat berpindah ( $R = 0.576$ ;  $p = 0.000$ ). Secara khusus, pengaruh yang diberikan oleh ketiga variabel tersebut ialah sebesar 32% ( $R^2 = .321$ ). Artinya, ketiga variabel program retensi tersebut memberikan efek 32% terhadap niat berpindah dan masih ada di luar variabel-variabel tersebut yang mempengaruhi kehandalan (Tabel 7).

Selain menganalisis pengaruh simultan, pengaruh masing-masing ketiga variabel independen program retensi di atas dapat diukur dengan uji regresi. Dari ketiga variabel program retensi, kompensasi memiliki pengaruh paling besar dan signifikan ( $\beta = 0.265$ ,  $p = 0.000$ ) terhadap niat berpindah bila dibandingkan variabel pengembangan karir ( $\beta = 0.228$ ,  $p = 0.001$ ) dan variabel desain kerja ( $\beta = -0.306$ ,  $p = 0.000$ ).

**Tabel 1.**Analisis Karakteristik Usia Responden dengan *Turnover Intention*

<i>Turnover Intention</i>	N	<i>Chi-Square</i>	Usia	STS	TS	CTS	CS	S	SS
Pekerjaan terlalu berat	200	.004	17-25	0%	15.2%	21.2%	39.4%	18.2%	6.1%
			26-35	4.4%	25.5%	27.7%	26.3%	13.1%	2.9%
			36-55	23.3%	23.3%	33.3%	13.3%	6.7%	0%
Mengalami kejenuhan		.278	17-25	9.1%	9.1%	24.2%	24.2%	33.3%	0%
			26-35	3.6%	15.3%	24.8%	25.5%	27%	3.6%
			36-55	6.7%	20%	13%	20.0%	2.7%	3.6%
Berfikir untuk keluar		.034	17-25	0%	12.1%	9.1%	21.2%	33.3%	24.2%
			26-35	3.6%	15.3%	9.5%	29.9%	29.9%	12.4%
			36-55	13.3%	26.7%	20%	13.3%	26.7%	6.7%
Mencari informasi di tempat lain		.011	17-25	0%	10%	3.3%	20%	40%	26%
			26-35	7.3%	30.7%	21.2%	21.2%	16.8%	2.2%
			36-55	29.2%	33.3%	25%	0%	12.5%	0%
Kebijakan institusi		.109	17-25	3%	9%	27.3%	30.6%	30%	0%
			26-35	2.2%	11.7%	29.2%	24.8%	29.2%	2.9%
			36-55	0%	10%	16.7%	10%	46.7%	16.7%
Tidak keluar karena merasa nyaman		.003	17-25	6.1%	15.2%	42.4%	18.2%	18.2%	0%
			26-35	2.2%	8.8%	25.5%	33.6%	24.1%	5.8%
			36-55	3.3%	6.7%	6.7%	20%	36.7%	26.7%

**Tabel 2.**Analisis Karakteristik Tingkat Pendidikan Responden dengan *Turnover Intention*

<i>Turnover Intention</i>	N	<i>Chi-Square</i>	Tingkat Pendidikan	STS	TS	CTS	CS	S	SS
Pekerjaan terlalu berat	200	.134	D III	0.9%	12.9%	23.3%	27.6%	26.7%	8.6%
			S I	6%	13.1%	31%	27.4%	19%	3.6%
Mengalami kejenuhan		.292	D III	2.6%	15.5%	22.4%	22.4%	31%	6%
			S I	8.3%	14.3%	23.8%	27.4%	23.8%	2.4%
Berfikir untuk keluar		.090	D III	5.2%	21.6%	11.2%	26.7%	26.7%	8.6%
			S I	3.6%	9.5%	11.9%	26.2%	28.6%	20.2%
Mencari informasi di tempat lain		.046	D III	3.6%	22.6%	21.4%	25%	21%	6%
			S I	0.9%	11.2%	17.2%	23.3%	36%	11%
Kebijakan institusi		.258	D III	0.9%	9.5%	25%	21.6%	37.9%	5.2%
			S I	3.6%	13.1%	29.8%	26.2%	23.8%	3.6%
Tidak keluar karena merasa nyaman		.055	D III	12%	25.9%	28.4%	26%	6%	1.7%
			S I	2.4%	23.8%	29.8%	25%	9.5%	3%

**Tabel 3.**Analisis Karakteristik Masa Kerja Responde dengan *Turnover Intention*

<i>Turnover Intention</i>	N	<i>Chi-Square</i>	Masa kerja	STS	TS	CTS	CS	S	SS
Pekerjaan terlalu berat	200	.000	< 1 tahun	0%	1.8%	0%	23.6%	52.7%	21.8%
			1-6 tahun	0%	1.8%	0%	23.6%	52.7%	21.8%
			6-10 tahun	0%	4.5%	18.2%	45.5%	29.5%	2.3%
			>10 tahun	0%	15.4%	50%	28.2%	6.4%	0%
Mengalami kejenuhan		.228	< 1 tahun	9.1%	9.1%	24.2%	24.2%	33.3%	0%
			1-6 tahun	3.6%	15.3%	24.8%	25.5%	27%	3.6%
			6-10 tahun	8.3%	16.7%	16.7%	20%	21.6%	16.7%
			>10 tahun	0%	33.3%	0%	16.7%	47.3%	2.7%
Berfikir untuk keluar		.000	< 1 tahun	0%	7.3%	9.1%	14.5%	52.7%	16.4%
			1-6 tahun	0%	4.5%	27%	36%	22.7%	9.1%
			6-10 tahun	13%	39.7%	41%	6.4%	0%	0%
			>10 tahun	65%	34.8%	0%	0%	0%	0%
Mencari informasi di tempat lain		.000	< 1 tahun	0%	0.0%	4%	7%	60.0%	29%
			1-6 tahun	0%	4.5%	14%	41%	38.6%	2.3%
			6-10 tahun	0%	22%	32%	32%	12.8%	1.3%
			>10 tahun	17%	57%	22%	4%	0.0%	0.0%
Kebijakan institusi		.000	< 1 tahun	0%	2%	3.6%	5.5%	73%	16.4%
			1-6 tahun	0%	0.0%	13.6%	43.2%	43%	0.0%
			6-10 tahun	0%	13%	48.7%	32.1%	6.4%	0.0%
			>10 tahun	17%	48%	34.8%	0.0%	0.0%	0.0%
Tidak keluar karena merasa nyaman		.000	< 1 tahun	26%	43.6%	9.1%	14.5%	5.5%	1.8%
			1-6 tahun	2%	30%	36%	27%	5%	0%
			6-10 tahun	0%	13%	42%	32%	13%	0%
			>10 tahun	4%	13%	17%	26%	17%	22%

**Tabel 4.**

Pengaruh Simultan Variabel Kompensasi terhadap Niat Berpindah Perawat

R	R Square	Signifikansi (p)
0.477 <sup>a</sup>	0.227	0.000

**Tabel 5.**

Pengaruh Simultan Program Pengembangan Karir terhadap Niat Berpindah Perawat

R	R Square	Signifikansi (p)
0.493 <sup>a</sup>	0.220	0.000

**Tabel 6.**

Pengaruh Simultan Variabel Program Desain Kerja terhadap Niat Berpindah Perawat

R	R Square	Signifikansi (p)
0.422 <sup>a</sup>	0.161	0.000

**Tabel 7.**

Pengaruh Simultan Ketiga Program Retensi (Kompensasi, Pengembangan Karir, Desain Kerja) terhadap Niat Berpindah Perawat

R	R Square	Signifikansi (p)
0.576 <sup>a</sup>	0.321	0.000



## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil uji Chi-square terdapat perbedaan tanggapan yang signifikan secara statistik berdasarkan usia dan masa kerja terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil penelitian tidak terdapat perbedaan tanggapan yang signifikan secara statistik berdasarkan tingkat pendidikan responden dengan *turnover intention*. Hal ini perlu diteliti lebih lanjut.

Penelitian kuantitatif membuktikan bahwa program retensi (kompensasi, pengembangan karir, desain kerja) berpengaruh terhadap *turnover intention* perawat di rumah sakit.

Hasil ini diperkuat oleh hasil analisis data kualitatif. *Key informan* menyatakan bahwa sistem penggajian dan sistem kenaikan gaji yang dirasakan masih belum sesuai harapan, namun program kesehatan dan program pensiun sudah sangat bagus dibandingkan dengan rumah sakit lain. Program pengembangan karir belum berjalan optimal, kualifikasi dari program dirasa cukup berat dan prosesnya lama. Pelaksanaan metode tim dirasakan membuat beban kerja terasa berat karena pelaksanaan metode tim belum optimal, beban berat juga dirasakan karena banyaknya tugas non keperawatan.

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda terhadap ketiga variabel program retensi (kompensasi, pengembangan karir, desain kerja), program kompensasi memiliki pengaruh paling besar dan signifikan ( $\beta = 0.265$ ,  $p = 0.000$ ), dalam hal ini kompensasi memberikan efek 27% terhadap niat berpindah perawat.

## DAFTAR PUSTAKA

Alhamwan, M., Mat, N., & Muala, I. (2015). The Impact of Organizational Factors on Nurses Turnover Intention Behavior at Public Hospitals in Jordan: How Does Leadership, Career Advancement and Pay-Level Influence the Turnover Intention Behavior among Nurses. *Journal of Management and Sustainability*, 5(2), 154–161.

Bandur, A. (2016). *Penelitian Kualitatif: Metodologi, Desain, dan Teknik Analisis Data dengan NVIVO 11 Plus*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Berry, M. L. (2010). *Predicting Turnover Intent: Examining the Effects of Employee Engagement, Compensation Fairness, Job*

*Satisfaction, and Age*. University of Tennessee.

- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. (A. Fawaid & R. K. Pancasari, Eds.). (4th ed.). Yogyakarta: Penerbit Pustaka Belajar.
- Dawson, A. J., Stasa, H., Roche, M. A., Homer, C. S., & Duffield, C. (2014). Nursing churn and turnover in Australian hospitals: nurses perceptions and suggestions for supportive strategies. *BMC Nursing*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/1472-6955-13-11>
- Faramita, N. I., Winarni, I. & Mansur, M. (2015). Kajian Turnover Intention Perawat di RSX Prasetya Husada Malang (Permasalahan dan Penyebabnya). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(1), 25–35.
- Freaney, Y., & Fellenz, M. R. (2013). Work engagement as a key driver of quality of care: a study with midwives. *Journal of Health Organization and Management*, 27(3), 330–349.
- Gillies, D. (1994). *Nursing Management, a system approach* (3rd ed). Philadelphia: WB Saunders.
- Handoko, H. (2010). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE UGM Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* (Revision ed.). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Juliawan, D. G. (2013). *Alternatif Kebijakan Operasional Dalam Menurunkan Kejadian Turnover Perawat Di Klinik Utama Jantung Cinere Tahun 2013*.
- Jusuf, F. (2010). *Kajian Terhadap Kecenderungan Turnover Perawat Di Pelayanan Kesehatan Sint. Carolus Tahun 2010*. FKM Universitas Indonesia.
- Liu, C., Zhang, L., Ye, W., Zhu, J., Cao, J., Lu, X., & Li, F. (2012). Job satisfaction and intention to leave: A questionnaire survey of hospital nurses in Shanghai of China. *Journal of Clinical Nursing*, 21(1–2), 255–263.
- Lusiati, A., & Supriyanto, S. (2013). Dampak faktor individu, faktor pekerjaan dan

- faktor organisasi pada kepuasan kerja dan intensi turnover perawat. *Media Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 1(2), 156–166.
- Maier, N. R. . (1971). *Psychology in Industry*. Cambridge: The Riverside Press.
- Masum, K. A., Azad, M. A., Hoque, K. E., Beh, L. S., Wanke, P., & Arslan, Ö. (2016). Job satisfaction and intention to quit: an empirical analysis of nurses in Turkey. *PeerJ*, 4. <https://doi.org/10.7717/peerj.1896>
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Occupational stress and turnover intention: implications for nursing management. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(2), 169–76.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee organization linkages. In P. Warr (Ed.). *Organizational and Occupational Psychology*, 219–229.
- Muliana, S. (2013). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Pindah Kerja Perawat Rumah Sakit Atma Jaya.
- Murnianti, W. (2015). *Faktor-Faktor Organisasi yang berhubungan dengan Turnover Intention pada Perawat Pelaksana di Rumah Sakit Puri Cinere Depok*. Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
- Ridlo, I. A. (2012). *Turnover Karyawan “Kajian Literatur”*. Surabaya: Public Health Movement Publications.
- Sarah J. Hewko, Pamela Brown, Kimberly D. Fraser, C. A. W., & Cummings, G. and G. G. (2014). Factors influencing nurse managers’ intent to stay or leave: a quantitative analysis. *Journal of Nursing Management*, 23(8), 1058-1066.
- Silaban, N., Yanuar, T., & Syah, R. (2018). The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees’ Turnover Intention. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 1–6.
- Siregar, I. N. A. (2014). *Faktor-faktor Yang Berhubungan Dengan Keinginan Pindah Kerja (Turnover Intention) Perawat Di RS Sehat Terpadu DD Tahun 2014*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Twibell, R., St. Pierre, J., Johnson, D., Barton, D., Davis, C., Kidd, M., & Rook, G. (2012). Tripping over the welcome mat: Why new nurses don’t stay and what the evidence says we can do about it. *American Nurse Today*, 7(6), 1–5.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Yang, Y., Liu, Y. H., Liu, J. Y., & Zhang, H. F. (2015). The impact of work support and organizational career growth on nurse turnover intention in China. *International Journal of Nursing Sciences*, 2(2), 134–139.