

**PENGARUH *EMPLOYEE RETENTION* TERHADAP *TURNOVER INTENTION*  
DAN KINERJA KARYAWAN**

*Oleh: Murti Sumarni<sup>\*)</sup>*

*The aim of this research was focused to determine the impact of Employee Retention to Turnover Intention and Employee Performance, in the case studies of Rajawali Citra Hospital, Bantul. The reliability and validity test was conducted to 30 respondents and the result is that all questions item were proven valid and reliable to be used in further research analysis. Populations in this research were the employees of Rajawali Citra Hospital, Bantul. Questionnaire was being used to collect the data in the amount of 60 respondents.*

*We used Stratified Random Sampling to collect the data and we used SPSS to analyze and the result of the first hypothesis by regression analysis indicated that the Employee Turnover had no significant and positive effect to increase Turnover Intention and hypothesis 1(one) was rejected. The result of the second hypothesis by regression analysis indicated that the Turnover Intention had no significant and positive effect to increase Performance and hypothesis 2 (two) was rejected. The last hypothesis, we found that Employee Retention had significant and positive effect to increase the performance. Hypothesis 3 (three) was accepted.*

**Keyword:** *Employee Retention, Turnover Intention, Employee Turnover.*

**Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan elemen organisasi yang sangat penting. Sumber daya manusia merupakan pilar utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misinya. Karenanya harus dipastikan sumber daya ini dikelola dengan sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi secara optimal. Maka diperlukanlah sebuah pengelolaan secara sistematis dan terencana agar tujuan yang diinginkan dimasa sekarang dan masa depan bisa tercapai yang sering disebut sebagai manajemen sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mengelola atau mengembangkan kompetensi personil agar mampu merealisasikan misi organisasi dalam rangka mewujudkan visi.

---

<sup>\*)</sup> Dosen Tetap FE – Univ. PGRI Yogyakarta

Rumah sakit merupakan suatu organisasi pelayanan jasa yang mempunyai keunikan dalam hal Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana. Rumah Sakit merupakan organisasi yang padat modal, padat SDM, padat teknologi dan ilmu pengetahuan serta padat regulasi. Padat modal karena rumah sakit memerlukan investasi yang tinggi untuk memenuhi persyaratan yang ada. Padat sumber daya manusia karena didalam rumah sakit pasti terdapat berbagai profesi dan jumlah karyawan yang banyak. Padat teknologi dan ilmu pengetahuan karena di dalam rumah sakit terdapat peralatan-peralatan canggih dan mahal serta kebutuhan berbagai disiplin ilmu yang berkembang dengan cepat. Padat regulasi karena banyak regulasi/peraturan-peraturan yang mengikat berkenaan dengan syarat-syarat pelaksanaan pelayanan di rumah sakit.

Pengelolaan Rumah Sakit yang khas menjadikan studi pengelolaan SDM Rumah Sakit merupakan hal yang menarik untuk dikaji. Terdapat dua kelompok besar dalam SDM rumah sakit yakni tenaga medis yang terdiri dari dokter, perawat, tenaga kesehatan lain, dan tenaga non-medis yang terdiri dari tenaga administratif dan tenaga pelaksana lainnya. Organisasi rumah sakit mempunyai bentuk yang unik, yang berbeda dengan organisasi lain pada umumnya. Rumah sakit mempunyai kekhususan yang lahir dari adanya hubungan yang terjadi antara *Medical Staff* (kelompok dokter) dan Administrator atau *CEO* (manajemen), serta *Governing Body*. Oleh karena adanya kekhususan tersebut, membuat Rumah Sakit memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi. Tuntutan adanya interaksi yang tinggi antara ketiga hal tersebut membuat pengelolaan rumah sakit menjadi tidak mudah.

Pemeliharaan Karyawan atau Retensi karyawan/*Employee Retention* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Pengembangan program *Employee Retention* haruslah merupakan komponen yang krusial bagi Rumah Sakit. Jika *Employee Retention* buruk, maka akan meningkatkan *employee turnover* yang secara negatif mempunyai dampak terhadap pelayanan terhadap pelanggan, standar produksi kerja dan *profitability*. 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)

Ketika perusahaan kehilangan karyawan, maka perusahaan juga kehilangan kemampuan, pengalaman, dan “memori perusahaan”. Hal tersebut juga merupakan isu yang penting bagi manajemen, karena akan mempengaruhi produktivitas, *profitability*, dan kualitas dari pelayanan serta kualitas produk. Bagi karyawan, tingkat *turnover* yang tinggi akan berpengaruh terhadap moral karyawan, hubungan antar karyawan dan keamanan kerja. Biaya penggantian karyawan juga akan meningkat, hal ini berhubungan dengan biaya rekrutmen karyawan dan pelatihan. Masalah *turnover* dapat diatasi melalui berbagai kegiatan yang pro-aktif terhadap strategi *Employee Retention*: kebijakan kerja yang meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan (Lockhead & Stephen, 2004). *Employee Retention* dan transfer pengetahuan (*knowledge transfer*) merupakan dua hal yang dapat dikatakan sebagai *skill management*. Sebagai contoh: segala hal yang dilakukan untuk melakukan rekrutmen, pengelolaan dan pengembangan beberapa keahlian yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan bisnis.

Ada beberapa hal yang mendasar, yang menjadikan *Employee Retention* sangatlah penting dan mendesak, terutama pada industri pelayanan seperti rumah sakit, yakni tingginya biaya yang harus dikeluarkan jika tingkat perputaran pegawai (*employee turnover*) meningkat. Hal ini disebabkan antara lain: tingginya biaya rekrutmen pegawai, tingginya biaya yang dikeluarkan dalam pendidikan dan pelatihan pegawai, menurunnya pendapatan yang disebabkan oleh menurunnya produktivitas (rata-rata pegawai baru hanya berproduktivitas sekitar 25%-50% pada tiga bulan pertama). Hal ini sangatlah berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Oleh karena itu dibutuhkan program *Employee Retention* yang tepat dan berkelanjutan, karena jika suatu organisasi tidak dapat mempertahankan karyawannya yang ditandai dengan meningkatnya *employee turnover*, maka hal ini merupakan suatu sinyal bahwa perusahaan/organisasi tersebut memiliki manajemen/ pengelolaan yang buruk dan perencanaan yang tidak matang dalam hal SDM.

Ada beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi untuk mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia di rumah sakit. Rumah sakit membutuhkan

pengelolaan sumber daya manusia yang efektif yang mampu memberikan dan mengembangkan kualitas dan kenyamanan pelayanan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat membuat karyawan dalam kondisi yang baik, kepuasan kerja yang tinggi, tingkat tidak masuk kerja (*absenteeism*) dan *turnover* yang rendah, mendapatkan keuntungan finansial (menurunkan biaya, meningkatkan produktivitas) dan kualitas pelayanan yang baik terhadap pasien dengan tingkat kepuasan pasien yang tinggi. Strategi sumber daya manusia yang efektif akan menjadi sukses poin bagi rumah sakit (Jamal & Tchaghchagian). Tantangan paling berat bagi pengelolaan sumber daya manusia khususnya di rumah sakit ialah kebijakan mengenai proses penundaan rekrutmen pegawai dan *Employee Retention*, pengelolaan sumber daya manusia yang sentralistik dan parsial, insentif karyawan yang kurang.

Program *Employee Retention* yang buruk akan meningkatkan niat untuk pindah (*Turnover Intention*), jika karyawan mendapatkan apa yang mereka inginkan maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja dan sebaliknya, jika pelaksanaan program *Employee Retention* mempunyai pesan yang salah diterima oleh karyawan maka peneliti berpendapat akan meningkatkan *turnover intention* para karyawan, *turnover intention* merupakan niat dari individu untuk keluar dari perusahaan dalam hal ini rumah sakit secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Dengan semakin banyaknya rumah sakit rumah sakit swasta yang bermunculan, kebutuhan akan tenaga medis yang tinggi, terutama di daerah pedesaan, keterbatasan tenaga medis profesional yang terlatih dan berpengalaman yang ada saat ini, meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya menjaga kesehatan, meningkatnya kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang memadai dan komprehensif, sebagai wujud dari meningkatnya kesejahteraan dan pendidikan masyarakat, hal ini menyebabkan daya saing tenaga medis yang profesional semakin meningkat. Hal ini pula yang menyebabkan akan lebih sulit untuk menahan seseorang dalam suatu organisasi/perusahaan jika ada organisasi/perusahaan yang dalam hal ini rumah sakit lain menawarkan paket kesejahteraan yang lebih baik. *Turnover intention* akan meningkat jika karyawan melihat bahwa program retensi yang sedang dijalankan tidak tepat sasaran atau buruk.

Pemeliharaan karyawan atau *Employee Retention* yang buruk dan tidak tepat sasaran akan memperburuk keadaan para karyawan yang pada akhirnya akan menyebabkan menurunnya kepuasan kerja karyawan. Penurunan kepuasan kerja merupakan sebuah sikap yang ditunjukkan oleh setiap individu yang disebabkan aspek-aspek yang tidak terpenuhi atau tidak seperti yang mereka harapkan seperti upah, peluang untuk dipromosikan, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan sejawat. Aspek psikologis yang muncul karena penurunan kepuasan kerja tersebut adalah menurunnya komitmen dari setiap individu untuk bekerja dengan sepenuh hati dalam memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan perusahaan. Konsekuensi yang muncul dari penurunan kepuasan kerja dan penurunan komitmen adalah aspek nonpsikologis berupa perilaku yang diwujudkan oleh karyawan dengan adanya keinginan untuk keluar atau meninggalkan perusahaan atau intensi *turnover* (Wening, 2005).

### **Perumusan Masalah**

Stabilitas angkatan kerja merupakan isu strategis yang sangat penting dalam dunia kerja saat ini. Stabilitas berdampak kepada semua lini bisnis: pelanggan, karyawan, manajer dan manajemen, *shareholder*, dan direktur. Komitmen karyawan, kinerja, dan permasalahan mengenai *Employee Retention* muncul sebagai tantangan di masa depan. Didorong langsung oleh rasa kekhawatiran mengenai loyalitas karyawan dan restrukturisasi sebagai bentuk dari efisiensi bisnis. Fenomena ini berlaku mengingat pada ketidakpastian lingkungan bisnis yang semakin turbulen dan ketat yang diikuti oleh perampangan perusahaan.

Mempertahankan karyawan adalah komponen penting dalam pencapaian kinerja yang optimal, efek dari perputaran karyawan menyebabkan dampak yang negatif terhadap pelayanan pelanggan, standar produksi kerja dan profitabilitas. Pelaksanaan *Employee Retention* diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan, terutama pada bidang pelayanan terutama pada Rumah Sakit. Berdasarkan kompleksitas hubungan antara *Employee Retention*, kinerja, dan *turnover intention*, terutama yang terjadi pada suatu organisasi rumah sakit yang merupakan organisasi yang padat modal,

padat SDM, padat teknologi dan ilmu pengetahuan, serta padat regulasi. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Employee Retention* terhadap *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Rajawali Citra, Bantul)”.

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Rumah Sakit ini dilakukan untuk mengetahui:

1. Apakah *Employee Retention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*?
2. Apakah *Turnover Intention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja?
3. Apakah *Employee Retention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja?

### **Manfaat Penelitian**

Manfaat dari Penelitian ini adalah:

1. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan di bidang Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan *Employee Retention*.
2. Bagi Rumah Sakit, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para pengambil keputusan di Rumah Sakit terutama dalam melakukan perencanaan dan pelaksanaan *Employee Retention*.

### ***Employee Retention***

*Employee Retention* atau retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan ialah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan. Jadi jika karyawan yang berkualitas keluar dari perusahaan atas kehendak sendiri, maka hal tersebut merupakan kerugian modal intelektual bagi

perusahaan. Para karyawan yang bekerja dalam jangka lama dan loyal akan membawa nilai perusahaan dan pengetahuan tentang berbagai proses organisasional dan diharapkan sensitifitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.

Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan tanggung jawab signifikan bagi semua *supervisor* dan manajer. Istilah retensi terkait dengan istilah perputaran (*turnover*) yang berarti proses karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2009). Perputaran secara sukarela atau karyawan meninggalkan lembaga karena keinginannya sendiri dapat disebabkan oleh banyak faktor, termasuk peluang karier, gaji, pengawasan, geografi, dan alasan keluarga/pribadi. 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).

### **Faktor Penentu Retensi Karyawan**

Baik para pemberi kerja maupun para karyawan telah mengetahui bahwa beberapa bidang umum memengaruhi retensi karyawan. Berikut adalah uraian bagaimana setiap kelompok komponen mempengaruhi upaya tersebut.

#### **1. Komponen organisasi**

Beberapa komponen organisasi mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan pekerjaan mereka. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif dan berbeda mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Budaya organisasi adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional. Nilai organisasional utama yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan adalah kepercayaan. Komponen organisasi lain yang mempengaruhi retensi karyawan berhubungan dengan strategi, peluang dan manajemen organisasi. Semua pengurangan karyawan, pemberhentian sementara, merger dan akuisisi, serta penyusunan ulang organisasional telah mempengaruhi loyalitas dan retensi karyawan.





**Gambar 1.** Faktor penentu retensi karyawan  
(Sumber: Mathis & Jackson, 2009)

## 2. Peluang karier organisasi

Survei yang dilakukan AON Consulting (sebuah lembaga independen yang mengkaji loyalitas di tempat kerja) terhadap karyawan di semua jenis pekerjaan tetap menunjukkan bahwa usaha pengembangan karir organisasional dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan. 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.

### **3. Penghargaan dan retensi karyawan**

Banyak manajer yakin bahwa uang merupakan faktor retensi karyawan yang utama. Sekitar 89% responden dalam sebuah survei dan sebagian besar karyawan menyebutkan gaji yang lebih baik atau kompensasi yang lebih tinggi sebagai alasan untuk berpindah kerja. Akan tetapi kenyataannya sedikit lebih rumit. Persoalan lain yang mempengaruhi retensi karyawan adalah program tunjangan kompetitif dan bonus spesial, kinerja, dan kompensasi serta pengakuan.

### **4. Rancangan tugas dan pekerjaan**

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Selanjutnya fleksibilitas kerja juga membantu retensi karyawan.

### **5. Hubungan karyawan**

Kumpulan faktor terakhir yang diketahui mempengaruhi retensi karyawan didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Hubungan karyawan, termasuk perlakuan adil/tidak diskriminatif dan pelaksanaan kebijakan SDM, juga dapat meningkatkan retensi karyawan. Asas-asas umum manajemen (*general principles of management*) menurut Henry Fayol seperti dikutip Hasibuan menyebutkan asas kestabilan masa jabatan (*stability of turn-over personnel*) yang maksudnya, pimpinan perusahaan harus berusaha agar mutasi dan keluar masuknya karyawan tidak terlalu sering. Karena akan mengakibatkan ketidakstabilan organisasi, biaya-biaya semakin besar, dan perusahaan tidak mendapat karyawan yang berpengalaman. Pimpinan perusahaan harus berusaha agar setiap karyawan kerasan bekerja sampai masa pensiunnya. Jika sering keluar masuk karyawan, manajer perlu menyelidiki penyebabnya. Apakah karena gaji terlalu kecil, perlakuan yang kurang baik dan lain sebagainya (Hasibuan, 1996). Cushway (1996) mengatakan baik sebagai bagian dari proses perencanaan atau bagian dari manajemen kinerja yang efektif, perlu bagi organisasi untuk membentuk strategi kepemilikan. Kegagalan akan menyebabkan

tingkat perputaran yang tinggi. Hal-hal umum yang mempengaruhi pergantian pegawai adalah:

1. Upah dan fasilitas – ini harus dianggap adil, karena ketidakpuasan dapat tumbuh bila mereka diperlakukan tidak sama dengan rekannya. Demikian juga bila organisasi tidak menggaji sebaik yang ditawarkan *competitor/pesaing* maka lama kelamaan akan kehilangan pegawai.
2. Pengakuan dan prospek – setiap ada kesempatan, manajer harus memberikan apresiasi atas pekerjaan yang terselesaikan dengan baik. Pekerja yang efektif sedapat mungkin dipromosikan asalkan mereka dilengkapi dengan keahlian untuk pekerjaan berikutnya, tetapi jika promosi tak dapat diberikan, paling tidak pujian yang harus disampaikan.
3. Kondisi kerja – Kondisi kerja yang buruk akan menyebabkan ketidakpuasan
4. Desain kerja – pekerjaan itu sendiri harus sedapat-dapatnya dirancang untuk memenuhi kebutuhan individu dan harus memungkinkan adanya variasi minat dan kesempatan untuk belajar dan bertumbuh, jika tidak, kekecewaanlah yang mungkin timbul.
5. Hubungan kerja – hubungan kerja yang buruk akan menyebabkan kekecewaan dan mengakibatkan ketidakhadiran serta manambah tingkat perputaran pegawai.
6. Kinerja – jika manusia merasa tidak cukup dan hatinya tidak berada di pekerjaannya, maka secara moral mereka akan menderita, oleh karena itu mereka harus diberi petunjuk yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka dan diberikan juga pelatihan yang perlu.
7. Perjanjian – jika manusia tidak merasa bertanggung jawab terhadap organisasi, maka mereka akan mencari kesibukan sendiri. Adalah tugas manajer untuk menjelaskan tujuan organisasi dan berusaha mendapatkan rasa tanggung jawab mereka.
8. Promosi dan seleksi yang buruk – mengangkat seseorang yang tidak siap untuk suatu pekerjaan akan menyebabkan tingginya tingkat perputaran karyawan.

9. Harapan – jika ada pengharapan akan kemajuan di dalam organisasi atau tersedianya imbalan, namun kemudian tidak terpenuhi, akan muncul ketidakpuasan dan menambah tingkat perputaran karyawan.
10. Supervisi dan manajemen yang tidak efektif.

### ***Turnover Intention***

Dalam teori perilaku terencana, faktor utama dari suatu perilaku yang ditampilkan individu adalah intensi untuk menampilkan perilaku tertentu. Intensi diasumsikan sebagai faktor motivasional yang mempengaruhi perilaku. Intensi merupakan indikasi seberapa keras seseorang berusaha atau seberapa banyak usaha yang dilakukan untuk menampilkan suatu perilaku. Sebagai aturan umum, semakin keras intensi seseorang untuk terlibat dalam suatu perilaku, semakin besar kecenderungan ia untuk benar-benar melakukan perilaku tersebut.

Intensi untuk berperilaku dapat menjadi perilaku sebenarnya hanya jika perilaku tersebut ada di bawah kontrol individu yang bersangkutan. Individu tersebut memiliki pilihan untuk memutuskan menampilkan perilaku tertentu atau tidak sama sekali. Sampai seberapa jauh individu akan menampilkan perilaku, juga tergantung pada faktor-faktor non motivasional. Salah satu contoh dari faktor non motivasional adalah ketersediaan kesempatan dan sumber yang dimiliki (misal, uang, waktu, dan bantuan dari pihak lain). Faktor motivasional dan non motivasional mencerminkan kontrol aktual terhadap perilaku. Jika kesempatan dan sumber-sumber yang dimiliki tersedia dan terdapat intensi untuk menampilkan perilaku, maka kemungkinan perilaku itu muncul, sangatlah besar. Dengan kata lain, suatu perilaku akan muncul, jika terdapat motivasi (intensi) dan kemampuan (kontrol perilaku).

Arti intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dapat didefinisikan bahwa intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Intensi *turnover* ada di bawah kontrol individu, sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih cepat dan relatif mudah

diprediksi dibanding perilaku *turnover*-nya. Menurut Ajzen (1991) ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

Intensi *turnover* merupakan hasil (*outcome*) yang ditunjukkan oleh individu dalam perusahaan berupa perilaku sebagai akibat dari adanya ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Hughes et.al. mengungkapkan ada tiga faktor seorang karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari sebuah perusahaan. Pertama, adanya anggapan dari individu-individu yang telah berada pada posisi terbaik bahwa mereka tidak akan lama lagi berada pada posisi tersebut, kedua, menurunnya kapabilitas dan tingkat kesuksesan karyawan karena penambahan beban kerja yang diberikan sebagai akibat dari pelaksanaan *downsizing*, serta ketiga, bagi organisasi yang melaksanakan perampingan struktur organisasi sangat sulit dari segi waktu atau tertundanya proses perekrutan karyawan baru yang dibutuhkan untuk memperbaiki eksistensi keberlangsungan hidup perusahaan.

*Turnover* yang dapat dikontrol adalah karyawan yang meninggalkan organisasi secara sukarela (*voluntary*), sementara itu *turnover* yang tidak terkontrol adalah karena alasan yang tidak sukarela (*involuntary*) seperti pengunduran diri, meninggal, atau mengikuti kepindahan suami/isteri. Selanjutnya, *turnover* dikatakan fungsional apabila merupakan permulaan dari karyawan untuk memberikan hasil bagi organisasi, atau disfungsional apabila tidak memberikan hasil bagi organisasi.

Organisasi selalu berusaha mencari cara menurunkan tingkat perputaran karyawan, terutama *dysfunctional turnover* yang akan menimbulkan berbagai biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, seperti biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, serta biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Berbagai studi telah menunjukkan bahwa keinginan berpindah merupakan variabel yang paling berhubungan dan lebih banyak menerangkan perilaku *turnover*. Tingkat *turnover* adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur

stabilitas yang terjadi di organisasi tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi (Heneman III dan Judge 2003).

### **Kinerja Karyawan**

Hani Handoko (2002) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja oleh beberapa pakar yang dikutip oleh Bambang Guritno dan Waridin (2005) yaitu:

1. Menurut Winardi (1992) kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan bagian karyawannya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.
2. Menurut Gomes (2000) kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu.

Sopiah (2008) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang. Sedangkan kinerja karyawan menurut Henry Simamora (2004) dalam Dito (2010) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Menurut Rita Swietenia (2009) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-

masalah yang berkaitan. Adapun indikator kinerja karyawan menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut:

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

### **Metodologi Penelitian**

Penelitian ini di desain untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dengan menggunakan teknik kuantitatif untuk menguji hipotesis menggunakan analisis statistik. Tujuan penelitian ini adalah mencari hubungan antarvariabel sehingga termasuk kedalam jenis penelitian kausal, karena menurut Cooper dan Schindler (2003), penelitian kausal merupakan penelitian yang mencoba menjelaskan hubungan diantara beberapa variabel, dengan menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel-variabel lainnya. Adapun metode pengumpulan data adalah dengan cara survei. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan masing-masing unsur yang terkait dalam penelitian ini.

### **Populasi dan Sampel**

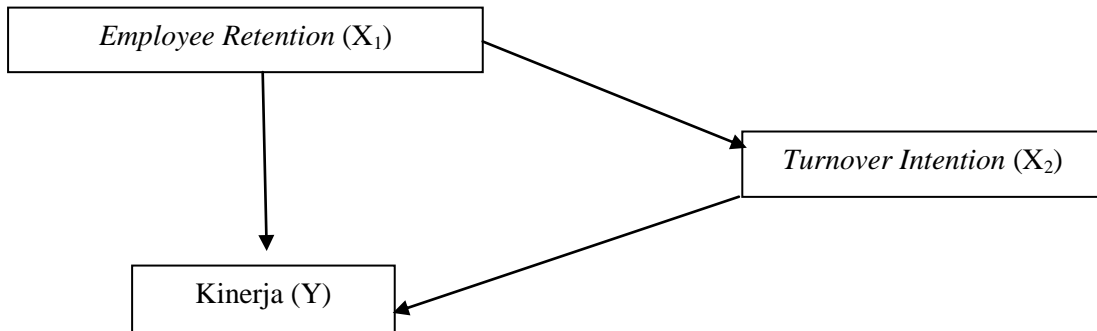
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Rajawali Citra, Bantul. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 60 karyawan, diambil secara *Stratified Random Sampling*, karena kondisi populasi heterogen dan berstrata secara proporsional.

### **Variabel Penelitian**

Penelitian ini melibatkan tiga variabel, yaitu:

1. *Employee Retention* ( $X_1$ )
2. *Turnover Intention* ( $X_2$ )
3. Kinerja (Y).

**Model Penelitian**



**Hipotesis Penelitian**

Penelitian ini mempunyai hipotesis sebagai berikut:

1. *Employee Retention (ER)* ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Turnover Intention (TI)* ( $X_2$ )
2. *Turnover Intention (TI)* ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja ( $K$ ) ( $Y$ ).
3. *Employee Retention (ER)* ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja ( $K$ ) ( $Y$ ).

**Definisi Operasional**

***Employee Retention***

Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Oleh karena itu sangatlah penting organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang berkelanjutan dan tanggung jawab signifikan bagi semua supervisor dan manajer. *Employee Retention* atau 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

Dalam penelitian ini, pengukuran *Employee Retention* menggunakan alat ukur yang diadopsi dari John F. Rossi (2000), yang telah diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia. Terdiri dari 21 pertanyaan yang digunakan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap *Employee Retention* dengan menggunakan 5 (lima) poin Skala Likert.

#### ***Turnover Intention***

Arti intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dapat didefinisikan bahwa intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Intensi *turnover* merupakan hasil (*outcome*) yang ditunjukkan oleh individu dalam perusahaan berupa perilaku sebagai akibat dari adanya ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Hughes et.al. mengungkapkan ada tiga faktor seorang karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari sebuah perusahaan. Pertama, adanya anggapan dari individu-individu yang telah berada pada posisi terbaik bahwa mereka tidak akan lama lagi berada pada posisi tersebut, kedua, menurunnya kapabilitas dan tingkat kesuksesan karyawan karena penambahan beban kerja yang diberikan sebagai akibat dari pelaksanaan *downsizing*, serta ketiga, bagi organisasi yang melaksanakan perampingan struktur organisasi sangat sulit dari segi waktu atau tertundanya proses perekrutan karyawan baru yang dibutuhkan untuk memperbaiki eksistensi keberlangsungan hidup perusahaan. Dalam penelitian ini, pengukuran *Turnover Intention* menggunakan kuisioner yang menggunakan 5 (lima) poin Skala Likert.

## **Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Menurut Hani Handoko (2002) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Sesuai dengan teori tersebut, maka terdapat 13 pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini, dengan menggunakan 5 (lima) poin dari Skala Likert.

## **Sumber Data**

Data yang digunakan didasarkan pada dua jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu:

### 1. Data Primer

Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner. Kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel *Employee Retention*, *Turnover Intention*, dan Kinerja Karyawan.

### 2. Data sekunder

Data sekunder adalah data mengenai objek penelitian yang diperoleh dari sumber lain, yaitu dari Rumah Sakit Rajawali Citra, Bantul.

### **Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei. Responden diminta untuk mengisi kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan tentang *Employee Retention*, *Turnover Intention*, dan Kinerja Karyawan. Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Likert dengan skala 1 sampai 5.

### **Uji Instrumen**

#### **Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner sebagai alat ukur dapat mengukur apa yang sebenarnya ingin diukur (Cooper and Schindler, 2003). Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengukur konsep yang diharapkan dan tidak mengukur hal yang lain (Sekaran, 2003). Uji validitas ada tiga, yaitu validitas isi, validitas kriteria, dan validitas konstruk. Penelitian ini menggunakan *pearson correlation* untuk mengukur validitas konstruk dari kuesioner.

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah tanpa bias dan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Sekaran, 2003). Alat uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Cronbach's Alpha* untuk mengetahui kehandalan atau konsistensi alat ukur untuk mengukur. Menurut Sekaran (2003), koefisien reliabilitas 1,0 semakin baik; kurang dari alpha 0,6 buruk; 0,7 dapat diterima; dan lebih dari 0,8 dikatakan baik.

### **Uji Hipotesis**

Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kuantitatif, pada pengujian hipotesis 1 (pertama), 2 (kedua) dan 3 (ketiga) menggunakan regresi linier sederhana.

**Tabel 1.** Pengaruh *Employee Retention* terhadap *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan

Variabel Independen	Variabel Dependen	Konstanta	Koefisien Regresi	t hitung	Sig.t	Keterangan
Employee Retention	Turnover Intention	2.768	0.079	0.315	0.754	H1 ditolak
Turnover Intention	Kinerja	3.956	-0.070	-0.534	0.595	H2 ditolak
Employee Retention	Kinerja	1.684	0.582	5.037	0.000	H3 didukung

Berdasarkan hasil estimasi pada analisis regresi linier sederhana seperti pada tabel maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

**Analisis Pengaruh *Employee Retention* terhadap *Turnover Intention***

Analisis ini menggunakan metode regresi sederhana yang dituangkan dalam persamaan berikut ini.

$$Y = a + b X_1 + e_i$$

Keterangan:

- Y : *Turnover Intention*
- a : Intersep
- b : Koefisien Regresi
- X<sub>1</sub> : *Employee Retention*
- e : Standar error

Adapun hasil regresi yang diperoleh ditunjukkan berikut:

$$Y = 2,768 + 0,079 X_1$$

$$t \text{ statistik} = ( 2,946) \quad (0,315)$$

$$R^2 = 0,002$$

Secara statistik, variabel *Employee Retention* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal tersebut ditunjukkan dengan besarnya nilai t statistik yang diperoleh yakni 0,315 lebih kecil daripada t tabel dengan *degree of freedom* (df) = 58, derajat kepercayaan 5% yaitu 2,000 dengan sifat uji dua sisi

(Djarwanto, 1985). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama yaitu *Employee Retention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* tidak mampu dibuktikan. Hal tersebut diatas, membuktikan bahwa, peningkatan pengelolaan karyawan akan menurunkan niat untuk keluar. Pengelolaan karyawan yang baik tidak hanya akan berdampak baik bagi Rumah Sakit akan tetapi juga bagi kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Pemenuhan harapan karyawan sebagai wujud dari *Employee Retention* akan berdampak pada peningkatan kepercayaan terhadap manajemen organisasi.

#### **Analisis pengaruh *Turnover Intention* terhadap Kinerja**

Analisis ini menggunakan metode regresi sederhana yang dituangkan dalam persamaan berikut ini.

$$Y = a + b X_2 + e_i$$

Keterangan:

Y : Kinerja

a : Intersep

b : Koefisien Regresi

$X_1$  : *Turnover Intention*

e : Standar error

Adapun hasil regresi yang diperoleh ditunjukkan berikut :

$$\begin{aligned} Y &= 3,956 + (-0,380) X_2 \\ t \text{ statistik} &= (17,163) \quad (-0,534) \\ R^2 &= 0,005 \end{aligned}$$

Secara statistik, variabel *Turnover Intention* tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan besarnya nilai t statistik yang diperoleh yakni (-0,534) lebih besar daripada t tabel dengan *degree of freedom* (df) = 58, derajat kepercayaan 5% yaitu 2,000 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto, 1985). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua yaitu *Turnover Intention* berpengaruh positif terhadap Kinerja tidak mampu dibuktikan. *Turnover Intention* sebagai suatu bentuk perilaku yang terencana, tidak berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan kata lain, peningkatan *Turnover Intention* tidak akan meningkatkan

kinerja seorang karyawan tetapi malah terjadi sebaliknya akan menurunkan kinerja seorang karyawan. Hal ini dapat diketahui ketika hubungan yang terjadi antara *Turnover Intention* dan Kinerja berkorelasi negatif. Ada beberapa hal yang akan meningkatkan *Turnover Intention* seseorang yaitu pertama, adanya anggapan dari individu-individu yang telah berada pada posisi terbaik bahwa mereka tidak akan lama lagi berada pada posisi tersebut, kedua, menurunnya kapabilitas dan tingkat kesuksesan karyawan karena penambahan beban kerja yang diberikan sebagai akibat dari pelaksanaan *downsizing*, serta ketiga, bagi organisasi yang melaksanakan perampingan struktur organisasi sangat sulit dari segi waktu atau tertundanya proses perekrutan karyawan baru yang dibutuhkan untuk memperbaiki eksistensi keberlangsungan hidup perusahaan

#### **Analisis pengaruh *Employee Retention* terhadap Kinerja**

Analisis ini menggunakan metode regresi sederhana yang dituangkan dalam persamaan berikut ini.

$$Y = a + b X_2 + e_i$$

Keterangan:

Y : Kinerja

a : Intersep

b : Koefisien Regresi

$X_2$  : *Employee Retention*

e : Standar error

Adapun hasil regresi yang diperoleh ditunjukkan berikut:

$$\begin{aligned} Y &= 1,684 + 0,582 X_2 \\ t \text{ statistik} &= (3,901) \quad (5,037) \\ R^2 &= 0,304 \end{aligned}$$

Secara statistik, variabel *Employee Retention* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan besarnya nilai t statistik yang diperoleh yakni 5,039 lebih besar daripada t tabel dengan *degree of freedom* (df) = 58, derajat kepercayaan 5% yaitu 2,000 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto, 1985). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yaitu *Employee Retention* berpengaruh

positif terhadap Kinerja mampu dibuktikan. Menurut Hasibuan (2000) pemeliharaan karyawan/*Employee Retention* 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. Dengan *Employee Retention* yang baik, maka akan meningkatkan kinerja dari karyawan Rumah Sakit. Hal ini terbukti dengan besarnya nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil (<) dari 0.05.

### **Pembahasan**

Salah satu perhatian dalam suatu organisasi ialah *Employee Retention* terutama pada organisasi Rumah Sakit, karena rumah sakit merupakan suatu organisasi pelayanan jasa yang mempunyai keunikan dalam hal Sumber Daya Manusia serta Sarana dan Prasarana. Perhatian dalam *Employee Retention* di Rumah Sakit berasal dari tingkat *turnover* karyawan. Biaya (*cost*) yang dikeluarkan oleh Rumah Sakit menjadi perhatian utama dalam masalah *turnover* ini, yakni biaya pesangon karyawan, biaya rekrutmen karyawan, dan biaya pelatihan karyawan yang disebut sebagai biaya yang berwujud/tampak (*tangible cost*) di sisi lain terdapat pula biaya-biaya yang tidak tampak (*intangible cost*) seperti perbedaan kinerja antara karyawan lama dan karyawan yang baru (*performance differential cost*), biaya demoralisasi, dan biaya *stress* kerja yang disebabkan oleh *turnover* karyawan (Ying, 2007).

*Employee Retention* sangatlah efektif untuk mengurangi biaya biaya yang telah disebutkan tadi. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis 1 (pertama) ditolak yakni ditunjukkan dengan besarnya nilai t statistik yang diperoleh yakni 0,315, lebih kecil daripada t tabel dengan *degree of freedom* (df) = 58, derajat kepercayaan 5% yaitu 2,000 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto, 1985). Berarti bahwa peningkatan *Employee Retention* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Tujuan dari *Employee Retention* ialah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas

merupakan harta yang tidak tampak (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan. Tujuan lainnya ialah:

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

*Employee Retention* sangat dibutuhkan juga untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dalam penelitian ini ditemukan bahwa pada Hipotesis 2 (kedua) ditolak yang ditunjukkan dengan besarnya nilai t statistik yang diperoleh yakni (-0,534) lebih besar daripada t tabel dengan *degree of freedom* (df) = 58, derajat kepercayaan 5% yaitu 2,000 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto, 1985) yang berarti bahwa peningkatan *Turnover Intention* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap meningkatnya kinerja. Peningkatan *Turnover Intention* akan menurunkan kinerja karyawan, maka program strategis *Employee Retention* sangat dibutuhkan dalam hal meningkatkan kinerja karyawan.

Pentingnya *Employee Retention* dalam meningkatkan kinerja, dalam penelitian ini dibuktikan pada Hipotesis 3 (ketiga) yang diterima, ditunjukkan dengan besarnya nilai t statistik yang diperoleh yakni 5,039 lebih besar daripada t tabel dengan *degree of freedom* (df) = 58, derajat kepercayaan 5% yaitu 2,000 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto, 1985). Hipotesis ketiga, menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *Employee Retention* dan Kinerja. Pengelolaan karyawan yang baik dan berkelanjutan akan meningkatkan kepuasan kerja. Kinerja merupakan suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan seseorang dan perbuatan dalam situasi tertentu (Mangkunegara, 2001). "Situasi tertentu" inilah yang dapat diintervensi dan diciptakan oleh perusahaan/Rumah Sakit, yakni melalui program



strategis *Employee Retention* yang tepat dan berkelanjutan. Peneliti berpendapat bahwa untuk mencapai suatu kinerja yang optimal, karyawan haruslah mencapai rasa puas atau dengan kata lain harus mendapatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan menghindari dari situasi-situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis (Zainul, 2008). Dengan tercapainya kepuasan kerja ini, diharapkan dapat menurunkan tingkat *Turnover Intention* dan meningkatkan kinerja.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini, bertujuan untuk mengetahui Pengaruh *Employee Retention* Terhadap *Turnover Intention* terhadap Kinerja Karyawan, dengan menggunakan sampel 60 orang responden pada Rumah Sakit Rajawali Citra, Bantul.

Berdasarkan hasil analisis tentang Pengaruh *Employee Retention* terhadap *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Employee Retention* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal tersebut ditunjukkan dengan besarnya nilai t statistik yang diperoleh yakni 0,315 lebih kecil daripada t tabel dengan *degree of freedom* (df) = 58, derajat kepercayaan 5% yaitu 2,000 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto, 1985).
2. *Turnover Intention* tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan besarnya nilai t statistik yang diperoleh yakni (-0,534) lebih besar daripada t tabel dengan *degree of freedom* (df) = 58, derajat kepercayaan 5% yaitu 2,000 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto, 1985).
3. *Employee Retention* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan besarnya nilai t statistik yang

diperoleh yakni 5,039 lebih besar daripada t tabel dengan *degree of freedom* (df) = 58, derajat kepercayaan 5% yaitu 2,000 dengan sifat uji dua sisi (Djarwanto, 1985).

### **Saran**

Mengelola karyawan yang mempunyai potensi bagi perusahaan adalah suatu keharusan karena akan menjadikan keuntungan bagi perusahaan di masa mendatang, *Employee Retention* harusnya dilaksanakan semenjak proses rekrutmen karyawan. Dengan seleksi karyawan yang tepat sesuai dengan kebutuhan kerja dan melakukan rekrutmen karyawan yang mempunyai *skill/kemampuan* yang memang dibutuhkan oleh perusahaan. Dalam melaksanakan *Employee Retention* terdapat beberapa strategi, yang pertama adalah dengan kompensasi, karena hal ini sering kali dianggap sebagai pemicu utama ketidakpuasan karyawan yang pada akhirnya menyebabkan ketiadaan loyalitas. Kedua adalah pemenuhan harapan karyawan, yang ketiga adalah induksi, yaitu terkait dengan masa orientasi karyawan baru. Ada sejumlah tujuan induksi, yaitu membantu karyawan baru untuk menyesuaikan emosinya dengan tempat kerja baru, menjadi wadah untuk menyampaikan informasi dasar tentang organisasi, dan menyampaikan aspek kultural yang dimiliki perusahaan, seperti kebiasaan yang ada di perusahaan itu. Keempat ialah praktek SDM yang memperhatikan keluarga karyawan. Strategi retensi kelima adalah dalam bidang pelatihan dan pengembangan karyawan. Penugasan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan yang tidak adil pun bisa mengurangi loyalitas karyawan.

Pada Rumah Sakit, strategi *Employee Retention* yang akan dijalankan memang harus memenuhi harapan dari karyawan Rumah Sakit tersebut. Dengan kompleksitas Rumah Sakit yang tinggi, manajemen rumah sakit haruslah secara jeli dapat membedakan secara teknis, bagaimana program retensi yang diperuntukkan bagi staf medis: perawat, dokter, dan staf administratif yang sebaiknya harus berbeda antara satu dengan yang lainnya. Hal ini terkait posisi tenaga medis yang merupakan tenaga profesi yang terikat dengan kode etik profesi masing-masing. Program *Employee Retention* yang dijalankan haruslah dapat mengayomi seluruh staf yang ada di Rumah Sakit tersebut secara keseluruhan.

**Daftar Pustaka**

- Abelson, M. A., B. D. Baysinger. 1984. *Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an organizational level model. Acad. Management Rev.* 9 331–341.
- Ajzen Icek, 1991. *The Theory of Planned Behavior, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.50*, University of Massachusetts, Amherst
- Cushway, Barry.2006. *The Handbook Model Job Descriptions*. Kogan Page Ltd
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2*. Jakarta: Prenhallindo.
- Dito, Anoki Herdian. 2010. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai Variable Intervening*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang. Tidak Dipublikasikan.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi 1*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Glebbeck, A. C., E. H. Bax. 2004. *Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records. Acad. Management J.* 47 277–286
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Andi Offset
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. “*Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja.*” JRBI, Vol.1 No. 1, pp.63-74.
- Hani Handoko. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan SP, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Heneman, III G. Herbert, Judge, A. Timothy,2003, *Staffing Organizations, Fourth Edition*, McGraw Hill, USA.
- Jamal, Diana. Tchaghchagian, Victoria. 2009. *Assessment of Human Resources Management Practices in Lebanese Hospitals*. Health Management and Policy Department, Faculty of Health Sciences, American University of Beirut, Beirut, Lebanon.

- Lockhead, Clearence , Stephen Alex. 2004. *Employee Retention, Labour Turnover and Knowledge Transfer: Case Studies from Canadian Plastic Sector*. Canadian Labour and Business Center.
- Mangkunegara, A.P. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mannan, Endang Fitriyah. 2010. *Retensi Pustakawan: Studi Kasus Pustakawan Sekolah di Surabaya*. Fakultas Ilmu Budaya. Magister Ilmu Perpustakaan. Universitas Indonesia. Depok. Tidak Dipublikasikan.
- Mathis, R., Jackson, J. (2009). *Human Resource Management. (12th ed.)*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Rita Swietenia. 2009. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Disiplin Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pertanahan Kota Semarang)." *Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi*, No. 26, Th. XVI, pp. 96-116.
- Rossi, John F. 2000. *Employee Retention: Why Do Employee Stay With A Company*. Research Seminar in Organization Management. St. Joseph's College. Patchogue. New York.
- Shindler, S Pamela & Donald R Cooper, 2006, *Business Research Methods - Ninth Edition*. McGraw-Hill. USA
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wening, Nur, 2005, *Pengaruh Job Insecurity Pasca Restrukturisasi*, Usahawan, No.10. Jakarta.
- Winardi. J. 2002. *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Ying, Wong Lai. 2007. *Part-time Employee Retention in PARKnSHOP*. An Honours Degree Proposal Submitted to the School of Business in Partial Fulfillment of the Graduation Requirement for the Degree of Bachelor of Business Administration (Honours). Hong Kong Baptist University. Hong Kong.
- Zainul, Dwi Handono & Amin Subargus. 2008. *Hubungan Kinerja Karyawan Tata Usaha dengan Kepuasan Dosen di Politeknik Kesehatan Palu*. KMPK Universitas Gadjah Mada. Working Paper Series No. 9 April 2008, First Draft.