



## Program Retensi Perawat untuk Mengurangi *Turnover* Perawat Non PNS di Rumah Sakit X



Ahmad Muslim<sup>1</sup>, Sutinah<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Praktisi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rumah Sakit Universitas Airlangga Surabaya, Indonesia

<sup>2</sup>Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik, Universitas Airlangga Surabaya, Indonesia

---

### Info Artikel

#### Sejarah Artikel:

Diterima, 20/03/2019

Disetujui, 28/10/2019

Dipublikasi, 05/08/2020

#### Kata Kunci:

Program Retensi, Turnover Perawat, Rumah Sakit

### Abstrak

Rumah sakit harus mampu mempertahankan pegawai, terutama tenaga kesehatan seperti perawat, hal ini dilakukan agar rumah sakit dapat mempertahankan eksistensinya. Angka *turnover* yang tinggi merupakan sebuah ancaman bagi rumah sakit, oleh karena itu dibutuhkan program retensi pegawai untuk mempertahankan pegawai dari *turnover intention*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran proses pengembangan perawat non PNS di Rumah Sakit X. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara terhadap perawat PNS, perawat non PNS, perawat yang telah *resign*, dan pihak manajemen Rumah Sakit X. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit X telah melaksanakan program retensi pegawai, namun belum bisa menurunkan angka *turnover* perawat non PNS. Sistem remunerasi yang merupakan program retensi pegawai perlu ditinjau ulang, karena dengan adanya sistem remunerasi, *turnover* perawat non PNS semakin meningkat. *Turnover* perawat non PNS di Rumah Sakit X disebabkan oleh kepastian karier dan kesejahteraan pegawai yang kurang. Program retensi pegawai di Rumah Sakit X harus fokus pada faktor penyebab *turnover* perawat non PNS, agar program retensi pegawai dapat dirancang dengan baik. Pihak manajemen Rumah Sakit X harus melakukan analisa yang tepat dan melihat berbagai dampak yang akan muncul dari penerapan program retensi pegawai tersebut.

---

## *Nurse Retention Program to Reduce Turnover of Non-Civil Servant Nurses of Hospital X*

---

### Article Information

#### History Article:

Received, 20/03/2019

Accepted, 28/10/2019

Published, 05/08/2020

#### Keywords:

Retention Program, Nurse Turnover, Hospital

### Abstract

*A hospital must be able to retain employees, especially health workers such as nurses; this action is done by the hospital in order to maintain its existence. High turnover is a threat to the hospital. Therefore, employee retention programs are needed to keep employees from turnover intentions. This study aimed to determine the description of the process of developing non-civil servant nurses in Hospital X. This study used qualitative methods with a descriptive research type. The data obtained through interviews with civil servant nurses, non-civil servant nurses, nurses who*

had resigned, and the management of Hospital X. The results of this study indicated that Hospital X had implemented an employee retention program, but had not been able to reduce the turnover rate of non-civil servant nurses. The remuneration system which was an employee retention program needs to be reviewed because with the remuneration system the turnover of non-civil servant nurses increased. The turnover of non-civil servant nurses at Hospital X was caused by the career certainty and lack of employee welfare. The employee retention program at Hospital X must focus on the factors that cause the turnover of non-civil servant nurses so that the employee retention program can be well designed. The management of Hospital X must conduct appropriate analysis and see the various impacts that will arise from the application of the employee retention program.

© 2020 Jurnal Ners dan Kebidanan

---

✉Correspondence Address:

Universitas Airlangga Surabaya – East Java, Indonesia

Email: [farelotionship@gmail.com](mailto:farelotionship@gmail.com)

DOI: 10.26699/jnk.v7i2.ART.p162-169

This is an Open Access article under the CC BY-SA license (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

P-ISSN : 2355-052X

E-ISSN : 2548-3811

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang berharga dalam sebuah organisasi seperti rumah sakit. Keberhasilan dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kualitas SDM yang ada di dalamnya. Pihak manajemen rumah sakit harus memahami bahwa tenaga profesional di rumah sakit merupakan aset yang harus dikelola dengan baik. Pengelolaan SDM yang baik dan tepat akan menambah kemampuan dan kompetensi SDM, sehingga mampu menyelesaikan setiap permasalahan, membuat inovasi, dan program-program rumah sakit akan terlaksana dengan efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting bagi rumah sakit dalam menentukan keberhasilan untuk mencapai tujuannya.

Diperlukan strategi yang tepat dalam pengelolaan SDM, karena tujuan rumah sakit akan tercapai apabila pengelolaan SDM ditangani dengan baik. Pengelolaan sumber daya manusia yang buruk dapat mengakibatkan kerugian bagi rumah sakit, seperti meningkatnya keinginan pegawai untuk meninggalkan pekerjaan atau disebut juga *turnover intention*. *Turnover* pegawai merupakan fenomena yang tidak bisa dihindari, meskipun rumah sakit telah berkomitmen dalam memperhatikan kesejahteraan pegawai dan membuat lingkungan kerja yang baik, tetap akan ada pegawai yang mengundurkan diri. Banyak faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* pegawai

di dalam sebuah perusahaan. Menurut Ridlo (2012) faktor yang mempengaruhi *turnover* pegawai diantaranya adalah komitmen organisasi, kompensasi, jenjang karier, kepuasan kerja, dan budaya organisasi.

Angka *turnover* pegawai yang tinggi akan berdampak negatif bagi *image* rumah sakit. Pihak manajemen rumah sakit dianggap kurang mampu memperhatikan kebutuhan pegawai, belum lagi jika pegawai yang *resign* adalah pegawai yang potensial. *Turnover* pegawai juga dapat mengganggu aktivitas pekerjaan, kehilangan seorang pegawai tentu akan mengganggu ritme pekerjaan. Pihak rumah sakit harus mencari pengganti atau memberikan beban kerja yang lebih kepada pegawai yang masih aktif bekerja. Beban kerja yang berlebihan dapat meningkatkan risiko *human error* dan akan berdampak pada turunya kinerja pegawai. *Turnover* juga dapat memberikan dampak positif, terutama apabila pegawai yang *resign* adalah pegawai yang memiliki kinerja rendah, sehingga mengganggu pekerjaan pegawai lain.

Dengan adanya pegawai yang *resign*, berarti rumah sakit kehilangan pegawai yang harus diganti dengan pegawai baru. Pihak rumah sakit harus mengeluarkan biaya untuk proses rekrutmen, seleksi, orientasi, dan pelatihan. Selain itu, pegawai baru juga membutuhkan waktu untuk proses penyesuaian dan adaptasi. Jika sebuah rumah sakit hanya disibukkan

dengan permasalahan *turnover* pegawai, hal ini akan memengaruhi efisiensi rumah sakit secara keseluruhan. Pihak manajemen rumah sakit harus mampu mengendalikan *turnover intention* pada pegawai, sehingga dapat menghemat biaya dan waktu. Terjadinya *turnover* pegawai tidak dapat dipikirkan, oleh karena itu pihak manajemen rumah sakit harus memiliki program untuk mengantisipasi adanya pegawai yang mengundurkan diri (*resign*).

Program retensi pegawai merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen rumah sakit dalam meminimalkan angka *turnover* pegawai. Susilo (2013) berpendapat bahwa retensi pegawai merupakan keinginan pegawai untuk tetap bertahan pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Pegawai harus diperhatikan dengan sungguh-sungguh oleh pihak manajemen, jika tidak maka semangat kerja, loyalitas, sikap dan disiplin pegawai akan menurun. Sumarni (2011) berpendapat bahwa pengembangan program retensi pegawai merupakan komponen yang krusial bagi rumah sakit. Retensi pegawai yang buruk akan meningkatkan *turnover* pegawai yang mempunyai dampak negatif terhadap pelayanan di rumah sakit.

Rumah Sakit X merupakan salah satu rumah sakit yang telah ditetapkan oleh pemerintah sebagai rumah sakit tipe B. Pada awalnya Rumah Sakit X didirikan dalam rangka menunjang aktivitas pendidikan. Perubahan status ini dikarenakan promosi dan simulasi pelayanan terhadap pasien yang dilakukan

Rumah Sakit X hasilnya cukup memuaskan. Menjadi rumah sakit tipe B, Rumah Sakit X harus melakukan peningkatan kualitas dari segi pelayanan maupun penunjang medis. Peningkatan kualitas pelayanan di Rumah Sakit X tidak terlepas dari peran SDM yang ada di Rumah Sakit X. Oleh karena itu Rumah Sakit X harus mampu mempertahankan pegawainya agar tidak *resign*. Rumah Sakit X telah melakukan upaya dalam rangka menurunkan angka *turnover* pegawai, namun upaya tersebut tidak dapat menghindarkan Rumah Sakit X dari *turnover* pegawai.

Persentase *turnover* pegawai tertinggi di Rumah Sakit X adalah perawat. Perawat merupakan tenaga profesional yang memiliki kemampuan dan kompetensi khusus yang seharusnya dipertahankan oleh pihak Rumah Sakit X agar tidak *resign*. Kompetensi yang dimiliki oleh perawat dibutuhkan oleh rumah sakit untuk mengembangkan dan meningkatkan pelayanan rumah sakit. Meningkatnya *turnover* perawat non PNS di Rumah Sakit akan mempengaruhi kinerja perawat dan kualitas pelayanan di Rumah Sakit X. Di Rumah Sakit X terdapat dua status kepegawaian, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai non PNS. Perawat yang *resign* dari Rumah Sakit X pada tahun 2019, seluruhnya berstatus pegawai non PNS. Angka *turnover* perawat non PNS ini mengalami kenaikan dari tahun-tahun sebelumnya. Berikut data *turnover* perawat non PNS di Rumah Sakit X:

**Tabel 1 Data Turnover Perawat Non PNS di Rumah Sakit X**

Tahun	Jumlah Perawat Non PNS yang <i>Resign</i>	Jumlah Perawat Non PNS	Persentase <i>Turnover</i>
2017	12	163	7%
2018	16	200	8%
2019	34	240	14%

Sumber: Data SDM Rumah Sakit X

Persentase *turnover* perawat di Rumah Sakit X pada tahun 2019 mencapai 14%, angka tersebut melebihi standar *turnover* menurut Leap dalam Lusiaty (2013) yang hanya 10-11% per tahun. Di Rumah Sakit X jumlah perawat non PNS sebanyak 240 atau 39% dari total pegawai Non PNS di Rumah Sakit X yang berjumlah 612 orang. Penyebab *turnover* perawat non PNS di Rumah Sakit X adalah masalah kesejahteraan perawat dan ketidakpastian karier. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan perawat non PNS di Rumah Sakit X belum

dapat memenuhi harapan mereka. Perawat non PNS di Rumah Sakit X juga merasa tidak ada kejelasan pada karier mereka untuk kedepannya. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai program retensi perawat untuk mengurangi *turnover* perawat non PNS di Rumah Sakit X.

## BAHAN DAN METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian bersifat

deskriptif. Jenis penelitian deskriptif ini bertujuan menggambarkan secara rinci dan lengkap mengenai program retensi perawat untuk mengurangi *turn-over* perawat non PNS di Rumah Sakit X berdasarkan data yang diperoleh dari informan. Dalam penelitian ini cara memperoleh data yang akan dipergunakan adalah dengan cara wawancara dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, peneliti memilih informan perawat PNS dan non PNS, perawat yang telah *resign* serta informan memiliki kapabilitas dalam program retensi perawat di Rumah Sakit X.

Pemilihan informan dilakukan secara berurutan dengan tujuan memperoleh variasi sebanyak-banyaknya. Informan sejumlah 12, yang terdiri dari perawat PNS, perawat non PNS, perawat yang telah *resign*, HRD, dan pihak manajemen RS. Wawancara kepada informan dilakukan secara semiterstruktur (*semistructure interview*). Jenis wawancara semiterstruktur ini menurut Sugiyono (2016) sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, di dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Hasil wawancara setiap informan berikutnya dapat dipilih untuk memperluas hasil wawancara yang telah diperoleh terlebih dahulu sehingga dapat dipertentangkan dengan hasil wawancara dari informan lain.

## HASIL PENELITIAN

Perawat non PNS di Rumah Sakit X merupakan pegawai kontrak dengan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) selama satu tahun, dan akan diperpanjang sesuai dengan kebutuhan Rumah Sakit X. Status kontrak ini yang membuat perawat non PNS khawatir akan karier mereka kedepannya. Di Rumah Sakit X perawat non PNS memang belum memiliki yang jelas, hal ini dibuktikan oleh informan seorang perawat non PNS yang telah bekerja selama 7 tahun dengan status kontrak dan masih dalam posisi yang sama ketika awal masuk kerja. Sesuai kutipan wawancara sebagai berikut:

“...saya masuk disini dari tahun dua ribu dua belas akhir, sekitar bulan desember kalo ga salah waktu itu, ... dari awal masuk sampai sekarang masih di unit ini...”

“sistem di rumah sakit ini yang membuat karier perawat tidak bisa berkembang...”

Karier perawat non PNS yang belum jelas akan menimbulkan rasa bahwa mereka kurang diperhatikan oleh pihak manajemen Rumah Sakit X, sehingga akan muncul keinginan untuk *resign*.

Belum tersedianya kesempatan perawat non PNS untuk memiliki jenjang karier di Rumah Sakit disebabkan karena belum diatur di dalam peraturan rumah sakit atau *Hospital By Laws* (HBL). Seperti kutipan wawancara berikut:

“...HBL (peraturan rumah sakit) di dalamnya sudah mengatur terkait kewenangan, disiplin, dan etika perawat, hingga remunerasi, namun untuk menduduki jabatan tertentu memang ada syarat-syaratnya, salah satunya adalah harus PNS, saat ini perawat non PNS belum bisa menduduki jabatan-jabatan tersebut, karena memang belum ada peraturannya...”

Fakta lain ditemukan bahwa perawat non PNS yang *resign* dari Rumah Sakit X berusia antara 24-29 tahun dengan masa kerja antara 1-4 tahun. Menurut Logan dalam Ekawati (2018) perawat yang masih berusia 20-30 tahun cenderung masih ingin mencoba hal-hal yang baru. Perawat dengan usia 20-30 tahun cenderung ingin mencoba untuk mencari pekerjaan dengan penghasilan yang lebih banyak. Dari hasil wawancara dengan perawat non PNS yang telah *resign* menunjukkan hasil bahwa mereka melihat ada peluang karier yang lebih baik di tempat lain. Bekerja Rumah Sakit X dalam jangka waktu lama tidak dapat menjamin karier dan kesejahteraan bagi perawat non PNS. Bagi perawat non PNS yang telah *resign*, bekerja di Rumah Sakit X cukup hanya untuk mencari pengalaman kerja atau batu loncatan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

“Saya pribadi tentunya ingin lebih baik, kalau saya di rumah sakit ini terus, takutnya karier saya ga berkembang, karena saya sudah bekerja cukup lama di rumah sakit ini tapi statusnya masih belum jelas, dari dulu kontrak terus, ... nah ini kebetulan ada CPNS, ya saya coba ikut, dan alhamdulillah lolos.”

Permasalahan karier tidak hanya bergantung pada rumah sakit, namun harus ada upaya dari setiap individu untuk mengembangkan kariernya. Setiap individu memiliki cara sendiri dalam menentukan kariernya, ada perawat non PNS yang memilih tetap bertahan bekerja di Rumah Sakit X dan ada yang memilih untuk *resign*. Informan yang masih bekerja di Rumah Sakit X memiliki keyakinan dan harapan bahwa dirinya memiliki peluang karier di Rumah Sakit X. Perawat non PNS yang telah *resign* dari

Rumah Sakit X bukan berarti tidak memiliki keyakinan dan harapan, keputusannya untuk *resign* merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk mengembangkan kariernya. Sesuai dengan pendapat Samsudin (2010) bahwa permintaan untuk berhenti (*resign*) merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karier bila ada kesempatan karier di tempat lain.

Selain masalah karier masalah kesejahteraan pegawai merupakan hal yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen Rumah Sakit X. Gaji atau kesejahteraan yang tidak sesuai dengan beban kerja dan harapan pegawai juga dapat menimbulkan keinginan pegawai untuk *resign*. Gaji perawat non PNS di Rumah Sakit X sudah sesuai standar Upah Minimum Kota/Kabupaten (UMK). Perawat merupakan tenaga profesional yang seharusnya kemampuan dan kompetensinya lebih dihargai oleh pihak manajemen Rumah Sakit X. hal ini didukung dengan pernyataan:

“UMK itu seharusnya untuk pendidikan yang paling rendah di Rumah Sakit ini, tingkat pendidikan pegawai di Rumah Sakit ini paling rendah SMA, sedangkan perawat disini tingkat pendidikannya ada yang DIII dan S1 profesi ners, seharusnya *take home pay* mereka diatas UMK, karena perawat ini merupakan seorang profesional yang memiliki kompetensi khusus.”

Dari hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa gaji perawat non PNS semakin menurun, bahkan ada remunerasi yang belum dibagikan kepada pegawai. Pihak manajemen Rumah Sakit X mengatakan bahwa hal tersebut terjadi karena penurunan pendapatan Rumah Sakit X dan permasalahan klaim dari Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS). Seperti kutipan wawancara sebagai berikut:

“...kalau menurut saya disini kesejahteraan pegawai masih kurang mas, selain kurang dari nominalnya, juga kurang diperhatikan mas, buktinya ini semenjak adanya sistem remunerasi bukannya gajinya dinaikkan, eh gajinya malah turun...”

Rumah Sakit X sebelumnya telah melakukan upaya retensi pegawai, yaitu dengan menerapkan sistem remunerasi. Sebelum sistem remunerasi ini dilaksanakan, pihak manajemen Rumah Sakit X telah melakukan sosialisasi sistem remunerasi kepada

pegawai. Sistem remunerasi ini merupakan sistem pemberian gaji yang berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai. Besaran nominal remunerasi setiap bulannya dapat berubah, tergantung pada penilaian kinerja pegawai dan pendapatan Rumah Sakit X setiap bulan. Pada awal penerapan sistem remunerasi banyak pegawai yang merasa kecewa, karena beberapa pegawai mengalami penurunan gaji, bahkan ada yang mengalami penurunan gaji hingga 35%. Penyebab turunnya gaji beberapa pegawai tersebut dikarenakan dasar pemberian remunerasi adalah tingkat pendidikan pegawai tidak memandang kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya. Hal ini sudah tidak sesuai dengan penyampaian pada waktu sosialisasi dan menyebabkan tenaga profesional seperti perawat merasa tidak dihargai.

Sistem remunerasi yang berdasarkan penilaian kinerja pegawai, namun hingga saat ini penilaian kinerja pegawai tersebut belum pernah dijalankan. Hal ini menunjukkan bahwa pihak manajemen Rumah Sakit X tergesa-gesa dalam melaksanakan sistem remunerasi. Sistem remunerasi ini telah mengalami beberapa kali perubahan terkait kebijakan. Jika sebelumnya yang menjadi dasar pemberian remunerasi adalah tingkat pendidikan, saat ini ditambahkan komponen penilaian baru, yaitu ruang dimana tempat pegawai tersebut bekerja. Perubahan kebijakan remunerasi belum dapat meningkatkan kesejahteraan perawat non PNS. Penurunan pendapatan Rumah Sakit menyebabkan gaji perawat non PNS terus mengalami penurunan. Oleh karena itu diperlukan program retensi pegawai yang dapat membuat perawat non PNS agar tetap bertahan bekerja di Rumah Sakit X.

## PEMBAHASAN

Program retensi perawat merupakan strategi yang dilakukan oleh Rumah Sakit X dalam mengelola SDM yang berdasarkan faktor penyebab terjadinya *turnover* perawat. Melalui program retensi perawat Rumah Sakit X diharapkan dapat mengurangi angka *turnover* perawat, khususnya perawat non PNS. Dari hasil wawancara dengan informan, menunjukkan hasil bahwa faktor penyebab terjadinya *turnover* perawat non PNS diantaranya adalah tidak adanya kejelasan status kepegawaian, pengembangan dan jenjang karier, serta kesejahteraan perawat yang kurang. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Indrayani (2016) bahwa penyebab terjadinya *turnover intention* diantaranya adalah umur, pengembangan karir, dan kompensasi.

Pengembangan karier merupakan salah satu faktor penyebab terjadinya *turnover* di Rumah Sakit X. Pihak manajemen rumah sakit belum mengatur jenjang karier dan pengembangan karier bagi perawat non PNS. Status pegawai kontrak atau non PNS di Rumah Sakit X selama ini dianggap status yang tidak pasti dan menimbulkan kekhawatiran di kalangan perawat non PNS. Oleh karena itu pihak manajemen Rumah Sakit X merencanakan untuk pengadaan/rekrutmen pegawai tetap. Pihak manajemen Rumah Sakit X menyampaikan bahwa pegawai tetap di Rumah Sakit X memiliki sistem karier yang sama dengan PNS, seperti kenaikan gaji, kenaikan pangkat, dan jenjang karier. Selama ini perawat non PNS memang belum memiliki jenjang karier, oleh karena itu dengan status pegawai tetap ini merupakan salah satu bentuk pengakuan terhadap perawat non PNS. Menurut Hinson (2011) pengakuan terhadap perawat merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan retensi perawat.

Pihak manajemen Rumah Sakit X saat ini belum bisa menyampaikan terkait pelaksanaan rekrutmen pegawai tetap. Kondisi keuangan Rumah Sakit X belum memungkinkan untuk mengadakan rekrutmen pegawai tetap. Kondisi keuangan ini tidak dapat diprediksi, karena keuangan Rumah Sakit X tergantung pada pembayaran klaim BPJS. Namun pihak manajemen Rumah Sakit X berupaya untuk segera mengadakan rekrutmen pegawai tetap, yang dilakukan secara bertahap. Tahap pertama pelaksanaan rekrutmen pegawai tetap akan dikhususkan untuk pegawai non PNS yang telah memiliki masa kerja lebih dari lima tahun dan diutamakan untuk tenaga profesional seperti perawat. Pihak manajemen Rumah Sakit X telah melakukan sosialisasi terkait pegawai tetap kepada perawat non PNS yang memiliki masa kerja diatas lima tahun. Hal ini dilakukan oleh pihak manajemen Rumah Sakit X, mengingat angka turnover perawat non PNS yang sudah cukup tinggi.

Pihak keperawatan Rumah Sakit X juga ikut berupaya untuk mengurangi *turnover* perawat non PNS dengan cara melakukan rotasi perawat non PNS sesuai dengan minat dan kompetensi. Pihak keperawatan Rumah Sakit X juga selalu menawarkan kepada seluruh perawat jika akan membuka sebuah layanan baru. Seluruh perawat non PNS diberikan kesempatan untuk memilih bidang keperawatan yang diminati dan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Cara ini dinilai oleh pihak keperawatan Rumah Sakit X dapat mengurangi turnover perawat

non PNS. Beberapa perawat telah dirotasi sesuai dengan peminatan dan kompetensinya, namun hal ini memang belum bisa memenuhi keinginan setiap perawat karena rotasi perawat menyesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan Rumah Sakit X. Perawat yang telah dirotasi akan diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan bidang keperawatan dan kompetensinya. Menurut Adzka (2017) pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi retensi pegawai.

Program pelatihan perawat di Rumah Sakit X dilakukan dalam rangka peningkatan kompetensi dan pengembangan karier perawat. Pihak manajemen Rumah Sakit X mewajibkan kepada seluruh pegawai untuk mengikuti pelatihan. Pelatihan ini tidak hanya memberikan manfaat kepada perawat namun juga berguna bagi kepentingan Rumah Sakit X dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan kinerja pegawai. Pemberian pelatihan kepada pegawai juga terbukti dapat mengurangi *turnover intention* pada pegawai. Hal ini juga disampaikan oleh Yang (2012) bahwa ketika pihak manajemen mengusulkan pelatihan untuk pegawai yang telah memiliki keinginan untuk mengundurkan diri, dapat membatalkan niat pegawai tersebut untuk mengundurkan diri.

Faktor lainnya yang menyebabkan terjadinya *turnover* di Rumah Sakit X adalah gaji pegawai yang semakin menurun. Gaji yang diterima oleh perawat non PNS dianggap tidak layak, meskipun sesuai dengan UMK, sedangkan UMK seharusnya adalah standar gaji untuk tingkat pendidikan yang paling rendah. Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa sistem remunerasi ini belum direncanakan secara matang dan tidak melihat kondisi internal Rumah Sakit X. Hal ini mengakibatkan sistem remunerasi bukan menjadi solusi, tetapi malah meningkatkan angka *turnover* perawat non PNS.

Pihak manajemen Rumah Sakit X terus berupaya untuk memperbaiki kesejahteraan pegawai. Saat ini sedang direncanakan untuk mengganti sistem remunerasi dengan sistem pemberian tunjangan sesuai dengan jasa pelayanan. Sistem ini dinilai lebih baik untuk tenaga profesional seperti perawat, karena tunjangan mereka diberikan berdasarkan pelayanan yang mereka lakukan dan kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian, perawat akan lebih dihargai kompetensinya dan ada perbedaan antara perawat yang baru masuk dan yang

telah lama bekerja di Rumah Sakit X. Selama ini di Rumah Sakit X tidak ada perbedaan antara gaji perawat yang baru masuk dengan perawat yang sudah lama bekerja, yang membedakan hanya tempat atau unit dimana perawat tersebut ditugaskan.

## KESIMPULAN

Angka *turnover* perawat non PNS yang tinggi di Rumah Sakit X disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya adalah kepastian status pegawai, jenjang karier, dan kesejahteraan bagi perawat non PNS. Belum terdapat kepastian status pegawai dan jenjang karier bagi perawat non PNS, sehingga banyak yang mencoba untuk mencari pekerjaan di tempat lain yang mampu memberikan karier yang lebih baik. Di Rumah Sakit X, hanya perawat PNS yang berpeluang untuk menduduki jabatan struktural. Hal ini terjadi karena di dalam HBL Rumah Sakit X belum mengatur tentang karier struktural perawat non PNS. Remunerasi yang diterima oleh perawat non PNS dinilai tidak transparan dan tidak sesuai dengan beban pekerjaan. Dengan diberlakukannya sistem remunerasi, gaji yang di terima oleh perawat non PNS semakin menurun.

Rumah Sakit X telah melakukan program retensi berupa sistem remunerasi, dengan harapan dapat menekan angka *turnover* pegawai yang semakin meningkat setiap tahun. Namun dengan adanya sistem remunerasi, angka *turnover* perawat non PNS semakin tinggi menjadi 14%. Oleh karena itu perlu dilakukan evaluasi terhadap sistem remunerasi tersebut dan merancang program retensi lainnya. Program retensi pegawai yang dilakukan oleh Rumah Sakit X yaitu rekrutmen pegawai tetap, pemberian pelatihan, dan merancang ulang sistem remunerasi. Program pegawai tetap Rumah Sakit X ini rencananya diberlakukan untuk pegawai non PNS yang memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun. Program pemberian pelatihan ini diberikan kepada pegawai, terutama bagi tenaga profesional seperti perawat untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi sesuai dengan bidang yang diminati.

## SARAN

Peneliti memberikan saran yang diharapkan dapat memberikan bermanfaat atau dijadikan pertimbangan bagi Rumah Sakit X. Faktor penyebab *turnover* di Rumah Sakit X adalah masalah kepastian status pegawai dan remunerasi. Rumah Sakit X dapat memprioritaskan program retensi pegawai yang terkait dengan permasalahan tersebut, yaitu

rekrutmen pegawai tetap dan meninjau ulang sistem remunerasi. Pihak manajemen Rumah Sakit X segera membuat perencanaan pegawai tetap, terutama terkait dengan kesejahteraan dan jenjang kariernya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adzka, Safaat A. & Perdhana, Mirwan S. (2017). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, Vol. 6, No. 4, Hal. 1-7.
- Ekawati, K. & Ardani, M. (2018). Gambaran Retensi Perawat Pelaksana Di Rumah Sakit. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan*, Vol. 1, No. 2, Hal. 36-41.
- Hayes, L., O'Brien-Palasz, L. Duffield, C., et al. (2012). Nurse turnover: A literature review-An update. *International Journal of Nursing Studies* 49, Pp. 887-905.
- Hinson, Tyonne D., Spatz, Diane L. (2011). Improving Nurse Retention in a Large Tertiary Acute-Care Hospital. *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 41, Number 3, Pp. 103-108.
- Indrayani, S. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Keinginan Pindah Kerja Perawat Rumah Sakit X Balikpapan Tahun 2014. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, Vol. 2, No. 2, Hal. 150-161.
- Kurniati, A. & Efendi, F. (2012). *Kajian Sumber Daya Manusia Kesehatan di Indonesia*. Jakarta: Salemba Medika.
- Lusiati, A dan Supriyanto, S. (2013). Dampak Faktor Individu, Faktor Pekerjaan dan Faktor Organisasi pada Kepuasan Kerja dan Intensi Turnover Perawat. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*. Vol. 1, No. 2, Hal. 156-166.
- Milka, W., Kerubo, Ondari J. & Eunicares, L. (2017). Factors affecting employee turnover in hospitality establishments in Kisii Town, Kenya. *Merit Research Journal of Business and Management*, Vol. 5(1), Pp. 030-040.
- Nursalam. (2014). *Manajemen keperawatan aplikasi dalam praktik keperawatan profesional*. Jakarta: Salemba Medika.
- Ridlo, Ilham A. (2012). *Turn Over Karyawan "kajian literatur"*. Surabaya: PH Movement Publication.
- Samsudin, S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Subali. (2018). *Retensi Pegawai Sebagai Upaya Pencegahan Turnover*. Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian, Nomor: 025-November 2018.
- Sugiyono, P. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sumarni, M. (2011). Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen AKMENIKA UPY*, Vol. 8, Hal. 20-47.

Susilo, A. (2013). Pengaruh Retensi Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja. *Jurnal Studia Akuntansi dan Bisnis*, Vol. 1, No. 3, Hal. 247-262.

Yang, Jen Te, Wan, Chin Sheng, & Fu, Yi Jui. (2012).

Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management* 31, Pp. 837-848.