



**SKRIPSI**

**PENGARUH *JOB RELATED FACTORS* DAN *WORK-LIFE BALANCE*  
TERHADAP *JOB SATISFACTION* DAN RETENSI KARYAWAN  
(STUDI KASUS: PERAWAT RAWAT INAP RS HUSADA UTAMA)**

**PRISTA DAMAYANTI  
NRP. 09 11 16 40000 036**

**DOSEN PEMBIMBING  
Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M. Sc**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS  
FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2020**





**SKRIPSI**

**PENGARUH *JOB RELATED FACTORS* DAN *WORK-LIFE BALANCE*  
TERHADAP *JOB SATISFACTION* DAN RETENSI KARYAWAN  
(STUDI KASUS: PERAWAT RAWAT INAP RS HUSADA UTAMA)**

**PRISTA DAMAYANTI  
NRP. 09 11 16 40000 036**

**DOSEN PEMBIMBING  
Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M. Sc**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS  
FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2020**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



**UNDERGRADUATE THESIS**

**THE EFFECT OF JOB RELATED FACTORS AND WORK-LIFE  
BALANCE TO JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE RETENTION  
(CASE STUDY: IN-PATIENT NURSES OF HUSADA UTAMA  
HOSPITAL)**

**PRISTA DAMAYANTI  
NRP. 0911164000036**

**SUPERVISOR:  
Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M. Sc**

**DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT  
FACULTY OF CREATIVE DESIGN AND DIGITAL BUSINESS  
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY  
SURABAYA  
2020**



*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH *JOB RELATED FACTORS* DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP  
*JOB SATISFACTION* DAN RETENSI KARYAWAN  
(STUDI KASUS: PERAWAT RAWAT INAP RS HUSADA UTAMA)**

Oleh :

**Prista Damayanti**  
**NRP.0911164000036**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh  
Gelara Sarjana Manajemen**

**Pada**

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis  
Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

**Tanggal Ujian : 16 Januari 2020**

**Disetujui Oleh :**

**Dosen Pembimbing Skripsi**

**Dosen Pembimbing**



**Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc**  
**NIP 195904301989031001**



*Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.*

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.*



**PENGARUH *JOB RELATED FACTORS* DAN *WORK-LIFE BALANCE*  
TERHADAP *JOB SATISFACTION* DAN RETENSI KARYAWAN  
(STUDI KASUS: PERAWAT RAWAT INAP RS HUSADA UTAMA)**

**ABSTRAK**

Rumah Sakit Husada Utama (RSHU) merupakan salah satu rumah sakit swasta di Surabaya yang menyediakan pelayanan kesehatan untuk masyarakat. Sumber daya manusia menjadi pendukung utama dalam setiap operasional yang ada di rumah sakit. Permasalahan yang terjadi RSHU ini adalah rendahnya tingkat retensi yang ditandai dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan, angka *resign* dari perawat di RSHU memiliki nilai yang tinggi yakni memiliki nilai lebih dari 50% dari total nilai *turnover* karyawan, khususnya bagian perawat rawat inap. Berdasarkan wawancara dengan beberapa perawat rawat inap, menyatakan bahwa perawat tersebut merasa memiliki kepuasan yang rendah dalam bekerja di RS Husada Utama. Faktor-faktor penyebab ini meliputi beban kerja dan waktu kerja, yang merupakan bagian dari faktor-faktor dari *job related factors*. Adanya faktor-faktor tersebut juga membuat aktivitas dari perawat dalam mengelola kehidupan pribadinya menjadi terbatas. Sehingga pihak rumah sakit perlu memperhatikan aspek-aspek yang memengaruhi *work-life balance* karena hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja seseorang yang diharapkan mampu meningkatkan nilai retensi karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi hubungan *job related factors* dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan di RSHU, khususnya perawat rawat inap. Pengumpulan data menggunakan kuisisioner yang disebarkan langsung kepada perawat rawat inap RS Husada Utama sebanyak 112 responden. Untuk memperluas informasi, dilakukan pula *in-depth interview* dengan perawat yang telah *resign* dari RSHU. Data penelitian yang telah dikumpulkan akan diolah menggunakan *software SPSS* dan *Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Ditemukan bahwa *job related factors* berpengaruh positif *work-life balance*, *job related factors* berpengaruh positif *job satisfaction*, *work-life balance* berpengaruh positif *job satisfaction*, dan *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap retensi perawat rawat inap RSHU. Terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat dilakukan oleh RSHU untuk dapat meningkatkan tingkat retensi karyawannya.

**Kata Kunci:** *Job related factors, job satisfaction, Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM), retensi, work-life balance*

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

**THE EFFECT OF JOB RELATED FACTORS AND WORK-LIFE BALANCE  
TO JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE RETENTION  
(CASE STUDY: IN-PATIENT NURSES OF HUSADA UTAMA HOSPITAL)**

**ABSTRACT**

*Husada Utama Hospital (RSHU) is a private hospital in Surabaya that provides health services for the community. Human resources become the main support in every operation in the hospital. The problem that occurs in this RSHU is the low retention rate which is characterized by high employee turnover rates, the resign rate of nurses at RSHU has a high value which has a value of more than 50% of the total employee turnover value, especially in-patient nurses. Based on interviews with several in-patient nurses, stated that the nurses felt they had low satisfaction in working at Husada Utama Hospital. These causative factors include workload and work time, which are part of the job related factors. The existence of these factors also makes the activities of nurses in managing their personal lives limited. So, the hospital needs to pay attention to aspects that affect work-life balance because it will have an impact on increasing one's job satisfaction which is expected to increase employee retention value. Therefore, this study aims to identify the relationship of job related factors and work-life balance to job satisfaction and employee retention at RSHU, especially in-patient nurses. Data collection using questionnaires distributed directly to nurses in Husada Utama hospital consisting of 112 respondents. To expand the information, an in-depth interview was also conducted with nurses who had resigned from RSHU. The research data collected will be processed using SPSS software and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). It was found that job related factors had a positive effect on work-life balance, job related factors had a positive effect on job satisfaction, work-life balance had a positive effect on job satisfaction, and job satisfaction had a positive effect on the retention of in-patient nurses at RSHU. There are several managerial implications that can be carried out by RSHU to be able to increase the retention rate of its employees.*

***Keywords: Job related factors, job satisfaction, Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM), retention, work-life balance***

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi yang berjudul “Pengaruh *job related factors* dan *work life balance* terhadap *job satisfaction* dan retensi karyawan (Studi Kasus: Perawat Rawat Inap RS Husada Utama)” ini dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang ada. Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan mengikuti sidang akhir dan sebagai langkah untuk menyelesaikan jenjang pendidikan sarjana (S1) Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan arahan, masukan, dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. oec. HSG. Syarifa Hanoum, S.T., M.T. selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak berjasa dalam mengembangkan Departemen Manajemen Bisnis ITS.
2. Bapak Berto Mulia Wibawa S.Pi.,MM. selaku Sekertaris Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah memberikan banyak masukan dan arahan dalam pelaksanaan skripsi ini.
3. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu serta senantiasa memberikan arahan dan bimbingan serta motivasi sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.
4. Bapak Aang Kunaifi, S.E., MSA.Ak selaku dosen wali penulis yang senantiasa memberikan bimbingan dan nasihat selama penulis menempuh masa studi di Departemen Manajemen Bisnis ITS.
5. Seluruh pihak dari RS Husada Utama yang telah memberikan kesempatan, bimbingan, serta arahan kepada peneliti dalam melaksanakan penelitian di RS Husada Utama.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta karyawan Departemen Manajemen Bisnis ITS atas segala ilmu, bimbingan, dan pengalamannya selama penulis menuntut ilmu di Departemen Manajemen Bisnis ITS.

7. Kedua orang tua tercinta Sujarwo (Alm) dan Sri Wahyuni Windarti, serta kakak tercinta Iignes Monasita yang telah memberi dukungan dan motivasi kepada penulis selama menempuh pendidikan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
8. Keluarga besar Kos Myomyon 32 dan Madiun *Club* yang setia memberikan semangat, motivasi, dan dukungan kepada penulis.
9. Sahabat terbaik Firman Wira Laga, Vita Nindyawati A, Vindy Istigfari, dan Syafira Refora yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
10. Teman satu bimbingan skripsi Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc, Pradhitya Cendrawati dan Fadzlu Rahman.
11. Teman-teman Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis ITS khususnya mahasiswa Manajemen Bisnis angkatan 2016 yang telah memberikan banyak dukungan.
12. Para responden yang telah berkenan meluangkan waktu dan tenaga untuk mengisi kuisioner skripsi penulis.
13. Pihak-pihak lain yang telah membantu penyelesaian dan penyusunan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Penulis sangat mengharapkan adanya masukan untuk penyempurnaan laporan ini.

Penulis mengharapkan skripsi ini dapat berguna demi menambah pengetahuan pembaca, serta menjadi referensi dan masukan untuk banyak pihak, serta mendorong untuk adanya penelitian selanjutnya.

Surabaya, Januari 2020

Penulis



## DAFTAR ISI

|   |             |
|---|-------------|
| <b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>            | <b>ii</b>   |
| <b>ABSTRAK .....</b>                      | <b>i</b>    |
| <b>ABSTRACT .....</b>                     | <b>iii</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                | <b>v</b>    |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                    | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                 | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                 | <b>xiii</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>              | <b>xv</b>   |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>             | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang .....                  | 1           |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                 | 7           |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                | 7           |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....               | 8           |
| 1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....        | 9           |
| 1.6 Sistematika Penulisan.....            | 9           |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>        | <b>11</b>   |
| 2.1 Rumah Sakit .....                     | 11          |
| 2.1.1 Fungsi Rumah Sakit.....             | 11          |
| 2.1.2 Klasifikasi Rumah Sakit .....       | 11          |
| 2.2 Perawat .....                         | 13          |
| 2.3 <i>Job related factors</i> .....      | 14          |
| 2.3.1 <i>Work-time</i> .....              | 14          |
| 2.3.2 <i>Income</i> .....                 | 15          |
| 2.3.3 <i>Supervisory status</i> .....     | 15          |
| 2.3.4 <i>Tenure</i> .....                 | 16          |
| 2.3.5 <i>Supervisor support</i> .....     | 16          |
| 2.3.6 <i>Organizational support</i> ..... | 16          |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3.7 <i>Job value</i> .....                                    | 17        |
| 2.4 <i>Work-Life Balance</i> .....                              | 17        |
| 2.5 <i>Job Satisfaction</i> .....                               | 19        |
| 2.5.1 <i>Career Development</i> .....                           | 20        |
| 2.5.2 <i>Compensation and Reward</i> .....                      | 20        |
| 2.5.3 <i>Relationship with Supervisors and Colleagues</i> ..... | 21        |
| 2.5.4 <i>Communication and Motivation</i> .....                 | 21        |
| 2.5.5 <i>Work Environment and Nature of Work</i> .....          | 22        |
| 2.6 Retensi Karyawan .....                                      | 22        |
| 2.7 Penelitian Terdahulu .....                                  | 23        |
| 2.8 <i>Research Gap</i> .....                                   | 28        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>                           | <b>29</b> |
| 3.1 Diagram Alir Penelitian .....                               | 29        |
| 3.2 Variabel Penelitian.....                                    | 32        |
| 3.3 Model Penelitian .....                                      | 37        |
| 3.4 Hipotesis Penelitian .....                                  | 37        |
| 3.5 Populasi Penelitian.....                                    | 39        |
| 3.6 Perancangan Kuisisioner .....                               | 39        |
| 3.6.1 Skala Pengukuran.....                                     | 41        |
| 3.6.2 <i>Pilot Test</i> .....                                   | 42        |
| 3.7 Teknik Pengumpulan Data.....                                | 43        |
| 3.8 Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....                   | 43        |
| 3.8.1 Analisis Deskriptif.....                                  | 44        |
| 3.8.2 Uji Asumsi.....   | 45        |
| 3.8.3 Uji Validitas dan Reliabilitas .....                      | 46        |
| 3.8.4 Uji Hipotesis.....  | 47        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.9 <i>Timeline</i> Penelitian .....                                      | 52        |
| <b>BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI.....</b>                                   | <b>55</b> |
| 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....                                  | 55        |
| 4.2 Pengumpulan Data .....  | 59        |
| 4.3 <i>Data Pilot Test</i> .....  | 59        |
| 4.4 Analisis Deskriptif Demografi Responden.....                          | 59        |
| 4.4.1 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin .....       | 61        |
| 4.4.2 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Usia .....                | 62        |
| 4.4.3 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Masa Kerja .....          | 62        |
| 4.4.4 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Status Kepegawaian .....  | 63        |
| 4.4.5 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendidikan Terakhir ..... | 64        |
| 4.4.6 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Asal Kota.....            | 65        |
| 4.4.7 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Status Pernikahan .....   | 65        |
| 4.4.8 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jumlah Tanggungan .....   | 66        |
| 4.4.9 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendapatan .....          | 67        |
| 4.5 Analisis Deskriptif.....  | 67        |
| 4.5.1 <i>Sum, Mean, dan Standar Deviation</i> .....                       | 68        |
| 4.5.2 <i>Crosstab</i> .....   | 70        |
| 4.6 Uji Asumsi.....   | 73        |
| 4.6.1 Uji <i>Missing Data</i> .....                                       | 73        |
| 4.6.2 Uji <i>Outlier</i> .....  | 74        |
| 4.6.3 Uji Normalitas.....   | 76        |
| 4.6.4 Uji Linearitas .....  | 76        |
| 4.6.5 Uji Validitas dan Reliabilitas .....                                | 76        |
| 4.7 Uji Hipotesis.....  | 77        |
| 4.7.1 <i>Outer Model</i> .....  | 77        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.7.2 <i>Inner Model</i> .....  | 87         |
| 4.7.3 <i>Goodness of Fit</i> .....  | 90         |
| 4.7.4 <i>Path Coefficient</i> .....   | 90         |
| 4.8 Diskusi .....   | 92         |
| 4.8.1 Hipotesis 1 a.....  | 92         |
| 4.8.2 Hipotesis 1 b.....  | 93         |
| 4.8.3 Hipotesis 2.....  | 94         |
| 4.8.4 Hipotesis 3.....  | 95         |
| 4.9 Hasil <i>in-Depth Interview</i> dengan Perawat Rawat Inap yang telah<br>Mengundurkan Diri dari RS Husada Utama..... | 96         |
| 4.10 Validasi Implikasi Manajerial.....   | 97         |
| <b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>   | <b>107</b> |
| 5.1 Simpulan .....  | 107        |
| 5.2 Saran .....   | 108        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>   | <b>111</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>   | <b>117</b> |

## DAFTAR TABEL

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 1. 1 Data Karyawan <i>Resign</i> Berdasarkan Profesi .....        | 2   |
| Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....                                   | 26  |
| Tabel 3. 1 Variabel Penelitian.....                                     | 33  |
| Tabel 3. 2 Skala Pengukuran Penelitian.....                             | 41  |
| Tabel 3. 3 Tabel Skala Likert.....                                      | 41  |
| Tabel 3. 4 Variabel yang Digunakan dalam Analisis <i>Crosstab</i> ..... | 45  |
| Tabel 3. 5 <i>Outer Model</i> .....                                     | 49  |
| Tabel 3. 6 <i>Inner Model</i> .....                                     | 50  |
| Tabel 3. 7 <i>Timeline</i> Penelitian.....                              | 53  |
| Tabel 4. 1 Jumlah Perawat Rawat Inap RS Husada Utama .....              | 57  |
| Tabel 4. 2 Analisis Demografi .....                                     | 60  |
| Tabel 4. 3 Analisis Demografi (Lanjutan) .....                          | 61  |
| Tabel 4. 4 Tabel Analisis Deskriptif Statistik .....                    | 68  |
| Tabel 4. 5 <i>Crosstab 1</i> .....                                      | 71  |
| Tabel 4. 6 <i>Crosstab 2</i> .....                                      | 72  |
| Tabel 4. 7 <i>Crosstab 3</i> .....                                      | 72  |
| Tabel 4. 8 Tabel <i>Missing Value</i> .....                             | 73  |
| Tabel 4. 9 Tabel <i>Missing Value</i> (Lanjutan).....                   | 74  |
| Tabel 4. 10 Uji <i>Convergent Validity</i> .....                        | 78  |
| Tabel 4. 11 Hasil Reduksi 1 .....                                       | 80  |
| Tabel 4. 12 Tabel Uji <i>Convergent Validity</i> Setelah Reduksi .....  | 82  |
| Tabel 4. 13 Uji <i>Discriminant Validity</i> .....                      | 84  |
| Tabel 4. 14 Uji <i>Composite Reliability</i> .....                      | 86  |
| Tabel 4. 15 <i>Path Coefficient Outer Model</i> .....                   | 87  |
| Tabel 4. 16 Uji <i>R-Square</i> .....                                   | 88  |
| Tabel 4. 17 Uji <i>F-Square</i> .....                                   | 89  |
| Tabel 4. 18 <i>Path Coefficient</i> dan Signifikansi.....               | 90  |
| Tabel 4. 19 Validasi Implikasi Manajerial .....                         | 103 |

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 1. 1 Data Perawat <i>Resign</i> Berdasarkan Unit Kerja.....   | 3  |
| Gambar 1. 2 Data Karyawan <i>Resign</i> Berdasarkan Masa Kerja ..... | 3  |
| Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian .....                            | 31 |
| Gambar 3. 2 Model Penelitian .....                                   | 37 |
| Gambar 4. 1 Struktur Organisasi RS Husada Utama .....                | 58 |
| Gambar 4. 2 Frekuensi Jenis Kelamin Responden.....                   | 61 |
| Gambar 4. 3 Frekuensi Usia Responden .....                           | 62 |
| Gambar 4. 4 Demografi Berdasarkan Masa Kerja .....                   | 63 |
| Gambar 4. 5 Demografi Berdasarkan Status Kepegawaian .....           | 64 |
| Gambar 4. 6 Demografi Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....           | 64 |
| Gambar 4. 7 Demografi Berdasarkan Asal Kota .....                    | 65 |
| Gambar 4. 8 Demografi Berdasarkan Status Pernikahan.....             | 65 |
| Gambar 4. 9 Demografi Berdasarkan Jumlah Tanggungan.....             | 66 |
| Gambar 4. 10 Demografi Berdasarkan Pendapatan .....                  | 67 |
| Gambar 4. 11 Distribusi Jawaban Item Pertanyaan RSC 2.....           | 75 |
| Gambar 4. 12 Distribusi Jawaban Item Pertanyaan RSC 3.....           | 75 |
| Gambar 4. 13 <i>Path Coefficient</i> dan Signifikansi .....          | 91 |

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



## DAFTAR LAMPIRAN

|  |     |
|--|-----|
| Lampiran 1 Surat Izin Pelaksanaan Skripsi .....  | 117 |
| Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian .....  | 118 |
| Lampiran 3 Pedoman <i>in-Depth Interview</i> Perawat yang telah <i>Resign</i> dari RSHU<br>..... | 126 |
| Lampiran 4 Uji <i>Outlier</i> dan Nilai <i>Outlier</i> setelah Penghapusan .....                 | 127 |
| Lampiran 5 Lampiran Uji Normalitas.....  | 129 |
| Lampiran 6 Uji Normalitas Plot Q-Q.....  | 131 |
| Lampiran 7 Uji Linearitas .....  | 134 |
| Lampiran 8 Uji Validitas dan Reliabilitas.....   | 135 |
| Lampiran 9 Model Sebelum Reduksi.....  | 139 |
| Lampiran 10 Model Setelah Reduksi 1 .....  | 140 |
| Lampiran 11 Model Setelah Reduksi Akhir.....   | 141 |
| Lampiran 12 <i>in-Depth Interview</i> dengan Perawat yang telah <i>Resign</i> .....              | 142 |
| Lampiran 13 Dokumentasi Pengambilan Hasil Kuisisioner.....                                       | 143 |

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

# BAB I

## PENDAHULUAN

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai latar belakang dari penelitian, rumusan masalah, tujuan, manfaat, dan ruang lingkup penelitian. Selain itu, akan diuraikan pula sistematika penulisan yang menjelaskan mengenai penelitian ini secara keseluruhan.

### **1.1 Latar Belakang**

Rumah Sakit Husada Utama (RSHU) merupakan rumah sakit yang bertempat di Surabaya, tepatnya di Jalan Prof. Dr. Moestopo No 31-35. Rumah Sakit Husada Utama ini merupakan rumah sakit spesialis swasta, yang di dalamnya terdapat 19 spesialisasi dan layanan yang tersedia. Spesialisasi di RSHU ini terdiri dari spesialisasi paru-paru, radiologi, THT, rehabilitas medik, anestesi, kesehatan anak, andrologi, bedah, bedah plastik, penyakit dalam, gigi, jantung, kandungan, kulit, mata, *neosurgery*, *urology*, *orthopedi* dan *traumatology*, dan saraf. Pelaksanaan layanan kesehatannya oleh RS Husada Utama juga ditunjang dengan klinik penunjang spesialis yang berjumlah 9 klinik, terdiri dari fertilitas signum, *women & children*, *osteoporosis*, *diabetes*, *onkology gynekology*, *stroke center*, *vertigo & epilepsi*, *colorectal*, dan pelayanan jantung terpadu (RSHU, 2019). Dengan adanya begitu banyak struktur yang ada di RSHU maka kegiatan operasional juga semakin kompleks. Kebutuhan-kebutuhan akan adanya sumber daya manusia yang mumpuni dan memiliki keahlian dan pengalaman tinggi sangat diperlukan demi kelangsungan kegiatan operasional yang baik.

Rumah Sakit Husada Utama senantiasa memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat, oleh sebab itu sangat diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang mumpuni bagi perusahaan. Seperti halnya rumah sakit lainnya, RSHU memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan kesehatan dengan mengutamakan peningkatan mutu demi keselamatan pasien. Saat ini, Rumah Sakit Husada Utama memiliki total karyawan 651 orang (Wahyu, 2019). Proses operasional pelayanan rumah sakit sangat erat kaitannya dengan aset sumber daya manusia yang dimiliki oleh rumah sakit, oleh karenanya sumber daya manusia menjadi salah satu aset signifikan yang wajib dijaga karena menjadi pelaku untuk mewujudkan kesuksesan

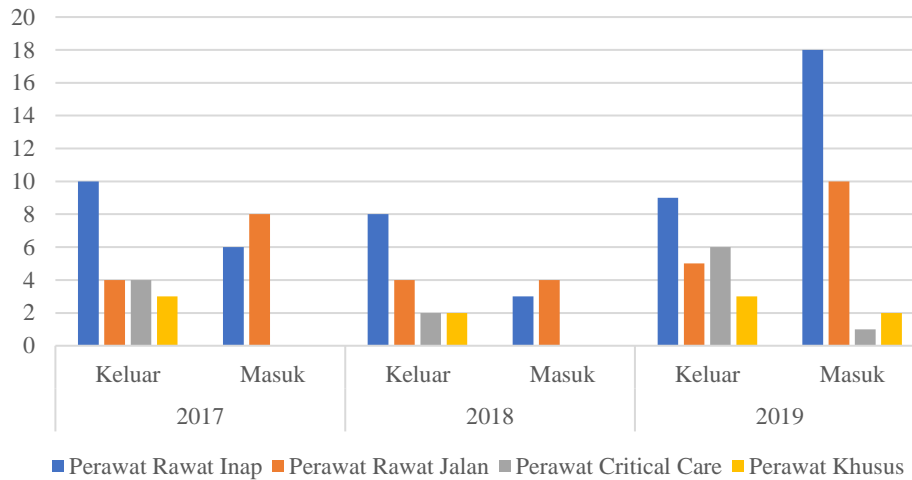
suatu rumah sakit. Mempertahankan sumber daya manusia dalam konteks ini merujuk pada karyawan rumah sakit yang saat ini menjadi tantangan utama untuk rumah sakit (Skinner & Chapman, 2013). Hal tersebut karena mempertahankan karyawan kompetitif menjadi suatu hal yang tak terpisahkan dari cara mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi tersebut (Camuffo & Comacchio, 2005). Untuk dapat mempertahankan karyawan, diperlukan upaya-upaya rumah sakit untuk membuat karyawannya mau bertahan di tempatnya bekerja saat ini. Menurut sumber internal RSHU, sumber daya manusia menjadi pendukung utama dalam setiap operasional yang ada di rumah sakit. Keunggulan suatu rumah sakit adalah hasil dari keberhasilan karyawan yang berada di dalamnya. Sebagai rumah sakit swasta, RSHU menempatkan para karyawan sebagai aset yang akan memajukan rumah sakit. Karyawan di tempatkan sebagai aset yang berharga karena untuk mengembangkan sumber daya manusia ini sejak awal membutuhkan investasi besar. Terdapat permasalahan yang terjadi pada RS Husada Utama, yakni mengenai rendahnya nilai retensi karyawan yang ditandai dengan tingginya tingkat *turnover* karyawan. Berdasarkan data rekap *turnover* karyawan, selama beberapa tahun terakhir tingkat *turnover* karyawan cenderung tinggi yakni sekitar 7.5 sampai 11.5% (Wahyu, 2019). Tingginya *turnover* karyawan beberapa tahun terakhir ini menandakan bahwa tingkat retensi karyawan masih tergolong rendah. Berdasarkan telaah dokumentasi unit HRD, alasan karyawan keluar meliputi pengunduran diri dengan alasan keluarga, meneruskan pendidikan, mendapatkan pekerjaan di RS lain, diterima sebagai PNS, pemutusan kontrak, ataupun keluar tanpa kabar (HRD RS Husada Utama, 2019).

Tabel 1. 1 Data Karyawan *Resign* Berdasarkan Profesi

| Profesi                            | Tahun     |           |           |           |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                    | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      |
| <b>Perawat</b>                     | <b>38</b> | <b>24</b> | <b>21</b> | <b>16</b> |
| <b>Bidan</b>                       | 4         | 2         | 1         | 0         |
| <b>Dokter</b>                      | 4         | 1         | 6         | 2         |
| <b>Penunjang Medis</b>             | 14        | 8         | 7         | 16        |
| <b>Non Medis</b>                   | 15        | 10        | 10        | 12        |
| <b>Total</b>                       | 75        | 45        | 45        | 46        |
| <b>Persentase proporsi perawat</b> | 51%       | 53%       | 47%       | 35%       |

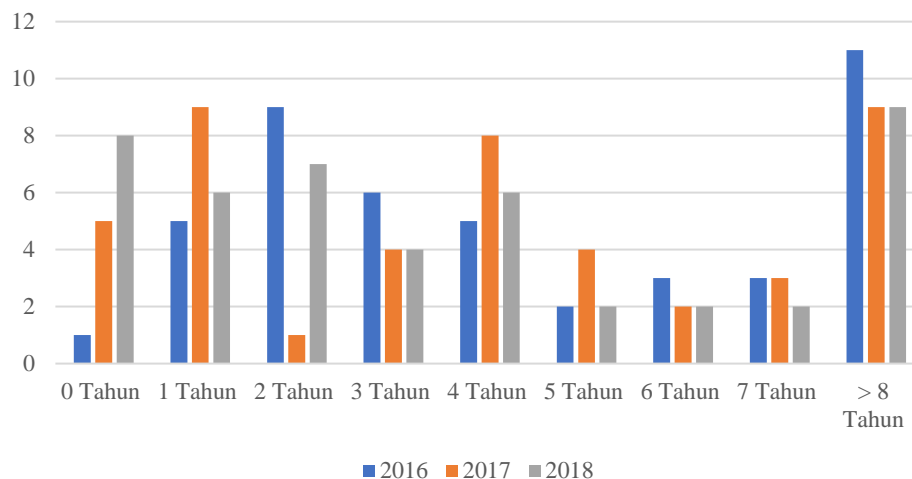
Sumber : HRD RS Husada Utama (2019)

Data Perawat *Resign* Berdasarkan Unit Kerja



Gambar 1. 1 Data Perawat *Resign* Berdasarkan Unit Kerja  
Sumber: HRD RS Husada Utama (2019)

Karyawan *Resign* Berdasarkan Masa Kerja



Gambar 1. 2 Data Karyawan *Resign* Berdasarkan Masa Kerja  
Sumber: HRD RS Husada Utama (2019)

Diketahui berdasarkan data pada tabel 1.1 dan gambar 1.1, angka *resign* dari perawat memiliki proporsi yang beragam, khusus bagian perawat rawat inap yang memiliki proporsi *turnover* terbesar. Sedangkan untuk proporsi *resign* perawat lainnya seperti pada unit kerja rawat jalan, *critical care*, dan khusus memiliki tingkat yang lebih rendah. Dari tabel 1.1 juga diketahui bahwa angka *resign* dari perawat di RSHU memiliki nilai yang tinggi yakni menyumbang sekitar 35% sampai 51% dari total nilai *turnover* karyawan pada tahun 2015 sampai 2018.

Padahal, perawat menjadi salah satu aset dalam sumber daya manusia yang sangat signifikan perannya dalam menunjang operasional rumah sakit, khususnya perawat rawat inap yang sehari-harinya menyalurkan pelayanan kesehatan. Selain itu, gambar 1.2 menegaskan bahwa karyawan memutuskan untuk keluar dari RSHU bukan hanya karyawan yang memiliki masa kerja paling rendah (percobaan), namun juga karyawan yang telah memiliki durasi masa kerja yang panjang di RSHU.

Perawat rawat inap di RSHU memiliki peran signifikan karena pekerjaannya memiliki hubungan secara langsung dengan pasien dan keluarga pasien dalam proses penyaluran jasa layanan kesehatan selama 24 jam yang terbagi dalam tiga *shift* kerja. Oleh karena tingginya peran perawat dalam kegiatan operasional rumah sakit, khususnya perawat rawat inap, sangat diperlukan langkah-langkah untuk meningkatkan retensi perawat-perawat ini. Hal ini diperlukan karena bersamaan dengan keluarnya seorang karyawan dari suatu tempat kerja, maka keterampilan dan kompetensi karyawan tersebut juga akan hilang dari tempat kerja tersebut (Wu *et al.*, 2016). Selain itu, biaya yang dikeluarkan oleh rumah sakit untuk memberikan pelatihan terhadap perawat juga memakan biaya yang cukup besar karena perawat-perawat ini perlu dibekali banyak ilmu untuk dapat terjun langsung memberikan layanan kesehatan. Oleh karena itu, pihak rumah sakit perlu memperhatikan dengan serius permasalahan mengenai keluarnya perawat-perawat ini (RSHU, 2019).

Pada saat seorang karyawan mau bertahan dalam suatu organisasi tempatnya bekerja, maka pekerjaan tersebut sejauh ini dapat memberi apa yang pekerja tersebut inginkan (Das & Baruah, 2013). Berbagai alasan yang mungkin membuat karyawan bertahan adalah faktor-faktor terkait pekerjaan yang dijalani (*job related factors*). *Job related factors* terkait dengan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) yang merupakan suatu kapabilitas untuk dapat mengintegrasikan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadinya (Smith & Gardner, 2007).

Saat ini, RSHU memiliki enam lantai yang dipergunakan sebagai ruangan rawat inap dengan jumlah perawat inapnya kurang lebih 112 orang. RSHU memberlakukan *shift* perawat dengan sistem pembagian menjadi tiga waktu, yakni

*shift* pagi pukul 07.00-14.30 WIB, siang 14.00-21.30 WIB, dan malam 21.00-07.00 WIB. Sebagian besar perawat di RSHU memiliki peran ganda sebagai pekerja dan anggota dalam keluarga, baik pria maupun wanita (Keperawatan RSHU, 2019). Keadaan ini menjadi salah satu hal yang memengaruhi performa organisasi (Beauregard & Henry, 2009). Hal tersebut menjadi alasan untuk perusahaan agar memperhatikan dan mampu menyeimbangkan keduanya demi mencapai kesejahteraan bagi tenaga kerja yang akan dinyatakan melalui kepuasan kerja (Wu *et al.*, 2013). Istilah *work-life balance* bukan berarti seseorang mencurahkan waktu dalam jumlah yang sama untuk pekerjaan dan peran lainnya dalam kehidupan, namun kemampuan untuk melaksanakan dan mengintegrasikan peran-peran tersebut dengan baik.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa perawat rawat inap, ada beberapa hal yang membuat mereka merasa memiliki kepuasan yang rendah dalam bekerja di RS Husada Utama. Faktor-faktor penyebab ini meliputi faktor-faktor terkait pekerjaan, seperti beban kerja dan waktu kerja. Faktor beban kerja dirasa terlalu berat akibat di kebanyakan waktu saat ini jumlah pasien terus meningkat yakni sekitar 100 pasien di setiap *shift* dengan pembagian jadwal kerja 4 orang perawat yang bertugas di setiap *shift*nya, sedangkan faktor kedua adalah karena waktu kerja yang dirasa terlalu panjang untuk mereka, terlebih lagi saat ini RS Husada Utama mengurangi hari libur setelah *shift* malam yang sebelumnya dua hari menjadi satu hari kerja per minggunya. Padahal jika dibandingkan dengan jadwal *shift* perawat rawat inap di rumah sakit lain dengan jam kerja yang sama, perawat mendapatkan hak libur dua hari kerja dalam seminggu di luar cuti tahunan (RS Widodo, 2019). Hal ini diperkuat juga dengan *in-depth interview* yang dilakukan peneliti dengan 7 orang perawat rawat inap yang telah *resign*, perawat tersebut menyatakan bahwa pihak manajemen rumah sakit kurang memperhatikan faktor kelelahan yang dirasakan oleh perawat karena tingginya beban kerja, selain itu waktu libur yang sulit diatur karena penetapan hari libur berdasarkan ketika jumlah pasien sedang sedikit, dan kompensasi, *reward*, pembayaran upah lembur yang tidak dilakukan secara adil (Perawat *Resign*, 2019)

Berdasarkan uraian permasalahan sebelumnya, dapat diambil informasi bahwa terjadinya tingkat retensi yang rendah ini dikaitkan dengan tingkat *turnover*

yang tinggi dari suatu tempat kerja. Hal ini diperkuat dengan survei yang dilakukan oleh *Human Resource Council Canada* pada tahun 2008, bahwa kepuasan kerja terkait erat dengan retensi karyawan. Survei ini menunjukkan hampir 40% karyawan yang berharap mengundurkan diri dari pekerjaan mereka dalam waktu 12 bulan kurang puas dengan pekerjaan mereka. Rendahnya tingkat retensi karyawan dikaitkan dengan perasaan kurang puas atas pekerjaan dari karyawan. Sehingga, demi dapat mempertahankan karyawannya, pemberi kerja harus memperhatikan aspek kepuasan kerja dari karyawannya untuk mencegah ketidakpuasan dari karyawan yang akan mengancam rumah sakit untuk kehilangan sumber daya manusianya yang telah terampil dan memiliki keahlian yang banyak. Karena, berdasarkan penelitian dari Naburi *et al.* pada tahun 2017, kepuasan kerja dapat mengurangi stres yang terkait dengan pekerjaan yang pada konteks ini akan dapat mengurangi nilai *turnover* dan meningkatkan nilai retensi. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) ini mewakili perasaan positif pekerja mengenai pekerjaannya (Aamir *et al.*, 2013). Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sebuah perasaan puas seorang karyawan atas pekerjaan yang karyawan harapkan dan terima (Davis *et al.*, 2002). Menurut penelitian dari Wu *et al.* (2013), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh *work-life balance*. Pengaruh lain juga berasal dari aspek-aspek yang dapat dikategorikan dalam *job-related factors* yang berisi faktor-faktor terkait dengan pekerjaan yang dijalani seseorang. *Job-related factors* merupakan kumpulan dari beberapa hal di lingkungan kerja yang meliputi waktu kerja, pendapatan, status jabatan, masa kerja, dukungan atasan dan organisasi serta nilai pekerjaan (Wu *et al.*, 2013).

Ketidakpastian kondisi bisnis dan ekonomi sekarang ini, menjadi alasan penting bagi Rumah Sakit Husada Utama untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta. Selain itu, persaingan bisnis global yang menuntut rumah sakit untuk mempunyai *competitive advantage* memberikan tugas penting bagi HRM untuk dapat mengelola karyawan-karyawan terbaik di perusahaan. Usaha organisasi untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja di dalam organisasi sering disebut dengan retensi karyawan (*employee retention*), peran *human resource management* sangat penting yakni menciptakan *employee retention* demi dapat mempertahankan karyawan-karyawan yang terlatih dan bertalenta (Aamir *et al.*, 2016). Meskipun



pada beberapa penelitian sebelumnya telah diteliti mengenai peran *job related factors* dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja serta juga terdapat penelitian lain yang meneliti pengaruh *work-life balance*, *job satisfaction* terhadap retensi karyawan, namun belum ada yang meneliti peran seluruh variabel dari kedua penelitian tersebut terhadap perawat di suatu rumah sakit. Oleh karena itu pada penelitian ini, peneliti akan mengidentifikasi hubungan *job related factors* dan *work-life balance* terhadap *job satisfaction* dan retensi karyawan di RS Husada Utama. Kerjasama dan rencana penelitian ini sudah diproses dan disetujui oleh pihak RS Husada Utama dengan nomor surat 1364/RSHU/Dir.IX/2019 seperti yang terlampir pada Lampiran 1.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan indentifikasi masalah secara empiris dan teoritis pada latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *job-related factors* terhadap *work-life balance* pada perawat rawat inap RS Husada Utama?
2. Bagaimana pengaruh *job-related factors* terhadap *job satisfaction* pada perawat rawat inap RS Husada Utama?
3. Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *job satisfaction* pada perawat rawat inap RS Husada Utama?
4. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap retensi perawat rawat inap RS Husada Utama?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah diuraikan, maka tujuan yang diharapkan dapat tercapai dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi pengaruh *job-related factors* terhadap *work-life balance* pada perawat rawat inap RS Husada Utama.
2. Mengidentifikasi pengaruh *job-related factors* terhadap *job satisfaction* pada perawat rawat inap RS Husada Utama.
3. Mengidentifikasi pengaruh *work-life balance* terhadap *job satisfaction* pada perawat rawat inap RS Husada Utama.

4. Mengidentifikasi hubungan antara *job satisfaction* dengan retensi pada perawat rawat inap RS Husada Utama.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Setelah dilakukannya penelitian ini, diharapkan akan memberikan manfaat praktis dan keilmuan untuk berbagai pihak, baik peneliti, pembaca, dan perusahaan. Berikut uraian dari manfaat penelitian:

1. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang didapatkan oleh perusahaan diuraikan sebagai berikut:

- a. *Human resource management* rumah sakit dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap retensi karyawan dan faktor apa saja yang menjadi alasan seorang perawat rawat inap untuk keluar dari pekerjaannya.
- b. Pihak rumah sakit dapat mengetahui pentingnya memperhatikan faktor-faktor dari faktor-faktor terkait pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan kerja untuk dapat mempertahankan karyawan yang dimilikinya.
- c. Menjadi referensi untuk rumah sakit untuk menggunakan hasil penelitian ini untuk meningkatkan retensi karyawan.

2. Manfaat Keilmuan

Manfaat keilmuan yang didapatkan oleh peneliti dan pembaca umum diuraikan sebagai berikut:

- a. Peneliti mendapatkan wawasan baru terkait teori faktor-faktor terkait pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.
- b. Penelitian ini dapat memberikan masukan dan kontribusi untuk *human resource management* pada rumah sakit mengenai pengaruh faktor-faktor terkait pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

## **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Bagian ini diuraikan untuk menghindari adanya pembahasan yang meluas atau menyimpang. Adapun ruang lingkup yang ada dalam penelitian ini terdiri dari batasan dan asumsi. Batasan penelitian yaitu menggunakan objek penelitian yang diamati yaitu menggunakan pada perawat rawat inap di RS Husada Utama Surabaya dan untuk memperluas informasi dilakukan pula *in-depth interview* dengan perawat rawat inap yang telah *resign* dari RSHU. Periode pelaksanaan penelitian dimulai bulan September 2019 hingga Januari 2020. Penelitian ini dilakukan dengan asumsi bahwa tidak terdapat perbedaan informasi selama penelitian dilakukan. Informasi yang tidak berubah ini terkait dengan jumlah karyawan yang bekerja, jumlah karyawan yang keluar, struktur organisasi, susunan manajemen, dan visi misi rumah sakit.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Penyusunan skripsi ini menggunakan sistematika penulisan yang berisi rincian secara ringkas dengan menjelaskan garis besar laporan secara terstruktur selama penelitian. Adapun sistematika penulisan yang digunakan adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai latar belakang dari penelitian, rumusan masalah, tujuan, manfaat, dan ruang lingkup penelitiannya. Selain itu, akan diuraikan pula sistematika penulisan yang menjelaskan mengenai penelitian ini secara keseluruhan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bagian ini akan memberikan uraian mengenai landasan teori, kajian penelitian terdahulu yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Landasan teori tersebut menguraikan tentang teori-teori relevan yang dapat mendukung penelitian. Penelitian terdahulu menguraikan penelitian yang masih berhubungan dengan penelitian yang saat ini dilakukan serta *gap* yang ditemukan.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menyajikan waktu dan tempat pelaksanaan penelitian. Bagian ini juga menguraikan tahapan-tahapan dalam pengerjaan penelitian, data-data yang

dibutuhkan dalam pelaksanaan penelitian dan bagaimana mendapatkannya, serta metode penelitian dan teknik pengolahan data yang digunakan.

#### **BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI**

Bagian ini akan menguraikan mengenai gambaran dari objek penelitian dan proses pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian. Selanjutnya juga akan diuraikan mengenai proses pengolahan data sampai hasil penarikan implikasi manajerial, kesimpulan, dan saran dari penelitian yang dilakukan

#### **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai hasil simpulan dan keterbatasan dari penelitian ini. Selanjutnya, bagian ini juga akan menguraikan mengenai saran untuk penelitian selanjutnya untuk mengatasi keterbatasan yang ada dalam penelitian.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Bagian ini akan memberikan uraian mengenai landasan teori, kajian penelitian terdahulu yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Landasan teori tersebut menguraikan tentang teori-teori relevan yang dapat mendukung penelitian. Penelitian terdahulu menguraikan penelitian yang masih berhubungan dengan penelitian yang saat ini dilakukan serta *gap* yang ditemukan.

#### **2.1 Rumah Sakit**

Menurut Undang-Undang No. 44 Tahun 2009 yang mengatur mengenai rumah sakit, rumah sakit merupakan instansi yang memberikan pelayanan kesehatan untuk masyarakat. Penyediaan layanan kesehatan oleh rumah sakit dapat berupa layanan rawat jalan, gawat darurat, dan rawat inap. Selain itu, rumah sakit juga bisa diartikan sebagai bagian dari bentuk layanan sosial dan kesehatan yang memiliki tujuan untuk menyediakan pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang komprehensif, kuratif, dan preventif.

##### **2.1.1 Fungsi Rumah Sakit**

Menurut Undang-Undang No. 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit, dalam pemberian layanan kesehatan harus dilaksanakan sesuai dengan prosedur standar pelayanan rumah sakit sesuai dengan kebutuhan medis. Sebagai institusi pemberi pelayanan kesehatan, dalam melaksanakan tujuannya rumah sakit melakukan beberapa fungsi yang menjadi bagian dalam kegiatan pemberian layanan kesehatan baik itu pelayanan medis ataupun kegiatan lain yang berhubungan dengan operasional ataupun kegiatan pendidikan dan pengembangan.

##### **2.1.2 Klasifikasi Rumah Sakit**

Rumah sakit memiliki klasifikasi atas beberapa pengelompokan. Pengklasifikasian rumah sakit dibagi menjadi tiga kelompok menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No.340/Menkes/Per/III/2010. Ketiga klasifikasi ini terdiri berdasarkan dikelompokkan berdasarkan klasifikasi sebagai berikut:

1. Berdasarkan Kepemilikan

Rumah sakit yang masuk dalam kategori pengklasifikasian berdasarkan kepemilikan yakni RS milik pemerintah, RS milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN), RS milik Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), dan RS milik luar negeri. Sedangkan untuk rumah sakit milik pemerintah pusat, provinsi, dan juga milik kabupaten masuk dalam kategori kepemilikan pemerintah.

2. Berdasarkan Pelayanan

Klasifikasi rumah sakit ini berdasarkan jenis pelayanan yang diberikan. Terdapat tiga jenis pelayanan rumah sakit, yakni rumah sakit umum, rumah sakit jiwa, dan rumah sakit khusus. Berbagai macam pelayanan kesehatan yang sesuai dengan spesialisasi disediakan oleh rumah sakit, dan beberapa rumah sakit mengkhususkan terhadap pelayanan tertentu sehingga disebut rumah sakit khusus. Rumah sakit khusus ini seperti rumah sakit khusus jantung, rumah sakit ibu dan anak, rumah sakit mata, rumah sakit gigi dan mulut dan rumah sakit lainnya.

3. Berdasarkan Kelas

Dalam penjalanan operasional rumah sakit, dibagi menjadi klasifikasi kelas-kelas. Kelas-kelas rumah sakit ini biasanya berbeda di tiap-tiap rumah sakit. Beberapa diantara contoh kelas rumah sakit seperti berikut:

a. Rumah sakit kelas A

Kategori kelas rumah sakit umum kelas A merupakan rumah sakit umum yang memiliki kemampuan untuk memberikan fasilitas dan kemampuan pelayanan medis spesialis yang beragam.

b. Rumah sakit kelas B

Rumah sakit yang memiliki kemampuan untuk memberikan fasilitas dan kemampuan pelayanan medis sekurang-kurangnya sebelas spesialis dan sub-spesialis terbatas. Sedangkan untuk aktifitas penunjang lainnya sama dengan rumah sakit kelas A, baik dari segi macam profesi dan fasilitas pokok rumah sakit.

c. Rumah sakit kelas C

Rumah sakit memiliki kemampuan fasilitas dan kemampuan pelayanan medis spesialis dasar. Namun untuk kemampuan fasilitas pokok sama dengan rumah sakit lainnya.

d. Rumah sakit kelas D

Rumah sakit memiliki kemampuan fasilitas dan kemampuan pelayanan medik dasar. Namun untuk kemampuan fasilitas pokok sama dengan rumah sakit lainnya.

## 2.2 Perawat

Perawat memiliki peran yang dominan dalam kelangsungan kegiatan operasional rumah sakit. Dalam suatu rumah sakit, perawat memiliki berbagai macam posisi, seperti perawat rawat inap, rawat jalan, khusus, dan *critical care*. Peran perawat menyumbang kontribusi besar dalam proses operasional dari sebuah rumah sakit, peran signifikan perawat terletak pada perannya dalam penyembuhan serta proses pelayanan kesehatan oleh rumah sakit. Definisi perawat diberikan oleh berbagai sumber.

1. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No 38 Tahun 2014 tentang Keperawatan

Menurut Peraturan Perundangan-undangan yang dimasukkan kedalam kategori perawat adalah seorang yang telah melalui Pendidikan tinggi yang berstandar keperawatan baik pendidikan yang ditempuh dalam negeri ataupun luar negeri.

2. Menurut Persatuan Perawat Nasional Indonesia

Perawat adalah tenaga keperawatan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang memiliki jenjang pendidikan sekolah keperawatan, baik itu Ahli Madya, Ners, Ners Spesialis, dan Ners Konsultan.

Menurut Potter dan Perry (2005), perawat memiliki beberapa peran dalam melaksanakan tugasnya, peran-peran tersebut antara lain:

1. Pemberi Asuhan Keperawatan

Perawat berperan sebagai penghubung antara pasien untuk dapat memperoleh layanan kesehatan demi penyembuhan kesehatannya. Selama proses pelayanan kesehatan yakni penyembuhan, perawat memberikan asuhan kepada pasien

sesuai dengan kebutuhan kesehatan dari pasien, biasanya hal-hal ini meliputi upaya pengembalian kesehatan emosi, spiritual, dan sosial.

## 2. Pembuat keputusan klinis

Perawat berperan dalam proses pelayanan kesehatan untuk penyembuhan pasien, perawat diberikan tuntutan untuk bisa membuat keputusan terkait layanan kesehatan sehingga proses penyembuhan tersebut dapat berjalan efektif. Untuk mencapai tujuan ini, perawat bekerja sama dengan pihak keluarga dan juga ahli kesehatan lain.

## 3. Pelindung dan advokat klien

Klien yang disebut dalam konteks ini adalah pasien, dimana perawat berperan menjaga lingkungan pasien tetap aman dan mengambil tindakan dan keputusan untuk mencegah hal-hal yang berbahaya dan tidak diinginkan bisa terjadi. Perawat juga harus melindungi hak-hak pasien, serta membantu pasien untuk menyatakan hak-haknya bila dibutuhkan, baik itu hak-hak secara manusia ataupun secara hukum.

### **2.3 Job related factors**

Faktor terkait pekerjaan atau (*job related factors*) merupakan hal-hal yang memiliki keterkaitan dengan pekerjaan dan juga lingkungan kerja. Faktor terkait pekerjaan ini merujuk pada praktik yang untuk membantu karyawan memahami pekerjaan atau peran pekerjaan yang dimilikinya (Wu *et al.*, 2013). Aspek-aspek ini tidak hanya prediktor penting dari komitmen organisasi, tetapi mereka juga memprediksi keadaan motivasi karyawan. Beberapa penelitian telah meneliti adanya hubungan antara *job related factors* terhadap kepuasan kerja seorang pekerja. *Job related factors* ini terdiri dari waktu kerja, pendapatan, status jabatan, masa kerja, dukungan atasan, dukungan organisasi, dan nilai pekerjaan (Wu *et al.*, 2013).

#### **2.3.1 Work-time**

*Work-time* merupakan ketetapan waktu yang ditentukan oleh pemberi kerja untuk seorang pekerja melakukan pekerjaannya. Peraturan waktu kerja juga telah diatur secara khusus dalam pasal 77 ayat (2) UU No 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. Ketentuan jam kerja terbagi menjadi dua sistem, sebagai berikut:



- a. 7 (tujuh) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu; atau
- b. 8 (delapan) jam 1 (satu) hari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu.

### **2.3.2 Income**

*Income* atau pendapatan merupakan penghasilan yang diterima seseorang atas prestasi kerja yang telah seseorang itu lakukan dalam suatu periode tertentu, periode tersebut bisa harian, mingguan, bulanan maupun tahunan (Sukirno, 2006).

Definisi pendapatan dibagi menjadi tiga macam (Rahardja dan Manurung, 2001). Macam-macam definisi pendapatan sebagai berikut:

#### **1. Pendapatan Ekonomi**

Pendapatan ekonomi merupakan penghasilan yang diperoleh oleh seorang pekerja yang diperuntukkan sebagai pemenuhan kebutuhan ekonomi. Pendapatan ekonomi meliputi upah dan gaji yang diperoleh atas pekerjaan yang dilakukan.

#### **2. Pendapatan Uang**

Pendapatan uang merupakan penghasilan yang diperoleh seorang pekerja sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Pendapatan uang ini diberikan setiap periode kerja yang seseorang lakukan.

#### **3. Pendapatan Personal**

Pendapatan personal merupakan penghasilan yang didapatkan sebagai hak individu-individu atas pekerjaan yang telah dilakukan, yang juga merupakan balas jasa terhadap keikutsertaan individu atas pekerjaan tertentu.

### **2.3.3 Supervisory status**

Menurut Undang-undang Ketenagakerjaan 2003 Pasal 59 ayat (1), status jabatan atau *supervisory status* dibagi menjadi dua jenis sebagai berikut:

#### **1. Karyawan Kontrak**

Karyawan kontrak (*outsourcing*) atau merupakan karyawan pada suatu instansi tertentu yang bekerja berdasarkan perjanjian waktu tertentu yang berdasarkan atas suatu perjanjian atau kontrak. Perjanjian karyawan kontrak ini dapat juga disebut dengan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), tetapi terdapat aturan dalam PKWT bahwa seorang pekerja yang berstatus PKWT memiliki

jangka waktu kerja paling lama 2 tahun dengan status tersebut dan hanya dapat diperpanjang 1 kali untuk jangka waktu maksimal 1 tahun.

## 2. Karyawan Tetap

Karyawan tetap merupakan karyawan yang tidak memiliki batasan jangka waktu lamanya bekerja. Ketika karyawan tetap merasakan terjadinya pemutusan hubungan kerja yang bukan disebabkan karena pelanggaran berat yang dilakukan atau karyawan tersebut mengundurkan diri, maka karyawan tetap tersebut tetap akan mendapatkan fasilitas seperti uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan hak lainnya sesuai UU yang berlaku.

### **2.3.4 *Tenure***

Masa kerja atau *tenure* merupakan waktu yang menunjukkan seberapa lama seorang karyawan menjalani pekerjaannya di suatu tempat. Seorang pekerja yang memiliki masa kerja yang lebih lama di posisi tersebut sangat mungkin lebih memiliki pengalaman yang lebih luas, banyak, lebih memiliki keahlian dalam pekerjaan, dan telah menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya (Wu *et al.*, 2013).

### **2.3.5 *Supervisor support***

*Supervisor support* atau dukungan atasan dapat diartikan sebagai perhatian yang diberikan oleh seorang atasan pada karyawannya. Dukungan tersebut dapat meningkatkan rasa penghargaan yang dirasakan oleh karyawan atas pekerjaannya. Seiring dengan meningkatnya rasa penghargaan yang dirasakan karyawan, maka akan meningkat juga kesejateraan dalam bekerja (Wu *et al.*, 2013).

### **2.3.6 *Organizational support***

*Organizational support* atau dukungan organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai yang ada pada suatu instansi atau tempat kerja, hal apa saja yang dianut, budaya apa yang dijalankan dan segala hal tentang apa yang ada di organisasi. Dukungan organisasi ini diharapkan terkait dengan keseimbangan kehidupan kerja untuk pekerja. Karena dukungan dapat mengurangi konflik dan tekanan yang disebabkan oleh tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan yang dijalani, dengan hal tersebut diharapkan pekerja akan mengalami kondisi kehidupan kerja yang lebih baik (Jang, 2009)

### **2.3.7 Job value**

*Job value* atau nilai pekerjaan, yaitu, penghargaan terhadap suatu pekerjaan yang telah dicapai dan dilakukan oleh seorang pekerja (Smith, 2005). Pemberian penghargaan terhadap pekerjaan yang patut dihargai kepada karyawan akan meningkatkan tingkat *work-life balance* dari seorang pekerja. Dengan memberikan penghargaan atas nilai pekerjaan kepada pekerja, hal tersebut akan mengubah persepsi karyawan mengenai persepsi karyawan tentang keseimbangan kerja dan kehidupan yang dirasakan atas pekerjaannya (Wu *et al.*, 2013).

### **2.4 Work-Life Balance**

*Work-life balance* dapat diartikan sebagai keseimbangan kehidupan kerja yang memberikan kemampuan pekerja untuk mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi sosialnya secara memadai (Guest, 2002). Untuk mengelola kedua hal tersebut secara efisien tergantung pada strategi yang digunakan oleh karyawan dan pemberi kerja. Dalam hal ini ditegaskan bahwa pemberi kerja semakin menyadari bahwa, untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, pemberi kerja harus secara konsisten meningkatkan kualitas hidup karyawan dengan keluarga karyawan tersebut untuk meningkatkan kualitas pekerjaan (Lockwood, 2003). Keseimbangan kehidupan kerja juga merujuk pada tindakan untuk memberikan dan memelihara lingkungan kerja yang mendukung, yang akan memungkinkan karyawan untuk memiliki kehidupan yang seimbang antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya, dengan demikian diharapkan akan memperkuat loyalitas dan produktivitas karyawan. Hal ini juga menunjukkan perlunya bisnis yang dinamis untuk mempromosikan pekerjaan dan integrasi keluarga untuk meningkatkan komitmen pekerja. Oleh karena itu, karena perusahaan bertujuan mengurangi biaya dan meningkatkan laba, penting bagi perusahaan untuk menerapkan kebijakan untuk membantu pekerja menyeimbangkan pekerjaan yang dibayar dan peran yang bukan pekerjaan (Dhas, 2015).

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kepuasan kerja, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Aamir *et al* (2016). Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Rincy & Panchanatham pada tahun 2010, ada beberapa dimensi yang dari *work-life balance*

yang dapat memengaruhi *job satisfaction* seorang pekerja yang diuraikan sebagai berikut.

1. *Intrusion of Personal Life into Work (IPLW)*

*Intrusion of personal life into work* atau intrusi kehidupan pribadi ke pekerjaan merupakan salah satu dimensi dari *work-life balance* yang memberikan pengertian mengenai seberapa besar kehidupan pribadi yang dimiliki oleh seorang pekerja dapat memengaruhi kehidupan kerjanya. Apakah adanya tanggungan yang dimiliki dalam kehidupan pribadi bisa meningkatkan atau menurunkan performa kinerja seorang pekerja.

2. *Intrusion of Work into Personal Life (IWPL)*

*Intrusion of work into personal life* atau intrusi kerja ke kehidupan pribadi merupakan salah satu dimensi dari *work-life balance* yang memberikan pengertian mengenai seberapa besar pekerjaan seseorang dapat memengaruhi kehidupan pribadinya. Apakah ketika seorang memiliki beban kerja yang padat atau tanggungan lain di tempat kerjanya akan berpengaruh besar terhadap kehidupan pribadinya, misalnya waktu untuk dapat bercengkerama dengan keluarga menjadi minim.

3. *Work Enhancement by Personal Life (WEPL)*

*Work enhancement by personal life* atau peningkatan kerja oleh kehidupan pribadi merupakan salah satu sub variabel dari *work-life balance* yang memberikan pengertian mengenai seberapa besar peningkatan performa kinerja dari seorang pekerja yang dipengaruhi oleh kehidupan pribadinya. Sebagai contoh dari dimensi ini adalah ketika keluarga mendukung penuh atas pekerjaan dari seorang pekerja maka akan meningkatkan motivasi dan performa yang diberikan pekerja tersebut.

4. *Personal Life Enhancement by Work (PLEW)*

*Personal life enhancement by work* atau peningkatan kehidupan pribadi dengan bekerja merupakan salah satu dimensi dari *work-life balance* yang memberikan pengertian mengenai seberapa besar pengaruh positif yang disebabkan oleh pekerjaan seseorang dapat memengaruhi kehidupan pribadi seorang pekerja. Sebagai contoh dari dimensi ini adalah ketika seorang pekerja dapat memetik

nilai-nilai positif yang ada di lingkungan kerjanya lalu diaplikasikan dalam kehidupan pribadinya dan membawa efek positif.

## **2.5 Job Satisfaction**

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* merupakan emosi dan perasaan yang dimiliki oleh seorang pekerja atas pekerjaan yang dilakukan di tempat kerja. Hal ini menjadi faktor penting memberikan motivasi dan dorongan kepada pekerja untuk dapat memberikan kinerja yang lebih baik (Chaturvedi & Sangwan, 2016). Kepuasan kerja merupakan faktor yang paling penting dalam memahami motivasi, efektivitas, retensi, dan kinerja pekerja. Hal ini dikaitkan dengan keadaan positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang (Javed, Balouch, & Hassan, 2014).

Aamir *et al.* (2016) berpendapat bahwa apabila seorang pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaan yang dijalani, hal ini berasal dari faktor-faktor seperti kondisi kerja, rekan kerja yang tidak kooperatif, atasan yang tidak responsif, dan ketidakterlibatan pekerja dalam proses pengambilan keputusan. Faktor kepuasan menjadi hal yang signifikan penting bagi pihak pemberi kerja, karena ketika pekerja merasa tidak puas, pemberi kerja mengeluarkan biaya yang tidak sedikit untuk bisa merekrut staf baru. Sehingga penting bagi pemberi kerja untuk menyediakan lingkungan kerja yang nyaman untuk pekerjanya, di mana pekerja merasa pendapatnya dihargai sebagai bagian dari aset suatu organisasi. Semangat kerja yang tinggi dari seorang pekerja akan tercermin dari kinerja yang diberikannya terhadap pemberi kerja.

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa *job satisfaction* dapat memengaruhi retensi karyawan dalam suatu tempat kerja. Ada beberapa dimensi *job satisfaction* yang dapat memengaruhi retensi seorang karyawan dengan suatu perusahaan, dimensi tersebut terdiri dari pengembangan karir; kompensasi dan hadiah; hubungan dengan *supervisor* dan kolega; komunikasi dan motivasi; dan lingkungan kerja dan sifat pekerjaan (Chaturvedi & Sangwan, 2016). Berikut uraian dari tiap-tiap dimensi *job satisfaction*.

### **2.5.1 Career Development**

*Career Development* atau pengembangan karir merupakan serangkaian kegiatan atau proses pengembangan karier seseorang yang sedang berlangsung. Pengembangan karir biasanya mengacu pada mengelola karier seseorang dalam skenario intra-organisasi atau antar-organisasi. Pengembangan karir ini dapat dilakukan oleh pemberi kerja dengan memfasilitasi seorang pekerja untuk mendapatkan kesempatan mendapatkan ilmu, contohnya dengan menyediakan pelatihan keterampilan baru. Adanya pengembangan karir selalu selaras dengan visi dan tujuan dari pemberi kerja. Pengembangan karir ini sendiri dimulai dari aktualisasi diri dan penilaian diri atas minat dan kemampuan seseorang. Minat tersebut kemudian dicocokkan dengan opsi yang tersedia (Chaturvedi & Sangwan, 2016).

### **2.5.2 Compensation and Reward**

Kompensasi merupakan pembayaran yang diberikan oleh pemberi kerja kepada karyawannya untuk layanan atau tingkat kinerja yang diberikan seperti waktu, tenaga, dan keterampilan. Swanepoel *et al.* (2014) menyatakan bahwa kompensasi sebagai imbalan ekstrinsik finansial dan non-finansial yang diberikan oleh pemberi kerja sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaan-pekerjaan yang telah karyawan lakukan dalam tujuan untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Menurut Absar *et al.* (2010), menyatakan bahwa kompensasi karyawan merupakan satu dari banyak hal yang signifikan diperhatikan dalam dunia *human resource management*. Kompensasi penting bagi pemberi kerja dan karyawan untuk dapat menjadi motivasi karyawan untuk mau bertahan dan tertarik untuk bergabung dengan suatu tempat kerja. Kompensasi dianggap sebagai hal yang penting bagi karyawan karena itu adalah salah satu alasan utama orang bekerja.

Selanjutnya, selain kompensasi, *reward* juga memberikan peran signifikan penting. *Reward* sangat krusial untuk diperhatikan karena memengaruhi seorang pekerja akan motivasinya dalam memperbaiki kinerjanya. Lawler (2003) berpendapat bahwa ada dua faktor yang menentukan seberapa banyak hadiah yang menarik, pertama adalah jumlah hadiah yang diberikan dan yang kedua adalah bobot yang diberikan individu untuk hadiah tertentu. Bull (2005) mengemukakan pandangan bahwa ketika seorang pekerja mengalami kesuksesan dalam pekerjaan

yang memberikannya tantangan, hal ini memungkinkan pekerja tersebut untuk dapat mengembangkan keterampilan dan keahliannya. Pekerja tersebut juga akan merasa lebih puas atas pekerjaan yang dijalani. *Reward* yang diberikan oleh pemberi kerja dapat berupa insentif, penghargaan dan pengakuan sebagai bentuk penghargaan dan juga motivasi untuk ikut serta membantu pekerja berkinerja dengan lebih baik karena hal tersebut menjadi salah satu faktor keberhasilan organisasi dalam mengelola kinerja karyawan.

### **2.5.3 Relationship with Supervisors and Colleagues**

Kualitas hubungan yang baik dengan *supervisor* akan menciptakan kepercayaan pada penyelia. Pengawas sering dianggap sebagai perwujudan organisasi oleh seorang pekerja. Secara umum, *supervisor* juga menciptakan hubungan yang baik dengan bawahannya (Eisenberger *et al.*, 2002). Atasan biasanya memberi contoh bawahannya. Pengawas mengajarkan nilai-nilai organisasi kepada bawahannya dan selalu berbicara tentang organisasi pada mereka. *Supervisor* merepresentasikan organisasi, oleh karena itu, terjalinnya hubungan yang harmonis antara pekerja dan atasan dapat menghadirkan hubungan yang baik juga antara pemberi kerja dan karyawannya. Sehingga karena hal ini karyawan merasa lebih terikat dengan organisasi pemberi kerja.

Hubungan rekan kerja berbeda dengan hubungan dengan supervisor. Interaksi karyawan dengan supervisor didasarkan pada posisi dalam hierarki otoritas, sedangkan hubungan rekan kerja datar tanpa elemen otoritas formal (Basford & Offerman, 2012). Hubungan rekan kerja adalah sumber penting dalam memberikan dukungan kepada rekan kerja dan efek positif pada kepuasan karyawan (Madlock & Booth-Butterfield, 2012). Karyawan mengembangkan kedekatan dengan rekan kerjanya untuk menambah persahabatan. Karyawan yang merasakan persahabatan dengan rekan kerja akan mengalami kesehatan mental dan fisik yang baik. Ini didasarkan pada perasaan aman dan percaya diri dari individu yang terkait dengan pekerjaan dan motivasi untuk mendorong persahabatan di tempat kerja.

### **2.5.4 Communication and Motivation**

Komunikasi merupakan suatu kegiatan bertukar informasi yang dilakukan dua atau lebih pihak. Proses terjadinya komunikasi dengan adanya pengiriman dan

penerimaan pesan dari pengirim pesan ke penerima pesan. Tujuan dari komunikasi adalah untuk memberikan rangsangan atau stimulus kepada penerima pesan untuk mengubah perilakunya (Chaturvedi & Sangwan, 2016).

Motivasi merupakan sebuah perubahan energi dan semangat yang diakibatkan atas pencapaian yang diraih seseorang sesuai dengan keinginan yang diinginkan. Motivasi dapat menjadi pendorong seseorang untuk dapat bergerak lebih semangat dengan hal-hal positif yang dilakukan (Robescu & Lancu, 2005).

### **2.5.5 Work Environment and Nature of Work**

Lingkungan kerja merupakan tempat melakukan aktivitas-aktivitas pekerjaan dalam masa kerjanya. Saat ini, pemberi kerja diharapkan dapat menyediakan lingkungan kerja yang layak, aman, dan kondusif. Hal ini memungkinkan untuk karyawan dapat bekerja secara optimal. Menurut Rincy & Panchanatham (2010) lingkungan kerja tidak hanya sebatas lingkungan fisik dari tempat kerja, namun juga meliputi keselamatan, keamanan, hubungan baik dengan atasan serta rekan kerja, adanya penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, adanya kesempatan untuk ikut mengutarakan pendapat dalam proses pengambilan keputusan di tempat kerja. Sedangkan sifat pekerjaan didefinisikan sebagai jenis pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan. Hal yang dimaksudkan ini dapat merujuk pada tugas-tugas dasar sehari-hari yang dilakukan sebagai bagian dari pekerjaan dan dapat merujuk pada tugas-tugas non-rutin lainnya yang mungkin diperlukan dalam pekerjaan.

### **2.6 Retensi Karyawan**

Retensi karyawan merupakan salah satu hal dari berbagai aspek dalam *human resource management* yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang melibatkan karyawan dalam pekerjaan yang sehingga dapat membuat seorang pekerja bertahan lebih lama dalam suatu tempat kerja (Aamir *et al.*, 2016). Meskipun istilah retensi karyawan didefinisikan dalam banyak cara, pada dasarnya arti dari retensi ini sendiri menunjukkan bahwa berbagai tindakan yang diambil oleh organisasi untuk mendorong karyawannya sehingga mereka tetap bertahan dengan pekerjaan tersebut untuk jangka waktu yang lama. Alasan utama pentingnya untuk menjaga retensi karyawan adalah untuk mencegah karyawan berbakatnya pergi (James & Mathew, 2012). Ada beberapa dimensi yang ada di dalam retensi



karyawan, dimensi tersebut terdiri dari *intention to quit* yakni adanya niat untuk berhenti dari pekerjaan, *intention to search* adanya niat untuk mencari alternatif pekerjaan lain, *overall satisfaction* atau kepuasan keseluruhan atas pekerjaannya (Kyndt *et al.*, 2009).

1. *Intention to Quit*

*Intention to quit* merupakan suatu bentuk keinginan yang muncul dari diri seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya atau juga dapat diartikan sebagai niat untuk berhenti dari pekerjaan. Niat ini timbul dari dalam diri pekerja secara sukarela menurut keinginannya (Kyndt *et al.*, 2009). Dimensi ini akan menunjukkan seberapa besar kemauan seorang pekerja untuk mau bertahan dan tidak memilih keluar dari tempat kerja yang saat ini dimiliki.

2. *Intention to Search*

*Intention to Search* merupakan suatu bentuk keinginan yang muncul dari seorang pekerja untuk dapat menemukan pekerjaan lain yang lebih menarik. Niat dan keinginan ini dilakukan dengan perilaku mencari-cari informasi terkait alternatif pekerjaan lain (Firth, 2004). Dimensi ini akan menunjukkan seberapa besar kemauan seorang pekerja untuk mau bertahan di tempat kerja yang saat ini dimiliki tanpa mencari-cari alternatif pekerjaan lain yang dirasa akan lebih menguntungkan.

3. *Overall Satisfaction*

*Overall satisfaction* atau kepuasan keseluruhan atas pekerjaannya merupakan suatu aksi dari seorang pekerja karena merasa puas atas pekerjaan yang dimilikinya saat ini. Pekerja merasa yakin bahwa pekerjaan yang dimiliki saat ini akan menjamin masa depannya (Kyndt *et al.*, 2009). Dimensi ini akan menunjukkan bahwa kepuasan keseluruhan seorang pekerja akan sangat berdampak pada keputusan dan kemauannya untuk bertahan pada suatu tempat kerja yang saat ini dimiliki.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Pelaksanaan penelitian mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dan juga untuk membangun kerangka pemikiran. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aamir *et al.* pada tahun 2016 bertujuan menyelidiki pengaruh *work-life balance* pada kepuasan kerja yang mengarah ke

retensi pada 357 perawat di rumah sakit sektor publik di Arab Saudi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak hanya akan meningkatkan kepuasan kerja tetapi akan meningkatkan retensi karyawan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Lu *et al.* pada tahun 2012. Penelitian ini memberikan hasil yang menyatakan bahwa kepuasan kerja perawat rumah sakit terkait erat dengan kondisi kerja dan lingkungan organisasi, stres kerja, konflik peran dan ambiguitas, persepsi peran dan peran, dan komitmen organisasi. Objek penelitian penelitian ini meneliti 100 *paper* yang berkaitan dengan kepuasan kerja di antara perawat rumah sakit.

Berikutnya terdapat penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati pada tahun 2018, hasil dari penelitian ini menunjukkan hubungan *job-related factors* terhadap *work-life balance*, ditemukan bahwa sub variabel waktu kerja, dukungan organisasi dan nilai pekerjaan berpengaruh terhadap pencapaian *work-life balance* dan *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada pekerja generasi milenial. Penelitian ini melibatkan 207 pekerja milenial di Indonesia.

Penelitian yang lain dilakukan oleh Rincy dan Panchanatham pada tahun 2010. Hasil penelitian ini tidak hanya mengeksplorasi tingkat *work-life balance* (WLB) karyawan tetapi juga bisa memberikan wawasan tentang persepsi dan konsep karyawan tentang WLB. Wawasan ini dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mengembangkan ketentuan dan program WLB. Ini juga dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk memantau dampak dan efektivitas program WLB yang dilaksanakan oleh suatu organisasi, yang pada gilirannya dapat membantu pembuat kebijakan dan manajer sumber daya manusia untuk mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Data penelitian ini dikumpulkan dari 375 karyawan yang bekerja di berbagai kategori sektor jasa di India.

Selanjutnya, Smith pada tahun 2005 melakukan penelitian yang melibatkan 264 karyawan dari 12 agensi pengasuhan anak di United States. Hasil dari penelitian ini menunjukkan faktor-faktor positif yang terkait dengan retensi pekerjaan termasuk persepsi bahwa pemberi kerja mempromosikan *work-life balance*. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika pemberi kerja memperhatikan hak-hak dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan dari pekerjanya, maka hal tersebut

akan menjadi alasan pekerja untuk bertahan pada pekerjaannya. Selain itu, karakteristik organisasi memengaruhi retensi pekerjaan di suatu tempat kerja.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Wu *et al.* pada tahun 2013. Penelitian ini melibatkan 573 pengasuh anak di lembaga kesejahteraan anak publik US. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *job-related factors* yang meliputi dukungan organisasi, nilai pekerjaan, waktu kerja, dan pendapatan secara signifikan terkait dengan keseimbangan kehidupan kerja diantara pekerja kesejahteraan anak. Hasil lainnya menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, tabel 2.1 merupakan uraian yang berisi rangkuman dari kumpulan penelitian terdahulu beserta keterkaitannya pada penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| No | Referensi  | Metode Penelitian                          | Responden  | Hasil  | Keterkaitan dengan Penelitian  |
|----|--|--|--|--|--|
| 1  | Aamir <i>et al.</i> , (2016). Work-life balance, job satisfaction and nurses retention: moderating role of work volition. <i>International Journal Business Excellence</i> . | Analisis Regresi                           | 357 perawat di rumah sakit sektor publik di Arab Saudi                       | Hasil menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> tidak hanya akan meningkatkan kepuasan kerja tetapi akan meningkatkan retensi karyawan. Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan peran yang kuat dan berpengaruh yakni <i>organisational culture and climate, commitment, leadership</i> .  | Model yang dibangun oleh Aamir <i>et al.</i> , (2016) dapat dijadikan referensi dalam pemahaman faktor-faktor yang memengaruhi retensi karena adanya permasalahan yang serupa. |
| 2  | Lu <i>et al.</i> , (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review. <i>International Journal of Nursing Studies</i> , 49 (8), 1017-1038..      | Diidentifikasi melalui database elektronik | 100 paper yang berkaitan dengan kepuasan kerja di antara perawat rumah sakit | Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja perawat rumah sakit terkait erat dengan kondisi kerja dan lingkungan organisasi, stres kerja, konflik peran, persepsi, komitmen organisasi dan keprofesionalan.  | Penelitian Lu <i>et al.</i> , (2012) dapat dijadikan referensi untuk pemahaman atas faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.   |
| 3  | Rahmawati, Z. (2018). <i>Hubungan job related factors dan work-life balance terhadap kepuasan kerja pada pekerja generasi milenial</i> .                                     | Analisis PLS-SEM                           | 207 pekerja milenial   | Penelitian ini menunjukkan hubungan <i>job-related factors</i> terhadap <i>work-life balance</i> , ditemukan bahwa sub variabel waktu kerja, dukungan organisasi dan nilai pekerjaan berpengaruh terhadap pencapaian <i>work-life balance</i> seorang pekerja milenial dan <i>work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada pekerja generasi milenial | Terdapat beberapa kesamaan variabel yang digunakan antara penelitian Rahmawati, Z. (2018) dengan penelitian saat ini.  |

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

| No | Referensi  | Metode Penelitian   | Responden   | Hasil   | Keterkaitan dengan Penelitian  |
|----|--|---|---|---|--|
| 4  | Rincy, V. M., & Panchanatham, N. (2010). Development of Psychometric Instrument to Measure Work Life Balance. <i>Continental Journal Social Sciences</i> , 50-58.                                | Analisis Regresi  | 375 karyawan yang bekerja di berbagai kategori sektor jasa di India | Hasil penelitian mengeksplorasi tingkat <i>work-life balance</i> (WLB) karyawan dan memberikan wawasan tentang persepsi dan konsep karyawan tentang WLB. Wawasan ini dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mengembangkan ketentuan dan program WLB.  | Penelitian Rincy, V. M., & Panchanatham, N. (2010) dapat dijadikan referensi untuk pemahaman atas faktor-faktor yang memengaruhi <i>work-life balance</i> dari seorang karyawan.   |
| 5  | Smith, B. (2005). Job retention in child welfare: Effects of perceived organizational support, supervisor support, and intrinsic job value. <i>Children and Youth Services Review</i> , 153-169. | <i>Logistic regression and multilevel logistic regression</i> | 264 karyawan dari 12 agensi pengasuhan anak di United States        | Penelitian ini menunjukkan faktor-faktor positif yang terkait dengan retensi pekerjaan termasuk persepsi bahwa pemberi kerja mempromosikan keseimbangan hidup-kerja, bahwa seorang <i>supervisor</i> mendukung dan kompeten, dan bahwa beberapa alternatif pekerjaan lain tersedia. Selain itu, karakteristik organisasi memengaruhi retensi pekerjaan. | Beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian Smith, B (2005) sama dengan yang diteliti dalam penelitian. Sehingga penelitian ini dijadikan referensi untuk pemahaman hubungan faktor terkait pekerjaan terhadap retensi |
| 6  | Wu <i>et al.</i> , (2013). Relationships between work-life balance and job-related factors among child welfare workers. <i>Children and Youth Services Review</i>                                | Regresi Linier Berganda                                       | 573 pengasuh anak di lembaga kesejahteraan anak publik US           | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job-related factors</i> yang meliputi dukungan organisasi, nilai pekerjaan, waktu kerja, dan pendapatan secara signifikan terkait dengan <i>work-life balance</i> di antara pekerja kesejahteraan anak. Hasil lainnya menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja.         | Model yang dibangun oleh Wu <i>et al.</i> , (2016) dijadikan referensi utama dalam pemahaman faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan faktor terkait pekerjaan.                      |

## 2.8 Research Gap

Penelitian ini menggunakan dua jurnal acuan utama yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian. Jurnal acuan utama tersebut yang pertama penelitian yang dilakukan oleh Wu *et al.*, (2013) dan penelitian kedua dilakukan oleh Aamir *et al.*, (2016). Penelitian ini dilakukan dengan memodifikasi kedua penelitian tersebut serta ditunjang dengan penelitian pada jurnal lainnya. Modifikasi yang dilakukan yakni dengan mengutip variabel *job related factor*, *work-life balance*, dan *job satisfaction* dari penelitian Wu *et al.*, (2013) untuk mengukur pengaruh faktor terkait pekerjaan terhadap keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan kerja, dan juga mengukur pengaruh keseimbangan kehidupan kerja dengan kepuasan kerja. Sedangkan untuk pengukuran antara *job satisfaction* dengan retensi karyawan menggunakan acuan dari penelitian Aamir *et al.*, (2016). Sebelumnya telah dilakukan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati, Z (2018) yang meneliti variabel faktor-faktor terkait pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan kerja terhadap pekerja generasi milenial, namun pada penelitian ini belum menyelesaikan limitasi dari penelitian sebelumnya yang bertujuan untuk menilai retensi karyawan.

Selain itu, jurnal penunjang lainnya juga digunakan untuk mengukur variabel dan dimensi-dimensi yang digunakan dalam penelitian. Pada hubungan antara *job related factors* terhadap *work-life balance*, dan *job satisfaction* menggunakan acuan dari penelitian Smith B. (2005), untuk mengukur *work-life balance* menggunakan acuan dari penelitian (Rincy & Panchanatham, 2010), sedangkan untuk mengukur hubungan antara *job satisfaction* dengan retensi karyawan menggunakan acuan dari penelitian Lu *et al.* (2012).

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah dari segi objek dan juga variabel-variabel yang dianalisis. Sebelumnya belum ada yang meneliti variabel *job related factor* dan *work-life balance* terhadap *job satisfaction* dan retensi karyawan. Penelitian ini menggunakan objek perawat rawat inap di RS Husada Utama Surabaya dan menggunakan desain pengolahan data seperti yang dilakukan oleh Rahmawati (2018) dan adanya modifikasi dari beberapa penelitian terdahulu lainnya.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menyajikan waktu dan tempat pelaksanaan penelitian. Bagian ini juga menguraikan tahapan-tahapan dalam pengerjaan penelitian, data-data yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penelitian dan bagaimana mendapatkannya, serta metode penelitian dan teknik pengolahan data yang digunakan.

#### **3.1 Diagram Alir Penelitian**

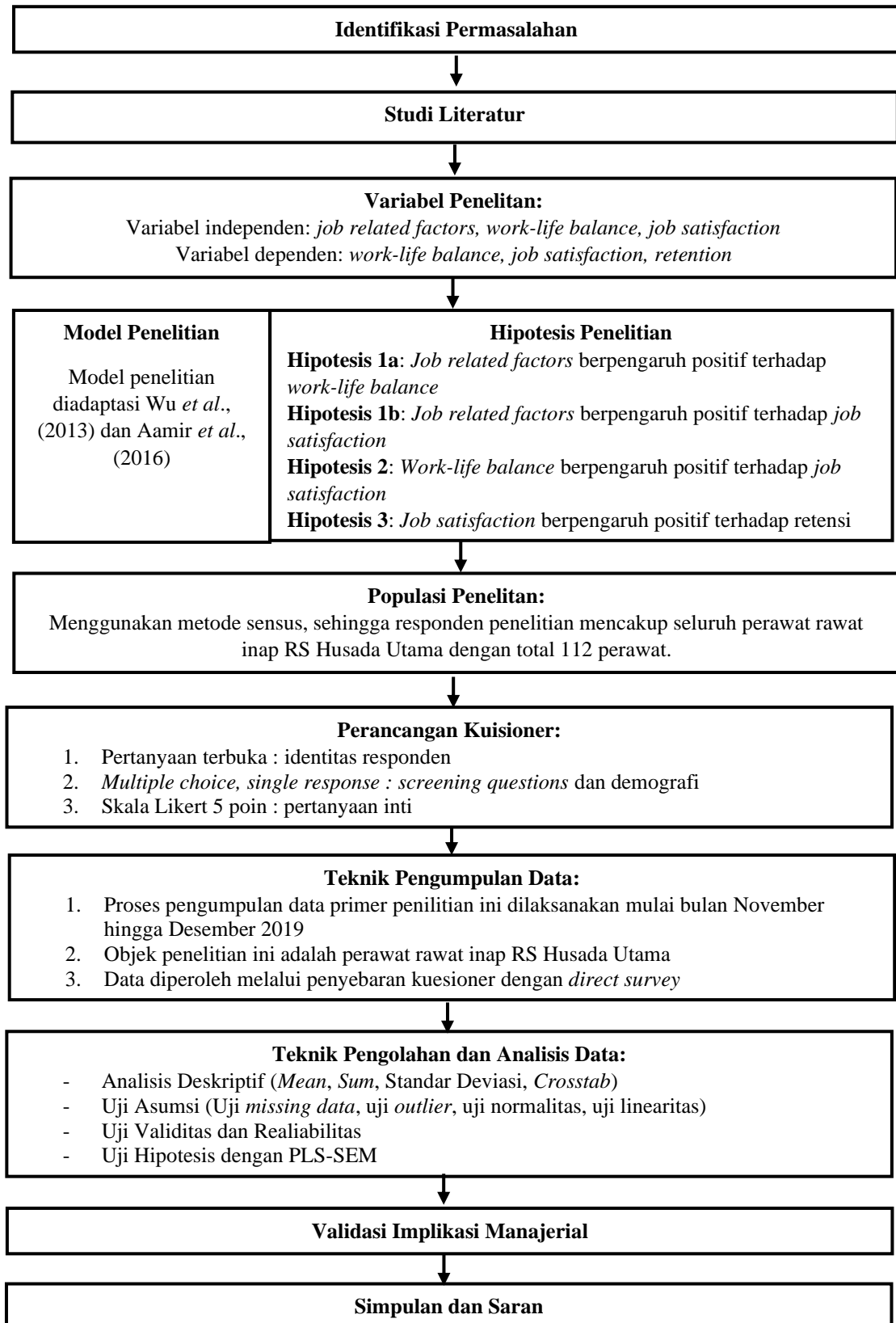
Penelitian ini membutuhkan langkah-langkah dan desain penelitian untuk proses pelaksanaan penelitian, mulai dari mengidentifikasi permasalahan hingga hasil yang akan ditemukan. Penelitian ini dimulai dari identifikasi permasalahan hingga terbentuknya hasil analisis penelitian dalam bentuk kesimpulan dan juga saran. Gambar 3.1 merupakan diagram alir penelitian yang digunakan peneliti dalam melaksanakan penelitian.

Tahap pertama pada penelitian ini dilakukan identifikasi permasalahan yang ada di Rumah Sakit Husada Utama, dilanjutkan dengan studi literatur mengenai teori yang relevan dan juga acuan untuk membangun kerangka berpikir dari penelitian. Selanjutnya, untuk variabel penelitian dan model penelitian, diadopsi dari penelitian Wu *et al.* (2013) dan Aamir *et al.* (2016), yakni dengan menggunakan variabel independen yang terdiri dari *job related factors*, *work-life balance*, *job satisfaction* dan variabel dependen berupa *retention* perawat rawat inap RSHU. Berdasarkan model tersebut dikembangkan hipotesis sesuai dengan penelitian acuan yang digunakan.

Kemudian dilanjutkan dengan penentuan responden untuk penelitian. Penentuan responden ini dilakukan sesuai dengan hasil telaah pada latar belakang mengenai objek penelitian. Responden penelitian yang digunakan adalah perawat rawat inap RSHU yang diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampel berupa metode sensus, sehingga pada penelitian ini didapatkan responden dengan jumlah 112 perawat rawat inap. Untuk dapat memperluas informasi, dilakukan pula *in-depth interview* dengan perawat rawat inap yang telah *resign* dari RSHU. Tahap perancangan kuisisioner berupa pertanyaan-pertanyaan yang berasal dari penelitian dari adaptasi penelitian terdahulu, pertanyaan dalam kuisisioner ini terdiri dari

pertanyaan terbuka, *multiple choice*, *single response*, dan skala likert 5 poin untuk mengetahui respon dari responden mengenai setiap pertanyaan yang merupakan item pengukuran atas setiap indikator dari variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Kemudian disusun pula rancangan pertanyaan yang akan digunakan dalam pelaksanaan *in-depth interview* dengan responden perawat rawat inap yang telah *resign* RSHU. Pengumpulan data dimulai dari November 2019 hingga Desember 2019, menggunakan kuisisioner dengan *direct survey* ke lokasi penelitian. Pengolahan data dilaksanakan dengan menggunakan analisis deskriptif, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas, dan uji hipotesis dengan PLS-SEM. Setekah dilakukan pengolahan data, hasil penelitian dapat diinterpretasikan yang selanjutnya akan dilakukan penarikan implikasi manajerial. Setelah dilakukan penarikan implikasi manajerial, peneliti melakukan validasi ke pihak internal rumah sakit untuk menentukan implikasi mana yang sesuai untuk dilakukan oleh rumah sakit. Tahap terakhir dilakukan penarikan simpulan dan saran dari hasil penelitian. Saran-saran yang diberikan berupa perbaikan untuk penelitian selanjutnya yang akan dilakukan agar lebih komprehensif dan dapat menyelesaikan keterbatasan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan dan juga saran untuk perusahaan.





Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian

### 3.2 Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan variabel *job related factors*, *work-life balance*, *job satisfaction*, dan retensi karyawan. Variabel tersebut didapatkan dari modifikasi dua penelitian pada jurnal acuan utama Wu *et al.* (2013) dan Aamir *et al.* (2016). Kemudian variabel tersebut dibagi menjadi dua jenis variabel, yaitu variabel independen dengan notasi X serta variabel dependen dengan notasi Y. *Job related factors* terdiri dari beberapa dimensi yakni *work-time*, *income*, *supervisory status*, *tenure*, *supervisor support*, *organizational support* dan juga *job value*.

Selanjutnya, *work-life balance* terdiri dari beberapa dimensi atau sub variabel yakni *intrusion of personal life into work*, *intrusion of work into personal life*, *work enhancement by personal life*, dan *personal life enhancement by work*. Item pengukuran ini dapatkan dalam penelitian Rincy dan Panchanatham yang dilakukan pada tahun 2010.

Variabel selanjutnya, yakni *job satisfaction* terdiri dari beberapa dimensi yakni *career development*, *compensation and reward*, *relationship with supervisors and colleagues*, *communication and motivation*, dan *work environment and nature of work*. Item pengukuran ini dapatkan dalam penelitian Chaturvedi & Sangwan yang dilakukan pada tahun 2016.

Kemudian untuk variabel terakhir yakni retensi terdiri dari tiga dimensi atau sub variabel yakni *intention to quit*, *intention to search* (niat untuk mencari alternatif), dan *overall satisfaction* (kepuasan keseluruhan). Dimensi yang dibagi ke indikator-indikator ini dapatkan dalam penelitian Kyndt, Dochy, Michielsens, dan Moeyaert yang dilakukan pada tahun 2009. Jumlah variabel dalam penelitian ini ada 4 dan terdapat 19 sub variabel dengan jumlah 61 indikator secara keseluruhan, dengan rincian seperti pada tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Variabel Penelitian

| No | Variabel  | Definisi   | Dimensi                      | Deskripsi Indikator   |
|----|---|--|------------------------------|---|
| 1  | <i>Job related factors</i><br>(Wu <i>et al.</i> , 2013) | Faktor yang berkaitan dengan pekerjaan dan juga lingkungan kerja | 1. <i>Work-time</i>          | Perasaan nyaman dengan waktu kerja yang dimiliki saat ini<br>Waktu istirahat yang diberikan oleh perusahaan realistis<br>Waktu kerja dari rumah sakit wajar dan normal  |
|    |   |  | 2. <i>Income</i>             | Mendapatkan pembayaran adil untuk pekerjaan yang dilakukan<br>Pendapatan yang diterima sesuai dengan perjanjian yang diberikan<br>Pendapatan yang diterima sesuai dengan yang diterima rekan kerja  |
|    |   |  | 3. <i>Supervisory status</i> | Perasaan nyaman dengan status kepegawaian saya saat ini (tetap/kontrak)<br>Perasaan bahwa tidak terdapat perbedaan perlakuan antara pegawai tetap ataupun kontrak yang diberikan oleh rumah sakit<br>Baik pekerja dengan status kontrak ataupun tetap memiliki hak libur dan kompensasi yang sama |
|    |   |  | 4. <i>Tenure</i>             | Lama waktu bekerja seorang pekerja di suatu tempat kerja<br>Perasaan dianggap penting atau senior seiring dengan masa kerja yang semakin lama<br>Perasaan sulit meninggalkan pekerjaan seiring dengan semakin lama saya bekerja di tempat ini   |

Tabel 3. 1 Variabel Penelitian (Lanjutan)

| No | Variabel                                      | Definisi   | Dimensi                          | Deskripsi Indikator  |
|----|---|--|----------------------------------|--|
| 1  | Job related factors (Wu <i>et al.</i> , 2013) | Faktor yang berkaitan dengan pekerjaan dan juga lingkungan kerja | 5. <i>Supervisor support</i>     | Kepedulian atasan atas karyawannya   |
|    |   |  |                                  | Pemberian bantuan oleh atasan ketika karyawan membutuhkannya.                      |
|    |   |  |                                  | Dukungan atasan dalam situasi sulit.   |
|    |   |  |                                  | Bantuan oleh atasan untuk pembelajaran dan meningkatkan keahlian                   |
|    |   |  | 6. <i>Organizational support</i> | Ruang kerja yang diberikan memadai   |
|    |   |  |                                  | Tempat kerja menjamin keselamatan dalam bekerja                                    |
|    |   |  |                                  | Dukungan dan pengakuan dari rekan kerja.   |
|    |   |  | 7. <i>Job value</i>              | Pengetahuan dan keterampilan pekerjaan cocok dengan tujuan karir                   |
|    |   |  |                                  | Pekerjaan menawarkan peluang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.      |
|    |   |  |                                  | Pekerjaan menawarkan peluang untuk memastikan keselamatan dan kesejahteraan pasien |
|    |   |  |                                  | Pelatihan dan pendidikan sebelumnya meningkatkan persiapan kerja                   |
|    |   |  |                                  |  |

Tabel 3. 1 Variabel Penelitian (Lanjutan)

| No  | Variabel  | Definisi   | Dimensi  | Deskripsi Indikator   |
|---|---|--|--|---|
| 2   | <i>Work-life balance</i><br>(Rincy & Panchanatham, 2010)                              | Kemampuan seseorang, untuk dapat melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dan rumah tangga dengan baik. | <i>1. Intrusion of Personal Life into Work</i> | Peluang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.  |
|   |   |  |  | Kepastian atas keselamatan dan kesejahteraan pasien   |
|   |   |  |  | Kesiapan kerja atas pendidikan yang telah ditempuh  |
|   |   |  |  | Ketenangan dan konsentrasi dalam bekerja  |
|   |   |  |  | Peran yang berlebihan di rumah, membuat karyawan lelah fisik saat bekerja   |
|   |   |  |  | Berkali-kali menunda hal-hal di tempat kerja karena kehidupan pribadi   |
|   |   |  | <i>2. Intrusion of Work into Personal Life</i> | Karena tuntutan pekerjaan yang meningkat, harus menunda / mengabaikan kebutuhan pribadi / keluarga                  |
|   |   |  |  | Karena sibuk dengan pekerjaan, mengakibatkan tidak bisa memberikan perhatian kepada keluarga                        |
|   |   |  |  | Karena harus menghabiskan lebih banyak waktu pada pekerjaan, karyawan sering gagal memenuhi tanggung jawab keluarga |
|   |   |  | <i>3. Work Enhancement by Personal Life</i>    | Perasaan tidak nyaman oleh pasangan karyawan karena sibuk dengan pekerjaan  |
|   |   |  |  | Pekerjaan membuat kehidupan pribadi / keluarga lebih menyenangkan   |
|   |   |  |  | Pekerjaan memberi antusiasme dan kebahagiaan dalam kehidupan pribadi  |
| <i>4. Personal Life Enhancement by Work</i> | Pekerjaan berkontribusi pada perkembangan positif kepribadian                         |  |  |   |
|   | Keluarga memberikan dukungan untuk melakukan tugas di tempat kerja                    |  |  |   |
|   | Pengalaman mengelola keluarga memberikan keterampilan yang lebih baik di tempat kerja |  |  |   |
|   | Karena dukungan anggota keluarga meningkatkan kebahagiaan                             |  |  |   |
|   |   |  |  | Pengalaman yang didapatkan di tempat kerja membuat karyawan menjadi orang tua / pasangan yang lebih baik            |

Tabel 3. 1 Variabel Penelitian (Lanjutan)

| No | Variabel  | Definisi   | Dimensi  | Deskripsi Indikator  |
|----|---|--|--|--|
| 3  | <i>Job satisfaction</i> (Chaturvedi & Sangwan, 2016). | Kondisi psikologis, fisiologis, dan lingkungan yang terintegrasi yang mendorong karyawan untuk mengakui bahwa mereka puas atau senang dengan suatu pekerjaan       | 1. <i>Career Development</i>                           | Kesempatan yang memadai untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan dalam bekerja                       |
|    |   |  |  | Peluang untuk belajar dan tumbuh di tempat bekerja   |
|    |   |  |  | Tempat bekerja menyediakan pelatihan yang dibutuhkan untuk menunjang pekerjaan yang dilakukan            |
|    |   |  | 2. <i>Compensation and Reward</i>                      | Peluang promosi yang memuaskan   |
|    |   |  |  | Tunjangan yang memadai sesuai dengan kesepakatan kerja   |
|    |   |  |  | Tempat kerja memberikan pengakuan yang cukup untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik                  |
|    |   |  | 3. <i>Relationship with Supervisors and Colleagues</i> | Perlakuan atasan yang baik   |
|    |   |  |  | Penghargaan oleh atasan atas pekerjaan yang telah dilakukan  |
|    |   |  |  | Rekan kerja memberikan dukungan moril  |
|    |   |  | 4. <i>Communication and Motivation</i>                 | Komunikasi dalam tempat bekerja bersifat transparan  |
|    |   |  |  | Atasan terkadang meminta pendapat untuk membantu dalam pengambilan keputusan                             |
|    |   |  |  | Atasan memberikan arahan yang jelas atas delegasi tugas yang harus dikerjakan                            |
|    |   |  | 5. <i>Work Environment and Nature of Work</i>          | Atasan memberi penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik                                     |
|    |   |  |  | Kepuasan dengan rutinitas kerja yang dimiliki  |
|    |   |  |  | Kecocokan lokasi kerja dengan pribadi pekerja  |
| 4  | Retensi Karyawan (Kyndt et al., 2009).                | Menciptakan lingkungan yang melibatkan karyawan dalam pekerjaan yang dapat membuat karyawan tetap berada dalam suatu organisasi dalam jangka waktu yang cukup lama | 1. <i>Intention to quit</i>                            | Tidak berencana bekerja untuk perusahaan lain dalam jangka waktu tiga tahun.                             |
|    |   |  |  | Tidak masalah jika bekerja untuk perusahaan ini selama mungkin   |
|    |   |  |  | Tetap bekerja untuk perusahaan ini selama lima tahun ke depan.   |
|    |   |  | 2. <i>Intention to search</i>                          | Tidak akan menerima tawaran pekerjaan lain meskipun itu lebih menarik menarik dari tempat kerja saat ini |
|    |   |  |  | Merasa yakin akan mencari pekerjaan lain   |
|    |   |  |  | Perasaan menyesal karena telah bekerja di tempat tersebut  |
|    |   |  | 3. <i>Overall Satisfaction</i>                         | Merasa bahwa pekerjaannya saat ini memberikan kepuasan   |
|    |   |  |  | Merasa suka bekerja di tempat ini  |
|    |   |  |  | Merasa yakin bahwa masa depannya terjamin di tempat ini  |

### 3.3 Model Penelitian



Gambar 3. 2 Model Penelitian

Sumber: diadaptasi Wu *et al.*, (2013) dan Aamir *et al.*, (2016)

Penelitian ini menggunakan model penelitian seperti yang tergambar pada Gambar 3.2. Model ini merupakan bentuk gabungan dengan memodifikasi dari jurnal acuan utama, penelitian yang pertama dilaksanakan pada tahun 2013 oleh Wu *et al.* dan penelitian kedua dilakukan oleh Aamir *et al.* pada tahun 2016.

Tujuan dilaksanakannya serangkaian penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh dari *job related factors* terhadap *work-life balance* dan juga *job satisfaction*, dan mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap retensi perawat inap di RS Husada Utama. Untuk dapat mencapai tujuan penelitian tersebut, digunakan desain penelitian *conclusive*. Jenis penelitian yang digunakan berupa penelitian *conclusive descriptive* yang merupakan jenis penelitian yang dimaksudkan untuk menguji hipotesis yang dikembangkan dari penelitian dengan melihat pengaruh antara suatu variabel dengan variabel lain yang diteliti (Sugiyono, 2011). Penelitian ini akan memberikan penjelasan atas suatu kasus (Malhotra, 2010). Hasil dari penelitian ini nantinya akan berupa kesimpulan yang dapat dijadikan sebagai masukan saat pengambilan keputusan.

### 3.4 Hipotesis Penelitian

Pada penelitian ini dikembangkan hipotesis penelitian yang bersumber dari model penelitian yang diadaptasi Wu *et al.*, (2013) dan Aamir *et al.*, (2016). Hipotesis tersebut antara lain:

**1. Hipotesis 1a:** *Job related factors* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*.

*Job related factors* merupakan faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan dan juga lingkungan kerja. Faktor terkait pekerjaan ini merujuk pada praktik yang digunakan oleh suatu organisasi yang memberikan pekerjaan untuk membantu karyawan memahami pekerjaan atau peran pekerjaan yang dijalani. Pekerja berharap berbagai faktor dalam pekerjaannya diperhatikan sehingga pekerja dapat merasa dipedulikan dan dihargai di tempat kerja tersebut. Dengan memperhatikan *job related factors* dari perawat maka dapat diyakini bahwa keseimbangan kehidupan antara kehidupan dalam tempat kerja dan juga kehidupan pribadi perawat yang mayoritas memiliki peran ganda sebagai pekerja dan anggota keluarga akan lebih baik (Wu *et al.*, 2013). Sehingga pada penelitian ini dikembangkan hipotesis H 1a seperti berikut.

**2. Hipotesis 1b:** *Job related factors* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

*Job related factors* merupakan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan juga lingkungan kerja. Faktor terkait pekerjaan ini merujuk pada praktik yang digunakan oleh pemberi kerja untuk membantu karyawan memahami pekerjaan atau peran pekerjaan (Wu *et al.*, 2013). Pekerja dapat merasa lebih puas dengan pekerjaannya apabila nilai-nilai yang ada dalam pekerjaannya dapat memenuhi apa yang diinginkan. Apresiasi terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pekerja dapat diartikan sebagai rasa puas karena telah memiliki pekerjaan tersebut (Wu *et al.*, 2013). Sehingga pada penelitian ini dikembangkan hipotesis H 1b seperti berikut.

**3. Hipotesis 2:** *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

Kemampuan seorang pekerja untuk mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi sosialnya secara memadai atau yang sering disebut sebagai *work-life balance* menjadi hal yang signifikan diperhatikan (Guest, 2002). Menurut Wu *et al.* (2013), menunjukkan hasil bahwa *work-life balance* secara positif berhubungan dengan *job satisfaction* dari seorang pekerja. Hal ini berkaitan bahwa *work-life balance* merupakan salah satu hal yang dapat



memengaruhi adanya perasaan *job satisfaction*. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian dari Aamir *et al.* (2016) yang menyatakan adanya hubungan yang kuat antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kepuasan kerja seorang karyawan. Sehingga dikembangkan hipotesis H 2 seperti berikut.

**4. Hipotesis 3:** *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap retensi

Javed *et al.* (2014) mengutarakan bahwa kepuasan kerja merupakan serangkaian dari kondisi psikologis, fisiologis, dan lingkungan menjadi satu menjadi perasaan dan membuat seorang pekerja terdorong untuk mengakui bahwa pekerja tersebut puas atau senang dengan pekerjaannya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Aamir *et al.* (2016) menyatakan bahwa ada hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan retensi. Hal ini juga didukung oleh penelitian Pryce *et al.* (2006) yang menyatakan bahwa karyawan yang lebih puas ditemukan lebih berkomitmen dan memiliki niat yang lebih tinggi untuk tinggal pada suatu tempat kerja. Sehingga pada penelitian ini dikembangkan hipotesis H 3 seperti berikut.

### **3.5 Populasi Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini menggunakan responden perawat rawat inap di RS Husada Utama. Metode penentuan responden diambil dengan menggunakan metode sensus. Metode sensus merupakan teknik penentuan responden yang mengambil seluruh anggota populasi menjadi untuk menjadi responden penelitian. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah jumlah perawat inap RS Husada Utama Surabaya sebanyak 112 orang. Sehingga pada penelitian ini juga digunakan responden dengan jumlah 112 perawat rawat inap Namun dengan batasan apabila perawat tersebut memang tidak berhalangan untuk mengisi atau sedang berada pada lokasi pada saat penelitian dilakukan. Dengan menggunakan jumlah responden hampir seluruhnya maka penelitian ini dapat merepresentasikan kondisi perawat rawat inap dari RS Husada Utama.

### **3.6 Perancangan Kuisisioner**

Kuisisioner merupakan *tools* yang dimanfaatkan dalam penelitian ini untuk mendapatkan data primer penelitian. Kuisisioner ini diperuntukkan untuk responden perawat rawat inap RSHU. Kuisisioner ini tersusun oleh beberapa pertanyaan secara

tertulis untuk dijawab oleh responden penelitian. Tujuan dalam perancangan kuesioner adalah untuk memudahkan peneliti dalam menyusun pertanyaan sehingga responden lebih mudah untuk memahami dan mengisi kuesioner. Rancangan kuisisioner dilampirkan pada Lampiran 2. Kuesioner penelitian ini dibagi ke dalam enam bagian sesuai dengan informasi yang dibutuhkan seperti yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Bagian pertama

Bagian pertama dari kuisisioner berisi tentang paragraf pembuka, pertanyaan-pertanyaan di bagian ini berisi identitas responden. Parameter-parameter pertanyaan meliputi demografi seperti nama atau inisial, jenis kelamin, usia, lantai kerja, masa kerja, pendidikan terakhir, dan status perkawinan.

b. Bagian kedua

Bagian kedua ini berisi pertanyaan mengenai pertanyaan inti dari kuisisioner. Pertanyaan-pertanyaan ini dikembangkan ke dalam statemen-statement mengenai *job related factors*. Bagian ini menggunakan skala pengukuran likert 5 poin.

c. Bagian ketiga

Bagian ketiga berisi pertanyaan terkait pertanyaan inti penelitian yang dikembangkan ke dalam pernyataan-pernyataan mengenai *work-life balance*. Bagian ini menggunakan skala pengukuran likert 5 poin.

d. Bagian keempat

Bagian keempat berisi pertanyaan terkait pertanyaan inti penelitian yang dikembangkan ke dalam pernyataan-pernyataan mengenai *job satisfaction*. Bagian ini menggunakan skala pengukuran likert 5 poin.

e. Bagian kelima

Bagian kelima berisi pertanyaan terkait pertanyaan inti penelitian yang dikembangkan ke dalam pernyataan-pernyataan mengenai retensi karyawan. Bagian ini menggunakan skala pengukuran likert 5 poin.

f. Bagian keenam

Bagian keenam ini merupakan bagian penutup. Bagian penutup ini berisi kalimat penutup serta kolom kritik dan saran. Hal ini ditunjukkan untuk

mendapatkan *feedback* untuk peneliti dari responden perawat rawat inap RS Husada Utama.

### 3.6.1 Skala Pengukuran

Perancangan kuisisioner ini terdapat tahap untuk menentukan skala pengukuran yang tepat digunakan untuk pengukuran dalam penelitian. Skala pengukuran pada penelitian ini menggunakan berbagai jenis skala yang disesuaikan dengan tujuan dari masing-masing bagian dari kuisisioner. Tabel 3.2 merupakan uraian dari skala pengukuran yang digunakan dalam kuisisioner untuk responden perawat rawat inap RSHU:

Tabel 3. 2 Skala Pengukuran Penelitian

| Tujuan                     | Jenis                                    | Kategori Skala | Keterangan  |
|----------------------------|--|----------------|---|
| <b>Identitas responden</b> | Pertanyaan terbuka                       | Skala Nominal  | Pertanyaan berupa nama atau inisial, usia, lantai kerja, unit ruang kerja, masa kerja, dan jumlah tanggungan  |
| <b>Analisis demografi</b>  | <i>Multiple choices, single response</i> | Skala Nominal  | Pertanyaan terdiri dari beberapa alternatif jawaban, responden diminta untuk memilih salah satu alternatif jawaban. Pertanyaan berupa jenis kelamin, pendidikan terakhir, <i>shift</i> kerja, asal kota, dan status pernikahan. |
| <b>Analisis demografi</b>  | <i>Multiple choices, single response</i> | Skala Nominal  | Berisi pertanyaan yang terdiri dari beberapa alternatif jawaban, untuk dipilih salah satu oleh responden. Pertanyaan berupa <i>job related factors</i> ( <i>work time, income, supervisory status, dan tenure</i> )             |
| <b>Uji Hipotesis</b>       | Likert                                   | Skala Interval | Pertanyaan penelitian dengan menggunakan skala 5 poin untuk variabel <i>job-related factors, work-life balance, job satisfaction, dan retensi karyawan.</i>   |

Skala pengukuran di kuisisioner ada yang menggunakan skala interval, yakni dengan menggunakan skala likert 5 poin. Skala likert 5 poin ini menunjukkan keputusan responden dalam menentukan tingkat kesesuaian atau ketidaksesuaian terhadap suatu pernyataan. Tabel 3.3 uraian mengenai poin-poin skala likert pada penelitian ini.

Tabel 3. 3 Tabel Skala Likert

| Nilai Skala | Keterangan          |
|-------------|---------------------|
| 1           | Sangat Tidak Sesuai |
| 2           | Tidak Sesuai        |
| 3           | Cukup Sesuai        |
| 4           | Sesuai              |
| 5           | Sangat Sesuai       |

Penggunaan skala likert 5 poin dalam mengukur *item-item* pertanyaan diadopsi dari penelitian dari jurnal acuan utama oleh Wu *et al.* (2013) dan Aamir *et al.* (2016) yang menggunakan skala likert 5 poin sebagai skala pengukuran dalam penelitiannya. Hal tersebut juga dikarenakan penggunaan skala likert 5 poin akan membantu dan memudahkan responden dalam menentukan jawaban atas sebuah pertanyaan yang diajukan dan juga untuk mengurangi keberagaman data yang terlalu banyak.

### **3.6.2 Pilot Test**

*Pilot test* atau *pre testing* adalah uji coba yang dilaksanakan sebelum survei penelitian dilakukan kepada seluruh sampel. Responden penelitian yang dalam melaksanakan *pilot test* sebanyak 20 sampai 30 responden (Malhotra, 2010). *Pilot test* dilakukan dengan *direct survey* dan diuji kepada perawat rawat inap RS Husada Utama yang sedang memiliki waktu luang ketika penyebaran kuisisioner *pilot test* dilaksanakan. *Pilot test* ini dilaksanakan untuk mengetahui sejauh mana responden mampu memahami maksud dari pertanyaan dan untuk menguji validitas dari pertanyaan yang diajukan dalam kuisisioner.

Pelaksanaan *pilot test* akan dilakukan setelah dilaksanakannya seminar proposal dan penyusunan instrumen kuisisioner selesai dilakukan. Setelah itu akan dilakukan pengujian ke pihak rumah sakit untuk meminta persetujuan. Pengujian dalam *pilot test* ini diawali dengan menguji kemudahan responden dalam memahami pernyataan indikator-indikator yang terdapat dalam kuisisioner. Responden diminta untuk memberikan pendapat apakah seluruh indikator yang ditanyakan sudah dapat dipahami dengan mudah atau belum. *Pilot test* ini dilakukan dengan berbagai tahapan, yang pertama pelaksanaan penyebaran kuisisioner kepada responden yang menjadi bagian dari populasi yang akan diteliti. Kedua, meminta pendapat serta saran dari responden terkait pernyataan yang menurut responden tersebut sulit dipahami ketika mengisi kuisisioner tersebut. Ketiga, meminta saran responden terkait tata letak tiap-tiap bagian kuisisioner. Keempat, melakukan pengujian validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *software* SPSS. Kemudian yang terakhir adalah dengan melakukan perbaikan atas saran-saran dan pendapat yang diberikan oleh responden terkait penyusunan kuisisioner. Setelah

kuisisioner diperbaiki, maka kuisisioner siap untuk disebarakan kembali ke responden untuk pengumpulan data primer penelitian.

### **3.7 Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini dalam melakukan analisis data sebelumnya diperlukan perancangan untuk teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian (Sugiyono, 2011). Pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari dua tahap, yaitu *pilot test* dan pengumpulan data kepada seluruh responden yang dikehendaki dengan menggunakan kuesioner penelitian. Untuk responden perawat rawat inap RSHU dilakukan penelitian dengan kuisisioner yang dibagikan kepada responden dengan *direct survey* ke tempat penelitian yaitu RS Husada Utama. Pengumpulan data ini akan dilakukan setelah proposal skripsi telah disetujui pihak kampus serta setelah kuisisioner telah disetujui oleh pihak rumah sakit. Untuk menambah informasi, dilakukan *in-depth interview* kepada perawat rawat inap yang telah *resign* RSHU. *In-depth interview* merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara mendalam yang dilakukan untuk dapat menggali informasi secara mendalam dalam konteks penelitian. Dalam pelaksanaan *in-depth interview* diperlukan persiapan mengenai daftar pertanyaan yang akan digunakan sebagai pedoman (Moleong, 2007). Pedoman tersebut terlampir pada Lampiran 3. Data yang dihasilkan dari *in-depth interview* ini akan digunakan untuk memperluas informasi mengenai topik penelitian.

Pertanyaan-pertanyaan kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini dimasukkan pada bagian lampiran pada penelitian. Pelaksanaan pengumpulan data dari penelitian ini dilakukan dengan dengan waktu mulai dari bulan November hingga Desember 2019 pada perawat rawat inap RS Husada Utama yang bertempat di lantai 6 sampai dengan lantai 11 RSHU untuk responden penelitian perawat rawat inap RSHU. Pengumpulan data ini dilakukan dengan *direct survey* kepada perawat rawat inap. Dalam waktu sehari peneliti menargetkan untuk mendapatkan 7 orang responden perawat rawat inap RSHU.

### **3.8 Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Penelitian ini membutuhkan analisis multivariat dalam proses pengolahan data dan analisis data. Analisis multivariat merupakan metode analisis yang

dimanfaatkan untuk menganalisis variabel yang berjumlah lebih dari dua dalam suatu penelitian (Widarjono, 2010). Penelitian ini membutuhkan teknik pengolahan data dan analisis data, serta beberapa tahapan yang dilaksanakan dalam melakukan pengolahan data primer. Pengolahan data dilaksanakan dengan menggunakan analisis deskriptif yang terdiri *mean*, *sum*, standar deviasi, dan *crosstab*. Kemudian uji asumsi yang terdiri uji *missing data*, uji *outlier*, uji normalitas, dan uji linearitas. Selanjutnya, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas, dan uji hipotesis dengan PLS-SEM. Berikut merupakan penjelasan terkait pengolahan data primer telah dikumpulkan dalam penelitian.

### **3.8.1 Analisis Deskriptif**

Salah satu tahapan dalam pengolahan data yakni dengan melaksanakan analisis deskriptif. Analisis ini merupakan analisis yang digunakan untuk menyederhanakan dan merangkum data-data yang dikumpulkan menjadi data yang lebih mudah untuk diinterpretasikan (Sugiyono, 2011). Analisis deskriptif berupa pengujian dengan *tools* statistik untuk melakukan analisis yang menghasilkan penggambaran dan deskripsi atas data yang telah terkumpul. Analisis deskriptif dimaksudkan untuk dapat mengubah data yang tidak mudah dibaca menjadi data yang lebih mudah dipahami. Analisis deskriptif ini dalam bentuk:

#### *1. Mean*

*Mean* merupakan nilai yang merepresentasikan nilai rata-rata dari sebuah keseluruhan data yang diperoleh. *Mean* menyatakan informasi mengenai nilai rata-rata dari sebaran data dalam variabel suatu penelitian yang sebelumnya nilai tersebut tidak dapat dilihat dari data mentah yang telah dikumpulkan.

#### *2. Sum*

*Sum* merupakan nilai yang merepresentasikan jumlah nilai keseluruhan yang didapatkan dalam pengumpulan data oleh peneliti. Jumlah data yang dimaksud adalah jumlah data dari keseluruhan variabel yang diteliti.

#### *3. Standar Deviasi*

Standar deviasi merupakan nilai yang menunjukkan rata-rata variabilitas atau keberagaman data yang diteliti. Semakin besar nilai dari standar deviasi maka hal ini menunjukkan bahwa semakin besar pula tingkat variasi data yang ada

dalam penelitian. Nilai ini akan mencerminkan persebaran data apakah data tersebut homogen atau heterogen.

#### 4. *Crosstab*

Penelitian ini membutuhkan analisis untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel dengan variabel lain dengan cara menyilangkan variabel-variabel yang dianggap berhubungan. Analisis yang tepat digunakan untuk analisis tersebut adalah analisis tabulasi silang atau *crosstabs*. Tujuan dari pelaksanaan analisis *crosstab* yaitu untuk mengetahui tingkat frekuensi atau persentase tertentu dari beberapa kategori pada variabel tertentu (Malhotra, 2010). Penelitian ini menggunakan analisis *crosstab* untuk mengetahui perbandingan variabel pada bagian demografi, yaitu persilangan antara usia-masa kerja-asal kota, jenis kelamin-pendidikan terakhir-status kerja, pendapatan-status pekerjaan-tanggung. Tabel 3.4 merupakan uraian dari variabel apa saja yang akan dilakukan analisis *crosstab*.

Tabel 3. 4 Variabel yang Digunakan dalam Analisis *Crosstab*

|                          | <b>Variabel 1</b> | <b>Variabel 2</b>   | <b>Variabel 3</b> |
|--------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| <b><i>Crosstab 1</i></b> | Usia              | Masa Kerja          | Asal Kota         |
| <b><i>Crosstab 2</i></b> | Jenis Kelamin     | Pendidikan Terakhir | Status Kerja      |
| <b><i>Crosstab 3</i></b> | Pendapatan        | Status Pernikahan   | Tanggung          |

#### 3.8.2 Uji Asumsi

Pengujian asumsi perlu dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui informasi-informasi yang tidak terlihat pada data aktual (Hair *et al.*, 2014). Pengujian dilakukan agar data yang diperoleh dalam pengumpulan data dapat digunakan lebih lanjut pada penelitian.

##### 1. Uji *Missing Data*

*Missing data* merupakan keadaan dimana data atau informasi tidak tersedia dalam sebuah pelaksanaan penelitian. Uji terhadap missing data dilakukan melalui *software* analisis *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) untuk menampilkan data-data yang tidak tersedia dalam variabel yang diujikan melalui pertanyaan konstruk dalam kuesioner penelitian. Data yang mengandung *missing data* harus dihapus karena dapat memengaruhi hasil akhir dari analisis data secara utuh. Apabila hanya ada 1 atau beberapa data saja maka

penghapusan data dapat dilakukan. Namun, apabila penghapusan data hampir 50%, maka peneliti harus melakukan konfirmasi ulang kepada responden penelitian (Hair *et al.*, 2014).

## 2. Uji *Outlier*

Uji *outlier* dilakukan dengan tujuan untuk melihat persebaran data kuisioner berdasarkan *z score* atau nilai standar. Nilai *z score* berbeda untuk jumlah sampel dalam penelitian, apabila jumlah sampel kurang dari 80 sampel menggunakan nilai *z score* sebesar  $\pm 2.5$ . Namun, apabila jumlah sampel lebih dari 80 sampel maka menggunakan nilai *z score* sebesar  $\pm 4$ . Jika setelah dilakukannya uji *outlier* terdapat data yang melebihi rentang *z score*, maka data tersebut merupakan data *outlier* yang harus dihapuskan sebelum menuju ke uji hipotesis (Hair *et al.*, 2014).

## 3. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan salah satu alat untuk uji asumsi yang paling fundamental dalam *multivariat analysis* (Hair *et al.*, 2014). Bertujuan untuk mengukur apakah data telah memenuhi persebaran distribusi normal dan untuk mendapatkan hasil penelitian yang tidak bias. Ketika semakin banyak jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian, maka data yang dihasilkan akan cenderung semakin terdistribusi normal.

## 4. Uji Linearitas

Uji linearitas dilaksanakan dengan tujuan untuk melihat adanya hubungan linear antara variabel. Hubungan yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah apabila ada perubahan dalam suatu variabel maka variabel yang lain juga akan ikut berubah mengikuti perubahan dari variabel pertama. Uji linearitas akan menghasilkan pernyataan apakah ada korelasi atau hubungan antar variabel dependen dengan independen dalam suatu penelitian. Hasil yang diberikan uji linearitas ini adalah dengan menginterpretasikan *scatter plot* yang muncul setelah pengujian dilakukan (Hair *et al.*, 2014).

### 3.8.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Tahap pengujian selanjutnya yakni pengujian instrumen penelitian yang dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas adalah pengujian yang digunakan untuk mengukur akurasi dari pertanyaan penelitian,



sedangkan uji reliabilitas menguji kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal-hal yang berkaitan dengan penelitian.

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilaksanakan dengan tujuan untuk mengukur sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini dapat mengukur variabel yang akan diteliti. Validitas ini akan menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan memang sesuai digunakan dalam penelitian dan sudah tepat dalam mengukur apa yang akan diteliti. Uji validitas pada instrumen penelitian ini dilakukan dengan memasukkan datanya pada *software* SPSS. Menurut Malhotra (2010), apabila dalam pengujian validitas ini nilai  $r_{hitung}$  memiliki nilai kurang dari nilai  $r_{tabel}$  nya, maka dinyatakan bahwa nilai tersebut valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

#### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilaksanakan dengan tujuan untuk mengukur konsistensi jawaban responden akan dua indikator yang sama (Malhotra, 2010). Selanjutnya, menurut Sugiyono (2014) reliabilitas merupakan nilai yang keluar dalam pengukuran atas kestabilan dari dan konsistensi jawaban dari responden akan pernyataan-pernyataan yang telah disusun dalam kuisioner. Pengujian ini menggunakan *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ), apabila koefisien nilai *alpha* mendekati 1 maka hal ini menandakan bahwa reliabilitas dari konstruk yang diukur juga semakin baik. Variabel dalam penelitian ini dikatakan reliabel jika memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.6 (Malhotra, 2010). Dasar pengambilan keputusan juga didasarkan pada model di bawah ini.

$Alpha (\alpha) > r_{tabel} = \text{konsisten}$

$Alpha (\alpha) < r_{tabel} = \text{tidak konsisten}$

### 3.8.4 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis untuk penelitian ini dengan menggunakan PLS-SEM atau *Partial Least Squares Structural Equation Modelling*. PLS-SEM merupakan salah satu tipe dari analisis SEM. Analisis *Structural Equation Model* (SEM) merupakan metode yang memperbolehkan pemisahan hubungan dari setiap variabel terikat (dependen) dalam sebuah model secara utuh. SEM menyediakan metode yang secara akurat dan efisien mampu mengestimasi serangkaian

persamaan regresi berganda terpisah yang dijalankan secara simultan (Hair *et al.*, 2017). PLS-SEM merupakan pendekatan *multivariate analysis* yang banyak digunakan karena dapat melakukan pengujian secara konseptual dan menilai hubungan variabel terukur dan konstruk sesuai dengan data penelitian yang diperoleh.

Pemilihan PLS-SEM dirasa cocok karena metode PLS-SEM bersifat membangun variabel dan mampu untuk menjawab hipotesis dengan jumlah responden yang sedikit (Hair *et al.*, 2017). Pelaksanaan pengukuran PLS-SEM, data diolah menggunakan *software* analisis *Smart PLS 3*. *Software* ini memungkinkan pengolahan data karena beberapa alasan antara lain:

1. Penggunaan *software Smart PLS 3* yang merupakan *tools* statistik bertujuan untuk menguji dan mengolah data yang menggunakan metode PLS-SEM, dengan menguji hubungan antar variabel.
2. *Smart PLS* dapat digunakan dalam penelitian yang memiliki keterbatasan sampel, sementara model yang dibangun dalam penelitian kompleks.
3. Memiliki kemampuan untuk mengolah data baik model SEM formatif atau reflektif.

Pengolahan data dengan menggunakan PLS SEM dilakukan dengan memasukkan data yang sebelumnya sudah direkap data *file* berbentuk *excel*. Kemudian memasukkannya ke dalam *software Smart PLS 3* untuk diolah. Diperlukan juga penggambaran model penelitian dengan menggambarkan hubungan terhadap variabel yang ada pada penelitian sesuai dengan model hubungan yang diteliti. Selanjutnya dilakukan pelengkapan data-data yang dibutuhkan seperti indikator-indikator dari tiap variabel penelitian. Setelah semua hal yang diperlukan disiapkan, maka pengujian hipotesis dapat dilaksanakan dengan *software* tersebut dengan menjalankan berbagai menu yang disediakan.

Pada tahap *testing fit* pada *software* PLS-SEM akan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kecocokan antara model dan juga data yang diteliti. Untuk mengukur kecocokan tersebut terdapat dua model yang digunakan dalam PLS-SEM, yakni *outer* dan *inner* model. Tabel 3.5 dan 3.6 menguraikan kedua model pengukuran kecocokan.

1. *Outer Model*

*Outer model* atau uji *measurement model* merupakan pengujian untuk menggambarkan hubungan variabel laten beserta indikator-indikatornya. Tabel 3.5 memberikan uraian mengenai nilai kriteria yang diminta dalam evaluasi dengan *outer model*. Evaluasi model ini dilakukan dengan menilai dari beberapa kriteria:

a. *Convergent validity*

Nilai *convergent validity* menunjukkan pengukuran korelasi indikator reflektif dengan nilai reflektif variabel latennya dengan nilai *outer loading*  $\geq 0,5$  (Jaya & Sumertajaya, 2008). Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk menguji *convergent validity* dengan menggunakan nilai *outer loading*. Nilai minimal dari AVE adalah 0,5 sehingga variabel penelitian dapat dinyatakan valid (Lin *et al.*, 2014).

b. *Discriminant validity*

Pengukuran *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*, apabila nilai paling besar apabila dipasangkan dengan sub-variabelnya maka kemampuan indikator mencerminkan sub variabel dan variabelnya baik.

c. *Construct Reliability*

Dapat dihitung melalui nilai *composite reliability* ( $\hat{\rho}$ ) dengan *cut-off value* lebih dari 0,7 maka kelompok indikator tersebut dikatakan baik (Jaya & Sumertajaya, 2008).

Tabel 3. 5 *Outer Model*

| No | Evaluasi                     | Kriteria   |
|----|------------------------------|--|
| 1  | <i>Convergent validity</i>   | <i>Outer loading</i> $\geq 0.5$  |
| 2  | <i>Discriminant validity</i> | AVE $\geq 0,5$<br><i>Square Root of Average (AVE) &gt; Korelasi antar variabel</i> |
| 3  | <i>Construct Reliability</i> | CR $\geq 0,7$  |

Sumber: Henseler *et al.* (2009)

## 2. Inner Model

Pada tahap pengujian dengan *inner* model ini akan dilakukan pengevaluasian tingkat kecocokan yang akan menunjukkan perbedaan antara hipotesis kausal yang relevan dan yang tidak mendukung bukti empiris. Tabel 3.6 memberikan uraian mengenai nilai kriteria yang diminta dalam evaluasi dengan *inner* model. Evaluasi model ini dilakukan dengan menilai dari beberapa kriteria.

### a. Koefisien R<sup>2</sup>

Nilai koefisien R<sup>2</sup> digunakan untuk mengukur tingkat akurasi dari model yang digunakan. Hasil dari nilai ini akan berupa tiga pilihan jawaban yakni substansial (0.75), moderat (0.5), dan nilai yang dianggap lemah (0.25) (Wiyono, 2011).

### b. *Cross-validated redundancy* (Q<sup>2</sup>)

Penilaian ini dimaksudkan untuk menilai tingkat relevansi dari model yang digunakan, apabila nilai Q<sup>2</sup> > 0 maka model memiliki prediksi yang relevan.

### c. *Path coefficients* (Jaya & Sumertajaya, 2008).

Penilaian ini untuk melihat dan mengidentifikasi hubungan dari hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian, apabila nilai dari koefisien +1 maka hal ini dapat diartikan bahwa hipotesis tersebut menggambarkan hubungan yang positif. Sebaliknya juga, apabila nilai dari koefisien -1 maka menggambarkan hubungan hipotesis yang negatif (Wiyono, 2011).

Tabel 3. 6 *Inner* Model

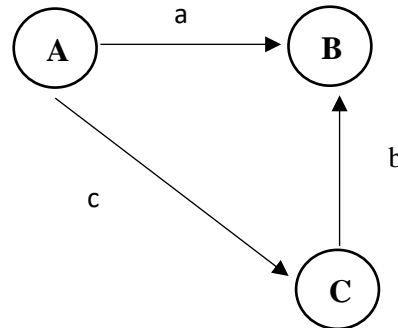
| No | Evaluasi  | Kriteria  | Referensi                     |
|----|---|---|-------------------------------|
| 1  | Koefisien R <sup>2</sup>                            | Substansial (0,67)<br>Moderat (0,33)<br>Lemah (0,19)                              | Henseler <i>et al.</i> (2009) |
| 2  | <i>Effect Size</i>                                  | Kecil (0,02)<br>Sedang (0,15)<br>Besar (0,35)                                     | Hair <i>et al.</i> (2016)     |
| 3  | <i>Cross-validated redundancy</i> (Q <sup>2</sup> ) | Apabila Q <sup>2</sup> semakin mendekati nilai 1, model memiliki prediksi relevan | Hair <i>et al.</i> (2016)     |
| 4  | <i>Path coefficients</i>                            | Koefisien bernilai positif menggambarkan hubungan yang positif dan sebaliknya     | Hair <i>et al.</i> (2016)     |

Setelah dilakukan pengukuran dalam *outer* dan *inner* model, dilanjutkan dengan menilai kebaikan dari model dengan menghitung nilai *goodness of fit* yang dihitung secara manual dengan rumus  $GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$ , dengan kriteria apabila nilai yang dihasilkan kurang dari 0,1, maka model fit dianggap lemah, untuk nilai 0,25 dianggap moderat, dan nilai 0,38 dianggap baik (Tenenhaus *et al.*, 2004).

Selanjutnya, pengolahan uji hipotesis *path coefficients* dengan menggunakan PLS-SEM ini menggunakan menu *bootstrapping*. Menu *bootstrapping* ini akan memberikan informasi mengenai kuat tidaknya hubungan antar variabel konstruk yang diteliti. Setelah analisis tersebut dilakukan maka akan diketahui hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian. Kemudian akan dilanjutkan dengan menganalisis nilai dari *Standardize Coefficient* ( $\beta$ ) yang dihasilkan untuk dapat mengetahui hubungan apa yang ada antara variabel yang diteliti, bisa berupa hubungan positif ataupun negatif berdasarkan hipotesis yang diteliti. Hubungan antar variabel dikatakan positif apabila  $\beta$  bernilai positif. Begitu juga sebaliknya apabila  $\beta$  bernilai negatif maka hubungan antar variabel dikatakan negatif.

Setelah dilakukan pengujian *path coefficients*, dilanjutkan dengan pengujian variabel yang berpotensi menjadi variabel mediasi di penelitian ini. Berdasarkan teori dari Hair *et al.* (2016) pengujian untuk mengetahui hubungan pengaruh mediasi pada penelitian dapat dilakukan dengan melihat dari signifikansi hubungan pada variabel A terhadap variabel C dan hubungan signifikansi variabel C terhadap variabel B. Ilustrasi variabel tersebut seperti pada gambar 3.3. Dari hasil pengujian tersebut dapat diketahui jenis hubungan mediasi yang terjadi. Pada konteks ini, variabel yang diduga memediasi adalah variabel C. Apabila kedua hubungan tersebut memiliki nilai yang signifikan maka dapat disimpulkan bahwa variabel C dapat menjadi variabel mediasi pada hubungan A ke B. Sebaliknya, apabila kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang tidak signifikan, berarti variabel C gagal menjadi variabel mediasi antara A ke B. Hubungan mediasi ini ada tiga jenis, yang pertama hubungan mediasi parsial komplementer yang terjadi apabila nilai dari hubungan ketiga hubungan A, B, dan C memiliki hubungan positif signifikan. Kedua, hubungan mediasi parsial kompetitif yang terjadi ketika hubungan kedua variabel memiliki nilai yang signifikan tetapi tidak positif dari hubungan ketiga

variabel. Ketiga, hubungan mediasi secara sempurna yang terjadi ketika hubungan antara variabel A ke C tidak memiliki nilai yang signifikan, maka C dianggap memiliki peran mediasi secara sempurna.



Gambar 3. 3 Jalur Mediasi  
Sumber: Hair *et al.* (2016), diolah

Hasil dari analisis hipotesis dalam PLS-SEM dengan menggunakan *software Smart PLS 3* dimanfaatkan untuk melihat apakah variabel dependen dan juga independen dari suatu penelitian tersebut memiliki pengaruh satu sama lain. Berdasarkan hasil analisis *software Smart PLS 3*, dapat diinterpretasikan menjadi dua opsi pilihan yakni adanya pengaruh positif ataupun negatif antara variabel independen dan juga variabel dependen. Hipotesis penelitian akan diterima apabila memiliki *p value* yang lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha = 5$  persen). Setelah serangkaian analisis dalam PLS-SEM dilakukan, maka hasil yang diberikan oleh analisis ini siap untuk diinterpretasikan untuk penarikan implikasi manajerial, kesimpulan, dan saran yang tepat untuk diberikan dalam hasil penelitian ini..

### 3.9 Timeline Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini dimulai pada September 2019 sampai dengan Januari 2020. Penelitian ini memiliki jadwal tahapan-tahapan yang perlu dilakukan dalam pelaksanaannya. Tabel 3.7 merupakan uraian dari kegiatan yang dilakukan selama penelitian.

Tahapan pertama dari penelitian ini dimulai dengan identifikasi masalah yang dilakukan selama minggu pertama dan kedua bulan September. Hal tersebut dimulai dengan pengadaan wawancara dengan internal perusahaan untuk membahas tentang topik yang akan diteliti yang sebelumnya dilakukan pengiriman surat permohonan untuk pelaksanaan skripsi oleh Departemen Manajemen Bisnis ITS. Setelah topik yang diajukan dapat diterima oleh perusahaan, dilanjutkan

dengan pengurusan persuratan lainnya dengan melengkapi syarat-syarat seperti penandatanganan surat perjanjian dan juga berkas-berkas data pribadi peneliti.

Tabel 3. 7 *Timeline* Penelitian

| Keterangan                     | 2019      |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   | 2020    |   |   |   |
|--------------------------------|-----------|---|---|---|---------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|---------|---|---|---|
|                                | September |   |   |   | Oktober |   |   |   | November |   |   |   | Desember |   |   |   | Januari |   |   |   |
|                                | 1         | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 |
| Identifikasi Masalah           |           |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |
| Studi Literatur                |           |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |
| Identifikasi Metode Penelitian |           |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |
| Seminar Proposal               |           |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |
| Perancangan Kuisisioner        |           |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |
| Pengumpulan Data               |           |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |
| Pengolahan Data                |           |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |
| Finalisasi Laporan             |           |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |
| Sidang Hasil                   |           |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |

Tahap kedua dilanjutkan pada tiga minggu selanjutnya setelah indentifikasi permasalahan telah dilaksanakan adalah untuk melakukan studi literatur. Studi literatur dilakukan dengan menggunakan acuan *paper-paper* ilmiah sebagai acuan dan pembangunan kerangka berpikir dalam penelitian. Selanjutnya, identifikasi metode penelitian yang tepat untuk dilakukan dalam penelitian ini.

Tahap selanjutnya yakni tahap seminar proposal untuk pengujian penelitian yang berupa penyusunan Bab 1 sampai dengan Bab 3. Setelah hasil seminar proposal didapatkan, dilanjutkan dengan penyusunan instrumen penelitian. Setelah instrumen-instrumen dalam penelitian disusun, dilakukan *pilot test* kepada calon responden untuk mendapatkan masukan mengenai kejelasan dari setiap pernyataan yang ada dalam kuisisioner. Setelah itu, dilakukan perbaikan kuisisioner berdasarkan masukan-masukan dari responden dalam *pilot test*. Tahap selanjutnya dilakukan pengumpulan data primer dengan menyebarkan kuisisioner dengan *direct survey* di RSHU kepada perawat rawat inap. Pada tahap pengumpulan data ini, peneliti juga melakukan wawancara singkat dengan perawat rawat inap serta meminta informasi kepada perawat rawat inap untuk meminta kontak rekan kerjanya yang telah keluar terlebih dahulu dari RS Husada Utama.

Setelah pengumpulan data selesai dilakukan dan peneliti juga telah mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan, kemudian dilanjutkan dengan pelaksanaan *in-depth interview* pada perawat rawat inap yang telah *resign* dari RSHU yang datanya telah didapatkan dari hasil wawancara dengan perawat rawat inap yang masih bekerja.

Setelah tahap pengumpulan data selesai, dilakukan pengolahan data sampai dengan minggu pertama bulan Januari dengan menggunakan *software* SPSS dan *Smart PLS 3*. Tahap selanjutnya setelah pengolahan data selesai, maka dilakukan analisis dari hasil tersebut dengan melakukan wawancara kepada pihak internal rumah sakit dalam proses penarikan implikasi manajerial. Setelah hal tersebut selesai dilakukan maka peneliti melaksanakan finalisasi laporan dengan memeriksa mulai dari awal isi laporan skripsi sampai akhir laporan. Kemudian, setelah seluruh serangkaian kegiatan dalam penelitian dilakukan maka tahap terakhir merupakan sidang akhir yang akan menentukan penilaian akan penelitian yang telah peneliti dilakukan.



## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN DISKUSI**

Bagian ini akan menguraikan mengenai gambaran dari objek penelitian dan proses pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian. Selanjutnya juga akan diuraikan mengenai proses pengolahan data sampai hasil penarikan implikasi manajerial, kesimpulan, dan saran dari penelitian yang dilakukan.

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Rumah Sakit Husada Utama adalah rumah sakit spesialis swasta di Surabaya yang didirikan tahun 1993. Rumah sakit ini bertempat di Jalan Prof. Dr. Moestopo No 31-35 dan memiliki bangunan dengan luas 14.490 m<sup>2</sup> dengan memiliki 16 lantai untuk menunjang kegiatan operasional pelayanan kesehatan. Untuk struktur kepemilikannya, 99% saham dari RSHU dimiliki oleh PT Indonusa Prima, yang merupakan perusahaan yang bergerak di sektor industri kesehatan yang terdiri dari rumah sakit, farmasi, penjualan obat dan alat-alat kesehatan (RSHU, 2019).

Spesialisasi di RSHU ini terdiri dari spesialisasi paru-paru, radiologi, THT, rehabilitas medik, anestesi, kesehatan anak, andrologi, bedah, bedah plastik, penyakit dalam, gigi, jantung, kandungan, kulit, mata, *neosurgery*, *urology*, *orthopedi* dan *traumatology*, dan saraf. Pelaksanaan layanan kesehatannya oleh RS Husada Utama juga ditunjang dengan klinik penunjang spesialis yang berjumlah 9 klinik, terdiri dari fertilitas signum, *women & children*, *osteoporosis*, *diabetes*, *onkology gynekology*, *stroke center*, *vertigo & epilepsi*, *colorectal*, dan pelayanan jantung terpadu (RSHU, 2019). Seperti organisasi pada umumnya, RS Husada Utama juga memiliki visi, misi, moto, dan tujuan perusahaan sebagai dasar untuk penjalanan operasional rumah sakit (RSHU, 2019). Sebagai rumah sakit, RS Husada Utama memiliki visi dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya, yakni menjadi pusat layanan kesehatan unggulan yang ada dalam kegiatannya menyampaikan layanan kesehatan kepada pasien dan keluarga pasien dengan bentuk memberikan pelayanan yang unggul dan professional dengan mutu yang tinggi. Dalam menggapai misi tersebut, RS Husada Utama juga menyusun misi-

misi agar lebih mudah sampai pada tujuan yang dicanangkan rumah sakit. Berikut misi dari RS Husada Utama:

1. Selalu memberikan layanan kesehatan untuk pasien secara profesional dengan mengutamakan keselamatan pasien.
2. Memberikan kondisi lingkungan kerja yang kondusif dengan penuh rasa tanggung jawab untuk seluruh pelaku kegiatan operasional rumah sakit.
3. Senantiasa melakukan pendidikan dan penelitian secara inovatif untuk menunjang standar profesi yang mumpuni dalam kegiatan pelayanan kesehatan.

RS Husada Utama juga memiliki moto yang senantiasa menjadi acuan dalam pelaksanaan operasional rumah sakit, yakni dengan berpegang teguh pada moto “Setia Melayani dengan Kasih Sayang”. Hal ini karena sejalan juga dengan tujuan yang dimiliki rumah sakit untuk dapat menjadi rumah sakit yang unggul di kawasan Indonesia Timur dengan selalu memberikan layanan kesehatan yang mumpuni. Selain itu, adanya tuntutan perkembangan pelayanan kesehatan yang membuat RS Husada Utama harus gencar dalam melaksanakan pendidikan dan penelitian, serta kepedulian dan kasih sayang yang membuat rumah sakit senantiasa harus memberikan kehidupan yang nyaman dan aman bukan hanya bagi pasien dan keluarga pasien, tetapi juga seluruh jajaran staf dan seluruh pegawai di RS Husada Utama (RSHU, 2019).

Struktur organisasi yang digunakan oleh RS Husada Utama merupakan struktur organisasi yang berbentuk tipe fungsional, yaitu struktur organisasi yang mengelompokkan pekerja berdasarkan jenis pekerjaan yang serupa atau sejenis (Bai *et al.*, 2017). Dari struktur organisasi pada gambar 4.1 terdapat 7 departemen.

1. Departemen Keperawatan terdiri dari divisi keperawatan rawat inap & jalan, kritikal & khusus, dan mutu keperawatan
2. Departemen Pelayanan Medik terdiri dari kelompok staf medis umum, medis spesialis, instalasi pelayanan medis, dan unit rekam medik
3. Departemen Penunjang Medik terdiri dari instalasi farmasi, laboratorium, radiologi, dan rehabilitasi medik
4. Departemen Operasional terdiri dari unit *front office*, *quality service*, *transport*, dan hubungan masyarakat.

5. Departemen *Marketing* terdiri dari unit *marketing relation* dan *marketing product*.
6. Departemen Umum terdiri dari divisi sumber daya manusia, divisi rumah tangga, dan instalasi gizi.
7. Departemen Keuangan terdiri dari divisi akuntansi, keuangan, *cost control*, dan pengadaan.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, operasional dari RS Husada Utama didukung oleh 651 sumber daya manusia profesional di setiap bidangnya. RS Husada Utama memiliki sumber daya profesional yang terdiri dari Tenaga Medik Dasar, Tenaga Medik Spesialis Dasar, Tenaga Medik Spesialis Gigi dan Mulut, Spesialis Penunjang Medik, Tenaga Medik Spesialis Lain, Tenaga Keperawatan, Tenaga Non Medis, dan Tenaga Non Keperawatan. Sumber daya tersebut terbagi dengan jumlah pegawai pada departemen keperawatan sebanyak 236 perawat, departemen pelayanan medik sebanyak 43 karyawan, departemen penunjang medik sebanyak 108 karyawan, departemen operasional 56 karyawan, departemen *marketing* 6 karyawan, departemen umum sebanyak 118 karyawan, departemen keuangan 36 karyawan, dan sisanya adalah jajaran direksi di RS Husada Utama (RSHU, 2019).

Per bulan September 2019, jumlah perawat rawat inap berkisar dengan jumlah 112 orang seperti pada tabel 4.1. Setiap harinya, perawat rawat inap melakukan pekerjaannya yang didedikasikan untuk menjalankan visi, misi, moto, dan tujuan dari rumah sakit. Moto rumah sakit ini senantiasa dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugasnya, yakni setia melayani dengan kasih sayang (RSHU, 2019).

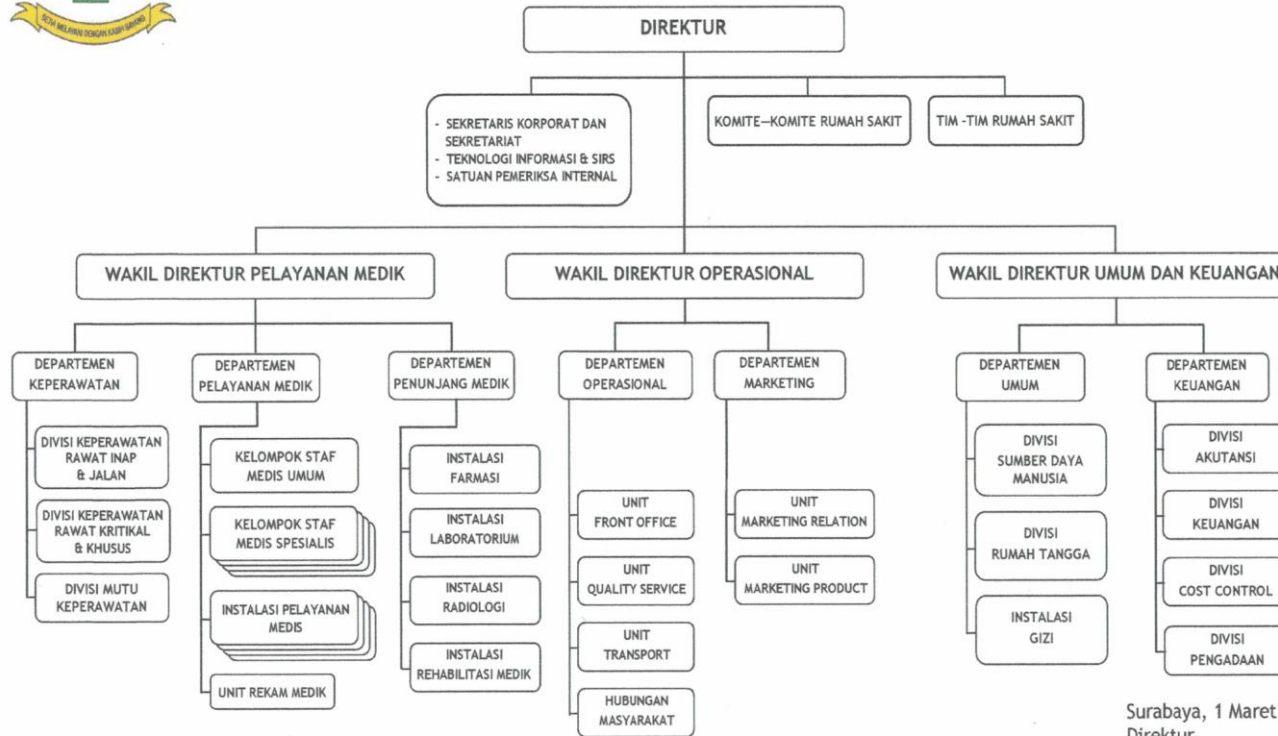
Tabel 4. 1 Jumlah Perawat Rawat Inap RS Husada Utama

| Lantai Kerja | Kapasitas Pasien | Perawat Bertugas | Keterangan     |
|--------------|------------------|------------------|----------------|
| Lantai 6     | 41               | 19               | Khusus BPJS    |
| Lantai 7     | 29               | 19               | Ruang Anak     |
| Lantai 8     | 32               | 19               | Penyakit Dalam |
| Lantai 9     | 31               | 20               | Ruang Bedah    |
| Lantai 10    | 25               | 19               | Ruang Bersalin |
| Lantai 11    | 31               | 16               | VIP/VVIP       |
| <b>Total</b> | 189              | 112              |                |



## STRUKTUR ORGANISASI RS HUSADA UTAMA

Lampiran 1 Surat Keputusan Direktur  
PT. Cipta Karya Husada Utama  
Nomor: 32/CKHU/Dir./II/2019  
Tanggal: 27 Februari 2019



Surabaya, 1 Maret 2019  
Direktur,



I Gusti Ngurah Wisnawa, SH.

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi RS Husada Utama

## **4.2 Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuisisioner secara metode *direct survey* pada tiap lantai bagian rawat inap di RS Husada Utama. Waktu pengumpulan data ini dimulai pada tanggal 18 November hingga 29 November 2019. Dua hari pertama digunakan untuk pengumpulan data *pilot test*, pada hari selanjutnya digunakan untuk pengumpulan data kuisisioner keseluruhan. Berdasarkan penyebaran kuisisioner tersebut didapatkan 112 responden penelitian yang mengisi kuisisioner. Dari jumlah tersebut dapat dilihat bahwa seluruh populasi penelitian telah mengisi kuisisioner yang disebar oleh peneliti. Rekap data kuisisioner dapat diakses pada <https://intip.in/RekapKuisisionerPrista>.

## **4.3 Data Pilot Test**

Pengumpulan data dalam *pilot test* dilakukan dalam rentang waktu mulai 18 – 19 November 2019 dengan menggunakan kuisisioner dan metode *direct survey* kepada 30 responden. Penyebaran kuisisioner dengan *direct survey* ini dilakukan untuk mendukung pendampingan dalam pengisian kuisisioner oleh responden sehingga peneliti dapat melakukan konfirmasi apabila terdapat kritik dan saran mengenai perbaikan kuisisioner serta *cross check* ketika terdapat bagian yang belum terisi. Manfaat pelaksanaan *pilot test* ini adalah adanya perbaikan penyusunan item-item pernyataan agar lebih mudah dipahami. Setelah diajukan *pilot test*, seluruh responden menyatakan bahwa tidak terdapat pernyataan yang membingungkan atau kurang jelas. Sehingga susunan item kuisisioner dan kata dalam pernyataan-pernyataan kuisisioner tidak ada yang perlu diubah.

## **4.4 Analisis Deskriptif Demografi Responden**

Analisis demografi digunakan untuk merangkum data-data yang dikumpulkan menjadi data yang lebih mudah untuk diinterpretasikan (Sugiyono, 2011). Analisis deskriptif yang dilakukan berupa gambaran umum mengenai demografi dari responden seperti lantai, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, status pernikahan, status kepegawaian, jumlah tanggungan, dan pendapatan. Tabel 4.2 merupakan uraian dari demografi responden secara keseluruhan.

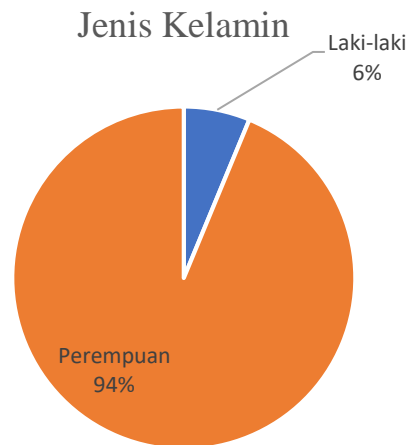
Tabel 4. 2 Analisis Demografi

| <b>Profil Responden</b>    | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase</b> |
|----------------------------|------------------|-------------------|
| <b>Lantai</b>              |                  |                   |
| 6                          | 19               | 17%               |
| 7                          | 19               | 17%               |
| 8                          | 19               | 17%               |
| 9                          | 20               | 18%               |
| 10                         | 19               | 17%               |
| 11                         | 16               | 14%               |
| <b>Total</b>               | <b>112</b>       | <b>100%</b>       |
| <b>Jenis Kelamin</b>       |                  |                   |
| Laki-laki                  | 7                | 6%                |
| Perempuan                  | 105              | 94%               |
| <b>Total</b>               | <b>112</b>       | <b>100%</b>       |
| <b>Usia</b>                |                  |                   |
| 20-25 tahun                | 30               | 27%               |
| 26-30 tahun                | 43               | 38%               |
| 31-35 tahun                | 23               | 21%               |
| 36-40 tahun                | 10               | 9%                |
| > 41 tahun                 | 6                | 5%                |
| <b>Total</b>               | <b>112</b>       | <b>100%</b>       |
| <b>Masa Kerja</b>          |                  |                   |
| < 1 tahun                  | 17               | 15%               |
| 1-2 tahun                  | 4                | 4%                |
| 2.1-4 tahun                | 36               | 32%               |
| 4.1-5 tahun                | 12               | 11%               |
| 5.1-7 tahun                | 14               | 13%               |
| 7.1-8 tahun                | 9                | 8%                |
| > 8 tahun                  | 20               | 18%               |
| <b>Total</b>               | <b>112</b>       | <b>100%</b>       |
| <b>Status Kepegawaian</b>  |                  |                   |
| Tetap                      | 69               | 62%               |
| Kontrak                    | 43               | 38%               |
| <b>Total</b>               | <b>112</b>       | <b>100%</b>       |
| <b>Pendidikan terakhir</b> |                  |                   |
| D3                         | 95               | 85%               |
| D4/S1                      | 17               | 15%               |
| <b>Total</b>               | <b>112</b>       | <b>100%</b>       |
| <b>Asal Kota</b>           |                  |                   |
| Surabaya                   | 65               | 58%               |
| Luar Surabaya              | 47               | 42%               |
| <b>Total</b>               | <b>112</b>       | <b>100%</b>       |

Tabel 4. 3 Analisis Demografi (Lanjutan)

| Profil Responden                   | Frekuensi  | Persentase  |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Status Pernikahan                  |            |             |
| <b>Menikah</b>                     | 79         | 71%         |
| <b>Belum Menikah</b>               | 33         | 29%         |
| Total                              | <b>112</b> | <b>100%</b> |
| Jumlah Tanggungan                  |            |             |
| <b>0-2 orang</b>                   | 104        | 93%         |
| <b>&gt; 2 orang</b>                | 8          | 7%          |
| Total                              | <b>112</b> | <b>100%</b> |
| Pendapatan                         |            |             |
| <b>Rp 3.000.000 - Rp 4.000.000</b> | 95         | 85%         |
| <b>RP 4.000.100 - Rp 5.000.000</b> | 14         | 13%         |
| <b>&gt; Rp 5.000.000</b>           | 3          | 3%          |
| Total                              | <b>112</b> | <b>100%</b> |

#### 4.4.1 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin

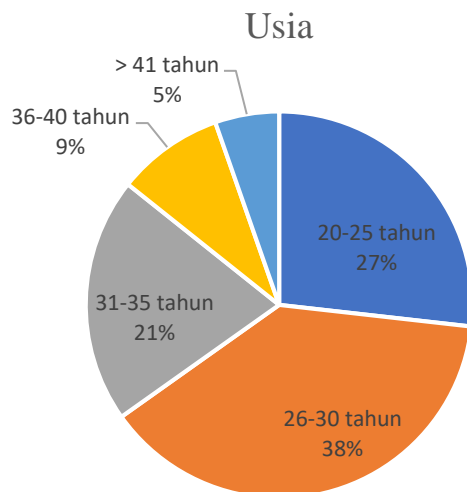


Gambar 4. 2 Frekuensi Jenis Kelamin Responden

Jumlah responden dari penelitian ini berjumlah 112. Responden ini terdiri atas perawat laki-laki dan perempuan. Berdasarkan data pada gambar 4.2 diketahui bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 7 orang atau berkisar 6% dari total keseluruhan, sedangkan untuk perempuan sejumlah 105 atau berkisar 94% dari total keseluruhan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah perawat rawat inap perempuan lebih banyak dibandingkan jumlah perawat laki-laki di Rumah Sakit Husada Utama. Hal ini seperti yang diuraikan oleh teori dari Goffee & Jones pada

tahun 2000 yang menyatakan bahwa perempuan memiliki *typecast* sebagai *nurturer* (pengasuh) dan *helper* (penolong), sehingga hal ini dikaitkan dengan kondisi ini bahwa perempuan lebih cocok dengan posisi perawat karena dirasa lebih sabar, teliti, menghargai, pengertian dalam membantu, dan memiliki sifat mengasihi.

#### 4.4.2 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Usia



Gambar 4. 3 Frekuensi Usia Responden

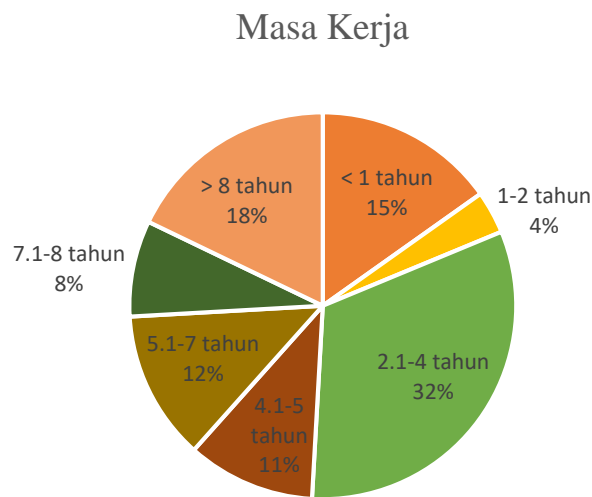
Berdasarkan gambar 4.3, diketahui bahwa responden penelitian terdiri dari berbagai kelompok usia. Kelompok usia responden didominasi oleh rentang umur 26-30 tahun dengan jumlah 43 orang atau sekitar 38%. Untuk kelompok yang lain terdapat rentang usia 20-25 tahun dengan jumlah 30 responden atau sebesar 27%, rentang usia 31-35 tahun dengan jumlah 23 orang atau sebesar 21%, rentang usia 36-40 tahun dengan jumlah 10 orang atau sebesar 9%, dan kelompok rentang usia lebih dari 41 tahun yang memiliki proporsi paling sedikit, yakni sebesar 6 orang atau sebesar 5% dari total keseluruhan responden penelitian.

#### 4.4.3 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan masa kerjanya, responden penelitian pada RS Husada Utama dibagi menjadi beberapa kelompok dengan frekuensi yang beragam seperti pada gambar 4.4. Untuk kelompok yang pertama adalah kelompok responden yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun dengan frekuensi 17 orang atau sekitar 15 %, yang kedua kelompok responden dengan masa kerja 1-2 tahun dengan frekuensi 4 orang atau sekitar 4 %, kelompok yang ketiga merupakan responden yang



memiliki masa kerja antara lebih dari 2 tahun sampai dengan 4 tahun dengan frekuensi 36 orang atau sebesar 32 %, yang keempat kelompok dengan masa kerja 4 tahun lebih sampai dengan 5 tahun dengan jumlah 12 orang atau sekitar 11 %, yang kelima kelompok dengan masa kerja lebih dari 5 tahun sampai dengan 7 tahun dengan jumlah frekuensi 14 orang atau sebesar 13 %, yang keenam kelompok responden dengan masa kerja lebih dari 7 tahun sampai dengan 8 tahun yang berjumlah 9 orang atau sekitar 8 %, dan kelompok yang terakhir adalah kelompok responden dengan masa kerja lebih dari 8 tahun yang berjumlah 20 orang atau sebesar 18 % dari total keseluruhan responden penelitian.

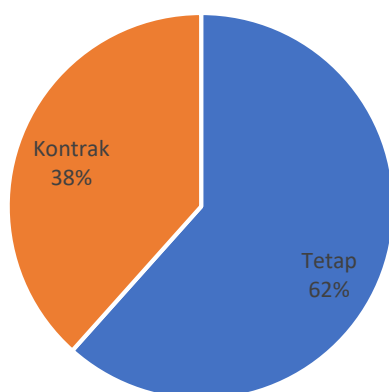


Gambar 4. 4 Demografi Berdasarkan Masa Kerja

#### 4.4.4 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Status Kepegawaian

Analisis deskriptif dilakukan berdasarkan status kepegawaian responden penelitian dibagi menjadi dua jenis kelompok. Kelompok yang pertama merupakan kelompok responden dengan status kepegawaian tetap dan yang kedua status kepegawaian kontrak. Berdasarkan gambar 4.5, responden dengan status kepegawaian tetap berjumlah 69 orang atau sebesar 62 %, sedangkan kelompok responden dengan status kepegawaian kontrak berjumlah 43 orang atau sebanyak 38 % dari total keseluruhan responden.

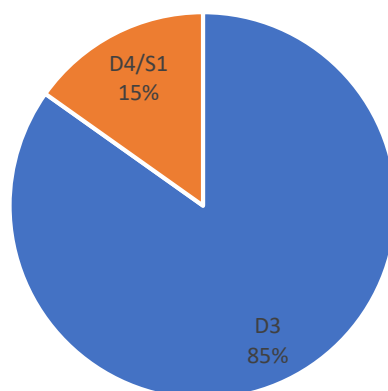
### Status Kepegawaian



Gambar 4. 5 Demografi Berdasarkan Status Kepegawaian

#### 4.4.5 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

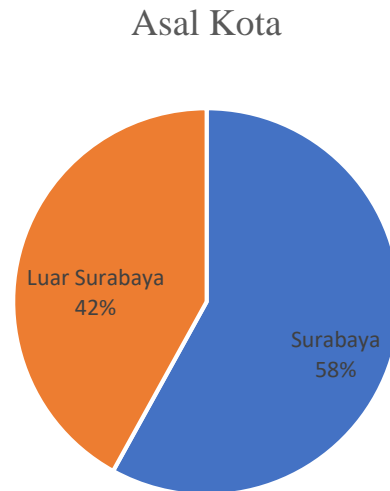
### Pendidikan Terakhir



Gambar 4. 6 Demografi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan penyebaran kuisioner terhadap responden penelitian, didapatkan data bahwa terdapat 2 jenis pendidikan terakhir yang dimiliki oleh perawat rawat inap RS Husada Utama, yakni lulusan D3 dan D4 setara S1. Kelompok pendidikan terakhir responden didominasi oleh lulusan D3 Keperawatan dengan jumlah 95 orang atau sekitar 85% dari total keseluruhan responden. Sedangkan lulusan D4 atau setara S1 berjumlah 17 orang atau sebesar 15 % dari total keseluruhan responden penelitian.

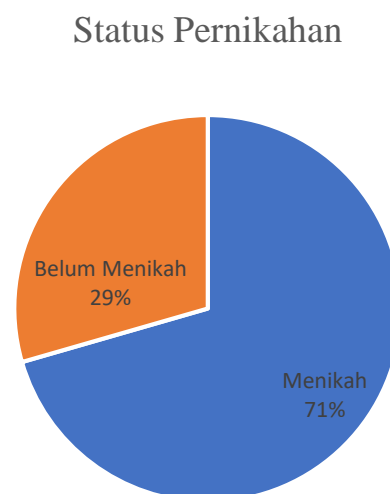
#### 4.4.6 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Asal Kota



Gambar 4. 7 Demografi Berdasarkan Asal Kota

Berdasarkan asal kota, responden penelitian ini dibagi menjadi dua kelompok, yakni kelompok responden dengan asal kota Surabaya dan luar Surabaya. Gambar 4.7 menunjukkan bahwa responden dengan asal kota Surabaya memiliki proporsi yang paling besar yakni sebanyak 65 orang atau sebesar 58 %. Sedangkan proporsi asal kota luar Surabaya berjumlah 47 orang atau sebesar 42 % dari total keseluruhan responden penelitian.

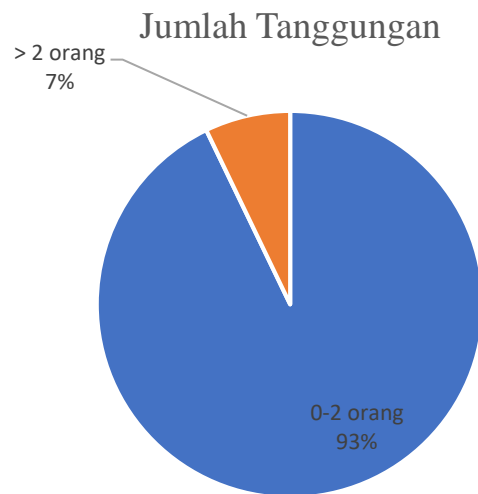
#### 4.4.7 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Status Pernikahan



Gambar 4. 8 Demografi Berdasarkan Status Pernikahan

Berdasarkan status pernikahan, responden penelitian dibagi menjadi 2 kelompok, yakni kelompok menikah dan belum menikah. Gambar 4.8 menunjukkan bahwa kelompok status pernikahan didominasi oleh responden yang berstatus menikah yakni sejumlah 79 atau sebesar 71 %. Sedangkan kelompok yang belum menikah berjumlah 33 orang atau sebesar 29 % dari total keseluruhan responden.

#### 4.4.8 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jumlah Tanggungan



Gambar 4. 9 Demografi Berdasarkan Jumlah Tanggungan

Berdasarkan jumlah tanggungan, responden penelitian dibagi menjadi 2 kelompok, yakni responden dengan jumlah tanggungan 0 sampai 2 orang dan juga responden dengan tanggungan lebih dari 2 orang. Dari gambar 4.9 dapat dilihat bahwa proporsi kelompok responden penelitian didominasi oleh responden yang memiliki tanggungan sejumlah 0 sampai 2 orang sebanyak 104 orang atau sebesar 93 %. Sedangkan untuk kelompok dengan jumlah tanggungan lebih dari 2 orang sebanyak 8 orang atau sebesar 7 % dari total keseluruhan jumlah responden penelitian.

#### 4.4.9 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendapatan



Gambar 4. 10 Demografi Berdasarkan Pendapatan

Berdasarkan pendapatan, kelompok responden dibagi ke dalam 4 macam. Pertama, kelompok responden dengan pendapatan sebesar Rp 3.000.000 - Rp 4.000.000 yang mendominasi frekuensi responden sejumlah 95 orang atau sekitar 85 %. Yang kedua, pendapatan Rp 4.000.100 - Rp 5.000.000 dengan frekuensi responden sebanyak 14 orang atau sekitar 13 %, dan yang ketiga kelompok responden dengan pendapatan lebih dari Rp 5.000.000 yang memiliki frekuensi responden sebanyak 3 orang atau hanya sekitar 3 % dari total keseluruhan responden penelitian. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden perawat di RS Husada Utama memiliki tingkat pendapatan antara Rp 3.000.000 - Rp 4.000.000 setiap bulannya.

#### 4.5 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif berupa pengujian dengan *tools* statistik untuk melakukan analisis yang menghasilkan penggambaran dan deskripsi atas data yang telah terkumpul. Analisis deskriptif ini dilakukan dengan maksud untuk dapat mengubah data yang tidak mudah dibaca menjadi data yang lebih mudah untuk dipahami.

#### 4.5.1 Sum, Mean, dan Standar Deviation

Tabel 4.4 menunjukkan analisis deskriptif statistik yang dilakukan pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Nilai rata-rata jawaban terhadap kuisioner menunjukkan bahwa hampir keseluruhan dari jawaban responden menyatakan setuju dengan pernyataan-pernyataan mengenai faktor-faktor retensi karyawan yang disajikan dalam instrumen-instrumen pengukuran dalam penelitian.

Tabel 4. 4 Tabel Analisis Deskriptif Statistik

| <b>Indikator</b>              | <b>Sum</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> | <b>Indikator</b>                            | <b>Sum</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> |
|-------------------------------|------------|-------------|-----------------------|---|------------|-------------|-----------------------|
| <b>Work Time</b>              |            |             |                       | <b>Job Value</b>                            |            |             |                       |
| <b>WT1</b>                    | 431        | 3,85        | 0,84                  | <b>JV1</b>                                  | 428        | 3,82        | 0,79                  |
| <b>WT2</b>                    | 396        | 3,54        | 0,72                  | <b>JV2</b>                                  | 439        | 3,92        | 0,67                  |
| <b>WT3</b>                    | 421        | 3,76        | 0,86                  | <b>JV3</b>                                  | 443        | 3,96        | 0,69                  |
| <b>Overall</b>                |            | 3,72        |                       | <b>JV4</b>                                  | 434        | 3,88        | 0,65                  |
| <b>Income</b>                 |            |             |                       | <b>Overall</b>                              |            |             |                       |
|                               |            |             |                       |   |            | 3,89        |                       |
| <b>I1</b>                     | 394        | 3,52        | 0,87                  | <b>Intrusion of Personal Life into Work</b> |            |             |                       |
| <b>I2</b>                     | 414        | 3,70        | 0,79                  | <b>IPLW1</b>                                | 404        | 3,61        | 0,78                  |
| <b>I3</b>                     | 407        | 3,63        | 0,88                  | <b>IPLW2</b>                                | 382        | 3,41        | 0,82                  |
| <b>Overall</b>                |            | 3,62        |                       | <b>IPLW3</b>                                | 417        | 3,72        | 0,69                  |
| <b>Supervisory Status</b>     |            |             |                       | <b>Overall</b>                              |            |             |                       |
|                               |            |             |                       |   |            | 3,58        |                       |
| <b>SK1</b>                    | 434        | 3,88        | 0,74                  | <b>Intrusion of Work into Personal Life</b> |            |             |                       |
| <b>SK2</b>                    | 430        | 3,84        | 0,75                  | <b>IWPL1</b>                                | 403        | 3,60        | 0,79                  |
| <b>SK3</b>                    | 391        | 3,49        | 0,91                  | <b>IWPL2</b>                                | 438        | 3,91        | 0,83                  |
| <b>Overall</b>                |            | 3,74        |                       | <b>IWPL3</b>                                | 425        | 3,79        | 0,91                  |
| <b>Tenure</b>                 |            |             |                       | <b>Overall</b>                              |            |             |                       |
|                               |            |             |                       |   |            | 3,77        |                       |
| <b>T1</b>                     | 421        | 3,76        | 0,77                  | <b>Work Enhancement by Personal Life</b>    |            |             |                       |
| <b>T2</b>                     | 402        | 3,59        | 0,65                  | <b>WEPL1</b>                                | 397        | 3,54        | 0,78                  |
| <b>T3</b>                     | 408        | 3,64        | 0,79                  | <b>WEPL2</b>                                | 402        | 3,59        | 0,81                  |
| <b>Overall</b>                |            | 3,66        |                       | <b>WEPL3</b>                                | 407        | 3,63        | 0,78                  |
| <b>Supervisor Support</b>     |            |             |                       | <b>Overall</b>                              |            |             |                       |
|                               |            |             |                       |   |            | 3,59        |                       |
| <b>SS1</b>                    | 424        | 3,79        | 0,70                  | <b>Personal Life Enhancement by Work</b>    |            |             |                       |
| <b>SS2</b>                    | 431        | 3,85        | 0,73                  | <b>PLEW1</b>                                | 441        | 3,94        | 0,59                  |
| <b>SS3</b>                    | 431        | 3,85        | 0,74                  | <b>PLEW2</b>                                | 429        | 3,83        | 0,57                  |
| <b>SS4</b>                    | 441        | 3,94        | 0,67                  | <b>PLEW3</b>                                | 451        | 4,03        | 0,64                  |
| <b>Overall</b>                |            | 3,85        |                       | <b>Overall</b>                              |            | 3,93        |                       |
| <b>Organizational Support</b> |            |             |                       | <b>Career Development</b>                   |            |             |                       |
| <b>OS1</b>                    | 419        | 3,74        | 0,67                  | <b>CD1</b>                                  | 408        | 3,64        | 0,73                  |
| <b>OS2</b>                    | 422        | 3,77        | 0,78                  | <b>CD2</b>                                  | 413        | 3,69        | 0,71                  |
| <b>OS3</b>                    | 432        | 3,86        | 0,70                  | <b>CD3</b>                                  | 403        | 3,60        | 0,87                  |
| <b>Overall</b>                |            | 3,79        |                       | <b>Overall</b>                              |            | 3,64        |                       |

Tabel 4.4 Tabel Analisis Deskriptif Statistik (Lanjutan)

| <b>Indikator</b>                                    | <b>Sum</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> | <b>Indikator</b>            | <b>Sum</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> |
|---|------------|-------------|-----------------------|-----------------------------|------------|-------------|-----------------------|
| <b>Compensation and Reward</b>                      |            |             |                       | <b>Intention to Quit</b>    |            |             |                       |
| <b>CR1</b>  | 358        | 3,20        | 0,81                  | <b>IQ1</b>                  | 373        | 3,33        | 0,90                  |
| <b>CR2</b>  | 365        | 3,26        | 0,89                  | <b>IQ2</b>                  | 377        | 3,37        | 0,98                  |
| <b>CR3</b>  | 385        | 3,44        | 0,85                  | <b>IQ3</b>                  | 382        | 3,41        | 0,94                  |
| <b>Overall</b>                                      |            | 3,30        |                       | <b>IQ4</b>                  | 362        | 3,23        | 0,99                  |
| <b>Relationship with Supervisors and Colleagues</b> |            |             |                       | <b>Overall</b>              |            |             |                       |
| <b>RSC1</b>   | 429        | 3,83        | 0,61                  | <b>Intention to Search</b>  |            |             |                       |
| <b>RSC2</b>   | 425        | 3,79        | 0,69                  | <b>IS1</b>                  | 377        | 3,37        | 0,88                  |
| <b>RSC3</b>   | 442        | 3,95        | 0,73                  | <b>IS2</b>                  | 393        | 3,51        | 0,94                  |
| <b>Overall</b>                                      |            | 3,86        |                       | <b>Overall</b>              |            | 3,44        |                       |
| <b>Communication and Motivation</b>                 |            |             |                       | <b>Overall Satisfaction</b> |            |             |                       |
| <b>CM1</b>  | 391        | 3,49        | 0,84                  | <b>KK1</b>                  | 394        | 3,52        | 0,72                  |
| <b>CM2</b>  | 412        | 3,68        | 0,67                  | <b>KK2</b>                  | 393        | 3,51        | 0,84                  |
| <b>CM3</b>  | 433        | 3,87        | 0,56                  | <b>KK3</b>                  | 409        | 3,65        | 0,73                  |
| <b>CM4</b>  | 411        | 3,67        | 0,69                  | <b>KK4</b>                  | 408        | 3,64        | 0,73                  |
| <b>Overall</b>                                      |            | 3,68        |                       | <b>Overall</b>              |            | 3,58        |                       |
| <b>Work Environment and Nature of Work</b>          |            |             |                       |                             |            |             |                       |
| <b>WENW1</b>  | 404        | 3,61        | 0,63                  |                             |            |             |                       |
| <b>WENW2</b>  | 399        | 3,56        | 0,74                  |                             |            |             |                       |
| <b>WENW3</b>  | 411        | 3,67        | 0,74                  |                             |            |             |                       |
| <b>Overall</b>                                      |            | 3,61        |                       |                             |            |             |                       |

Pada variabel *job related factor*, nilai dimensi dengan rata-rata tertinggi ada pada dimensi *job value* dengan nilai 3.89. Untuk nilai keseluruhan nilai *mean* dari masing-masing dimensi memiliki kisaran nilai antara 3.62 - 3.89. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden menyatakan setuju dengan pernyataan mengenai *job related factors* yang disajikan dalam kuisioner. Sehingga dari hal tersebut dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antara tiap dimensi dalam konteks *job related factors*. Seperti yang kita ketahui pula, bahwa dalam bekerja pasti kita sangat memperhatikan faktor-faktor terkait pekerjaan yang ditawarkan oleh pemberi kerja.

Pada variabel *work-life balance*, nilai dimensi dengan rata-rata tertinggi ada pada dimensi *personal life enhancement by work* dengan nilai *mean* 3.93. Untuk nilai keseluruhan nilai *mean* dari masing-masing dimensi memiliki kisaran nilai antara 3.58 - 3.93. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden

menyatakan setuju dengan pernyataan mengenai *work-life balance* yang disajikan dalam kuisisioner dengan kata lain, dimensi yang disajikan memang berpengaruh terhadap *work-life balance*.

Pada variabel *job satisfaction*, nilai dimensi dengan rata-rata tertinggi ada pada dimensi *relationship with supervisors and colleagues* dengan nilai *mean* 3.86. Untuk nilai keseluruhan nilai *mean* dari masing-masing dimensi memiliki kisaran nilai antara 3.30 - 3.86. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pihak yang tidak setuju, namun sebagian besar didominasi dengan pernyataan setuju dari responden mengenai berbagai pernyataan mengenai *job satisfaction* yang diuraikan dalam kuisisioner.

Sedangkan untuk variabel *retention*, nilai dimensi dengan rata-rata tertinggi 3.58 dengan nilai *mean* yang lain berada pada kisaran 3.33 – 3.58. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar mengungkapkan bahwa mereka hanya cukup setuju, tidak benar-benar setuju dengan pernyataan yang disajikan dalam kuisisioner penelitian mengenai kemauan untuk bertahan pada tempat kerja tersebut.

Nilai *sum* dari masing-masing variabel dan dimensi memiliki rentang yang berbeda-beda dikarenakan jumlah indikator dari masing-masing dimensi juga berbeda. Nilai standar deviasi pada masing-masing dimensi memiliki nilai yang berbeda-beda yang menunjukkan nilai keberagaman jawaban. Untuk dimensi *communication and motivation* berada pada kisaran dengan rentang paling besar yakni antara 0,56 - 0,84 yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan jawaban dari responden yang lebih signifikan dibandingkan dengan dimensi lainnya.

#### **4.5.2 Crosstab**

Analisis *crosstab* dilakukan untuk melihat hubungan antara beberapa variabel dengan cara menyilangkan variabel-variabel tersebut (Malhotra, 2010). Sehingga hal ini akan bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel dengan variabel lain dengan cara menyilangkan variabel-variabel yang dianggap berhubungan. Analisis *crosstab* untuk mengetahui perbandingan variabel kontrol, yaitu persilangan antara usia-masa kerja-asal kota, jenis kelamin-pendidikan terakhir-status kerja, pendapatan-status pekerjaan-tanggungan.



1. Analisis *crosstab* Usia – Masa Kerja – Asal Kota

Tabel 4. 5 *Crosstab* 1

| Asal Kota     |       |       | Masa Kerja |     |       |       |       |       | Total |     |
|---------------|-------|-------|------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
|               |       |       | < 1        | 1-2 | 2.1-4 | 4.1-5 | 5.1-7 | 7.1-8 |       | > 8 |
| Surabaya      | Usia  | 20-25 | 5          | 1   | 9     | 0     | 0     | 0     | 0     | 15  |
|               |       | 26-30 | 1          | 1   | 17    | 3     | 1     | 3     | 2     | 28  |
|               |       | 31-35 | 0          | 0   | 2     | 5     | 3     | 3     | 2     | 15  |
|               |       | 36-40 | 0          | 0   | 0     | 0     | 2     | 1     | 4     | 7   |
| Total         |       |       | 6          | 2   | 28    | 8     | 6     | 7     | 8     | 65  |
| Luar Surabaya | Usia  | 20-25 | 10         | 1   | 3     | 1     | 0     | 0     | 0     | 15  |
|               |       | 26-30 | 0          | 1   | 5     | 2     | 4     | 1     | 2     | 15  |
|               |       | 31-35 | 0          | 0   | 0     | 1     | 3     | 1     | 3     | 8   |
|               |       | 36-40 | 1          | 0   | 0     | 0     | 1     | 0     | 1     | 3   |
|               |       | > 41  | 0          | 0   | 0     | 0     | 0     | 0     | 6     | 6   |
| Total         |       |       | 11         | 2   | 8     | 4     | 8     | 2     | 12    | 47  |
| Total         | Usia  | 20-25 | 15         | 2   | 12    | 1     | 0     | 0     | 0     | 30  |
|               |       | 26-30 | 1          | 2   | 22    | 5     | 5     | 4     | 4     | 43  |
|               |       | 31-35 | 0          | 0   | 2     | 6     | 6     | 4     | 5     | 23  |
|               |       | 36-40 | 1          | 0   | 0     | 0     | 3     | 1     | 5     | 10  |
|               |       | > 41  | 0          | 0   | 0     | 0     | 0     | 0     | 6     | 6   |
|               | Total |       | 17         | 4   | 36    | 12    | 14    | 9     | 20    | 112 |

Hasil analisis *crosstab* antara usia, masa kerja, dan asal kota pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar dari demografi responden didominasi oleh responden dengan asal kota asli dari Surabaya, dari seluruh responden tersebut didominasi responden yang memiliki usia 26 sampai 30 tahun, pada usia tersebut durasi masa berkerja terbanyak adalah dengan durasi lebih dari 2 tahun sampai dengan 4 tahun. Sedangkan untuk responden dengan asal kota luar Surabaya didominasi oleh responden yang memiliki umur 20 sampai dengan 30 tahun, untuk durasi masa kerjanya sama dengan kelompok responden yang berasal dari Surabaya yakni didominasi oleh responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun atau lebih dari 2 tahun sampai dengan 4 tahun.

2. Analisis *crosstab* Jenis Kelamin – Pendidikan Terakhir – Status Kepegawaian

Hasil analisis *crosstab* antara jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan status kepegawaian pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden memiliki status kepegawaian sebagai perawat tetap, dengan mayoritas berjenis kelamin perempuan dengan berlatang belakang didominasi oleh lulus Diploma III (D3) Keperawatan, sedangkan untuk responden dengan

status kepegawaian tidak tetap didominasi pula dengan responden berjenis kelamin perempuan. Pada kelompok ini, latar belakang pendidikan didominasi dengan jenjang Diploma IV (D4) atau setara Sarjana (S1).

Tabel 4. 6 *Crosstab 2*

| Status Kepegawaian |               |           | Pendidikan Terakhir |       | Total |
|--------------------|---------------|-----------|---------------------|-------|-------|
|                    |               |           | D3                  | D4/S1 |       |
| Tetap              | Jenis Kelamin | Laki-laki | 0                   | 1     | 1     |
|                    |               | Perempuan | 61                  | 7     | 68    |
|                    | Total         |           | 61                  | 8     | 69    |
| Kontrak            | Jenis Kelamin | Laki-laki | 5                   | 1     | 6     |
|                    |               | Perempuan | 29                  | 8     | 37    |
|                    | Total         |           | 34                  | 9     | 43    |
| Total              | Jenis Kelamin | Laki-laki | 5                   | 2     | 7     |
|                    |               | Perempuan | 90                  | 15    | 105   |
|                    | Total         |           | 95                  | 17    | 112   |

### 3. Analisis *crosstab* Pendapatan – Status Pernikahan – Jumlah Tanggungan

Tabel 4. 7 *Crosstab 3*

| Tanggungan |            |                             | Status Pernikahan |               | Total |
|------------|------------|-----------------------------|-------------------|---------------|-------|
|            |            |                             | Menikah           | Belum Menikah |       |
| 0-2 orang  | Pendapatan | Rp 3.000.000 - Rp 4.000.000 | 61                | 31            | 92    |
|            |            | Rp 4.000.100 - Rp 5.000.000 | 8                 | 1             | 9     |
|            |            | > Rp 5.000.000              | 3                 | 0             | 3     |
|            | Total      |                             | 72                | 32            | 104   |
| > 2 orang  | Pendapatan | Rp 3.000.000 - Rp 4.000.000 | 2                 | 1             | 3     |
|            |            | Rp 4.000.100 - Rp 5.000.000 | 5                 | 0             | 5     |
|            |            | Total                       | 7                 | 1             | 8     |
| Total      | Pendapatan | Rp 3.000.000 - Rp 4.000.000 | 63                | 32            | 95    |
|            |            | Rp 4.000.100 - Rp 5.000.000 | 13                | 1             | 14    |
|            |            | > Rp 5.000.000              | 3                 | 0             | 3     |
|            | Total      |                             | 79                | 33            | 112   |

Hasil analisis *crosstab* antara pendapatan, status pernikahan, dan jumlah tanggungan pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar demografi responden memiliki jumlah tanggungan baik itu terdiri dari anak atau keluarga sejumlah 0 sampai 2 orang. Responden ini juga didominasi oleh responden yang memiliki pendapatan antara Rp 3.000.000 sampai Rp 4.000.000 dan hanya beberapa responden saja yang memiliki pendapatan diatas angka tersebut.

#### 4.6 Uji Asumsi

Uji asumsi dilakukan untuk mengetahui informasi-informasi yang tidak bisa dilihat dari data aktual yang tersaji. Sehingga diperlukan pengujian ini untuk lebih memudahkan penerjemahan data dan juga dilakukan untuk menghasilkan data yang lebih akurat dan tepat dengan tujuan untuk menghasilkan hasil penelitian yang lebih baik pula. Pengujian ini dilakukan dengan melakukan uji *missing data*, *outlier*, normalitas, linearitas, validitas, dan reliabilitas.

##### 4.6.1 Uji *Missing Data*

*Missing data* merupakan data yang rumpang dari sebuah respon dapat menyebabkan adanya *error* atau masalah saat dilakukannya pengolahan data. Hal tersebut dikarenakan *software* yang digunakan dalam pengolahan data tidak dapat memproses data apabila terdapat data yang tidak lengkap dalam suatu respon. Tabel 4.5 menunjukkan bahwa data dari 112 kuisisioner menunjukkan tidak terdapat *missing data* dari tiap-tiap kuisisioner yang didapatkan. Sehingga data-data tersebut dapat diolah lebih lanjut menuju ke pengolahan data selanjutnya.

Tabel 4. 8 Tabel *Missing Value*

| <i>Missing Value</i>       |              |                |     |              |                |      |              |                |
|----------------------------|--------------|----------------|-----|--------------|----------------|------|--------------|----------------|
|                            | N            |                |     | N            |                |      | N            |                |
|                            | <i>Valid</i> | <i>Missing</i> |     | <i>Valid</i> | <i>Missing</i> |      | <i>Valid</i> | <i>Missing</i> |
| <b>LANTAI</b>              | 112          | 0              | SS2 | 112          | 0              | CD3  | 112          | 0              |
| <b>NO_KUESIONER</b>        | 112          | 0              | SS3 | 112          | 0              | CR1  | 112          | 0              |
| <b>JENIS_KELAMIN</b>       | 112          | 0              | SS4 | 112          | 0              | CR2  | 112          | 0              |
| <b>USIA</b>                | 112          | 0              | OS1 | 112          | 0              | CR3  | 112          | 0              |
| <b>MASA_KERJA</b>          | 112          | 0              | OS2 | 112          | 0              | RSC1 | 112          | 0              |
| <b>STATUS_KEPEGAWAIN</b>   | 112          | 0              | OS3 | 112          | 0              | RSC2 | 112          | 0              |
| <b>PENDIDIKAN_TERAKHIR</b> | 112          | 0              | JV1 | 112          | 0              | RSC3 | 112          | 0              |
| <b>ASAL_KOTA</b>           | 112          | 0              | JV2 | 112          | 0              | CM1  | 112          | 0              |
| <b>STATUS_PERNIKAHAN</b>   | 112          | 0              | JV3 | 112          | 0              | CM2  | 112          | 0              |

Tabel 4. 9 Tabel *Missing Value* (Lanjutan)

| <i>Missing Value</i>     |              |                |       |              |                |       |              |                |
|--------------------------|--------------|----------------|-------|--------------|----------------|-------|--------------|----------------|
|                          | N            |                |       | N            |                |       | N            |                |
|                          | <i>Valid</i> | <i>Missing</i> |       | <i>Valid</i> | <i>Missing</i> |       | <i>Valid</i> | <i>Missing</i> |
| <b>JUMLAH TANGGUNGAN</b> | 112          | 0              | JV4   | 112          | 0              | CM3   | 112          | 0              |
| <b>PENDAPATAN</b>        | 112          | 0              | IPLW1 | 112          | 0              | CM4   | 112          | 0              |
| <b>WT1</b>               | 112          | 0              | IPLW2 | 112          | 0              | WENW1 | 112          | 0              |
| <b>WT2</b>               | 112          | 0              | IPLW3 | 112          | 0              | WENW2 | 112          | 0              |
| <b>WT3</b>               | 112          | 0              | IWPL1 | 112          | 0              | WENW3 | 112          | 0              |
| <b>I1</b>                | 112          | 0              | IWPL2 | 112          | 0              | IQ1   | 112          | 0              |
| <b>I2</b>                | 112          | 0              | IWPL3 | 112          | 0              | IQ2   | 112          | 0              |
| <b>I3</b>                | 112          | 0              | WEPL1 | 112          | 0              | IQ3   | 112          | 0              |
| <b>SK1</b>               | 112          | 0              | WEPL2 | 112          | 0              | IQ4   | 112          | 0              |
| <b>SK2</b>               | 112          | 0              | WEPL3 | 112          | 0              | IS1   | 112          | 0              |
| <b>SK3</b>               | 112          | 0              | PLEW1 | 112          | 0              | IS2   | 112          | 0              |
| <b>T1</b>                | 112          | 0              | PLEW2 | 112          | 0              | KK1   | 112          | 0              |
| <b>T2</b>                | 112          | 0              | PLEW3 | 112          | 0              | KK2   | 112          | 0              |
| <b>T3</b>                | 112          | 0              | CD1   | 112          | 0              | KK3   | 112          | 0              |
| <b>SS1</b>               | 112          | 0              | CD2   | 112          | 0              | KK4   | 112          | 0              |

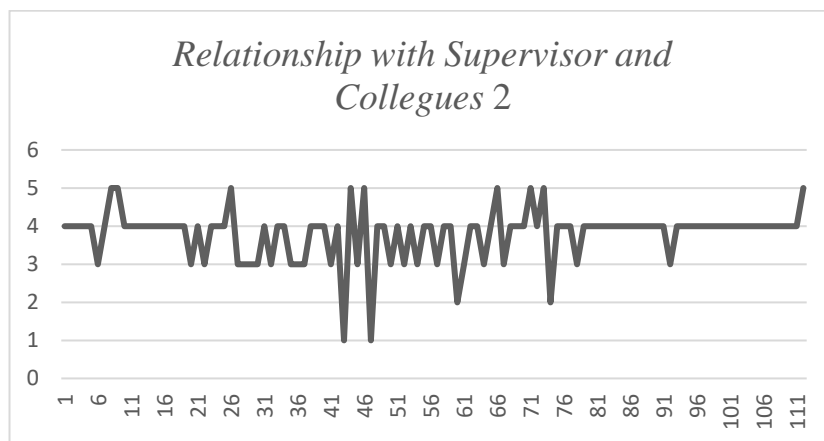
#### 4.6.2 Uji *Outlier*

Pengujian *outlier* ini dilakukan setelah memastikan bahwa data tidak terdapat *missing value* pada data penelitian. Data dikatakan *outliers* bila nilai dari *z-score* kurang dari -4 atau lebih dari +4. Bila tidak terdapat data yang *outliers*, maka data dinyatakan bagus dan layak untuk digunakan untuk penelitian.

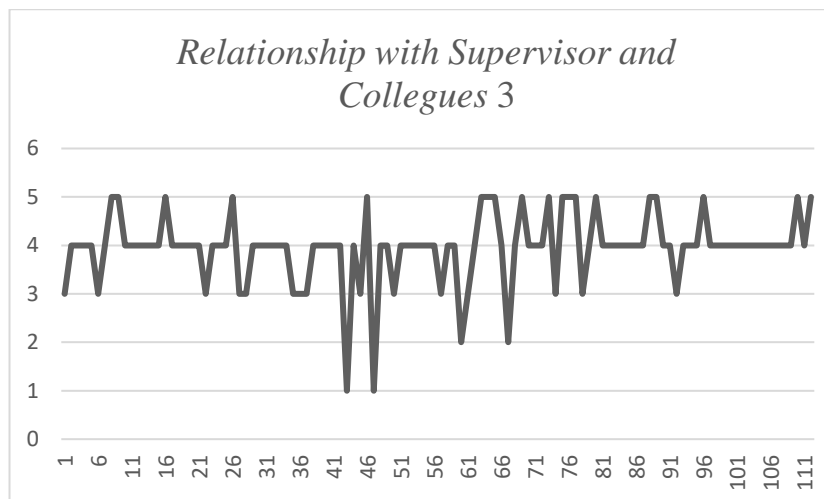
Jika setelah dilakukannya uji *outlier* terdapat data yang melebihi rentang *z score*, maka data tersebut merupakan data *outlier* yang harus dihapuskan sebelum menuju ke uji hipotesis (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014). Setelah dilakukan pengujian ternyata terdapat data *outlier* pada nomor kuisisioner 43 dan 47 (Lampiran 4) sehingga data tersebut harus dihilangkan atau dihapus. Setelah dilakukan penghapusan data *outlier* nilai *z score* menjadi seperti pada Lampiran 4 dan berjumlah 110 responden dari jumlah awal sejumlah 112 responden.

Setelah dianalisis kembali, nomor kuisisioner dengan nomor 43 dan 47 menunjukkan data *outlier* pada bagian pertanyaan hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Data ini bisa masuk *outlier* karena teridentifikasi memiliki jawaban ekstrem dibandingkan jawaban dari mayoritas responden. Nomor kuisisioner ini

dianggap *outlier* karena memiliki jawaban yang keluar dari jawaban mayoritas responden, yakni pada item pertanyaan RSC 2 dan RSC 3 mayoritas responden dengan skor 3-5, namun untuk nomor kuisisioner menjawabnya dengan skor 1. Setelah diteliti kembali, responden dengan nomor kuisisioner tersebut ternyata adalah responden yang memiliki masa kerja yang masih dalam masa percobaan yakni kurang dari 1 tahun di RS Husada Utama sehingga diindikasikan bahwa responden tersebut merasa belum bisa beradaptasi dengan lingkungan, baik itu perlakuan atasan ataupun rekan kerja. Data ini dianggap terlalu ekstrem karena berbeda dengan data lainnya meskipun dengan karakteristik demografi yang sama sehingga akan mengganggu hasil dari penelitian yang dilakukan.



Gambar 4. 11 Distribusi Jawaban Item Pertanyaan RSC 2



Gambar 4. 12 Distribusi Jawaban Item Pertanyaan RSC 3

### 4.6.3 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menganalisis nilai *skewness* dan kurtosis. Data akan dikatakan terdistribusi normal apabila nilai *z-skewness* berada di antara -2,58 sampai dengan 2,58. Berdasarkan perhitungan pada Lampiran 5 diketahui bahwa nilai *z-skewness* terkecil ada pada dimensi *Intrusion of Work into Personal Life* pada indikator pertama (IWPL1) dengan nilai -5,993 dan nilai terbesar ada pada dimensi *Personal Life Enhancement by Work* pada indikator kedua (PLEW2) dengan nilai -0.016.

Selain melihat dari nilai *skewness* dan kurtosis, pengujian normalitas juga dapat dilakukan dengan melihat Q-Q plot. Sifat dasar plot Q-Q adalah bahwa jika  $y$  adalah fungsi linier  $x$  maka plot Q-Q yang sesuai masih akan linier tetapi dengan kemungkinan lokasi dan kemiringan yang berubah (Shiker, 2012). Lampiran 6 menunjukkan gambar dari plot Q-Q menunjukkan bahwa sebagian besar data penelitian terdistribusi normal karena berada di garis, dan hanya sebagian kecil saja yang keluar dari garis.

Meskipun data tidak seluruhnya terdistribusi normal tidak memengaruhi pengolahan data di tahap selanjutnya, karena dengan menggunakan PLS-SEM tidak mewajibkan data harus terdistribusi normal untuk bisa diolah. Sehingga, tujuan dilakukan pengujian ini untuk menilai apakah data terdistribusi normal atau tidak.

### 4.6.4 Uji Linearitas

Pengujian linearitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *matrix scatter plot diagram* dari variabel penelitian. Hasil dari pengujian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antar variabel bersifat linear. Hal tersebut dibuktikan dengan melihat dari persebaran titik *scatter plot* dan tidak membentuk pola tertentu sehingga data tersebut dapat diolah dengan analisis lebih lanjut seperti pada Lampiran 7.

### 4.6.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 8 menunjukkan bahwa semua dimensi telah diukur dan menunjukkan nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Sehingga dari hal ini dapat dikatakan bahwa alat ukur yang digunakan valid.

Untuk reliabilitas juga diukur di setiap dimensi dan menunjukkan hasil bahwa nilai *cronbach's alpha* semuanya  $> 0.6$  yakni antara 0.7 sampai dengan 0.9, sehingga alat ukur yang digunakan dikatakan reliabel. Uraian dari hasil pengukuran reliabilitas terdapat pada Lampiran 8.

#### **4.7 Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *software Smart PLS 3* dengan melakukan analisis PLS-SEM. Analisis dilakukan untuk menguji model pengukuran, model struktural, dan selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis (Hair *et al.*, 2017).

##### **4.7.1 Outer Model**

Pengevaluasian model pengukuran dilakukan dengan menguji model pengukuran dan model strukturalnya. Setelah didapatkan model yang kuat maka dapat dilanjutkan dalam tahap pengujian hipotesis.

a. *Convergent validity*

Nilai *convergent validity* menunjukkan pengukuran korelasi indikator reflektif dengan nilai reflektif variabel latennya dengan nilai *outer loading*  $\geq 0,5$  (Jaya & Sumertajaya, 2008). Nilai *outer loading* dari data yang diolah menunjukkan bahwa semuanya telah berada diatas nilai 0,5 kecuali untuk item pertanyaan SK 3 yang bernilai 0.422 seperti yang ditunjukkan tabel 4.10. Selanjutnya nilai *Average Variance Extracted (AVE)* digunakan untuk menguji *convergent validity* dengan menggunakan nilai *outer loading*. Nilai minimal dari AVE adalah 0,5 sehingga variabel penelitian dapat dinyatakan *valid* (Lin *et al.*, 2014). Dari tabel 4.10 juga dapat dilihat bahwa nilai AVE untuk *job related factors*, *work-life balance*, dan *job satisfaction* yang masih memiliki nilai dibawah 0,5. Hal ini mengindikasikan adanya variansi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran, sehingga diperlukan penghapusan item indikator yang memiliki *outer loading* yang paling rendah sampai dihasilkan nilai AVE semuanya diatas 0,5 yang akan menunjukkan kevalidan item pengukuran. Untuk mencapai skor AVE yang valid, indikator dengan nilai *outer loading* terkecil pada proses perhitungan perlu dihapus (Wiyono, 2011).

Tabel 4. 10 Uji *Convergent Validity*

| <b>Variabel</b>                           | <b>Dimensi</b>                                      | <b>Indikat<br/>or</b> | <b>Outer<br/>Loading</b> | <b>AVE<br/>Dimensi</b> | <b>AVE<br/>Variabel</b> |
|---|---|-----------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|
| <b><i>Job<br/>Related<br/>Factors</i></b> | <i>Work Time</i>                                    | WT1                   | 0.881                    | 0.767                  | <b>0.494</b>            |
|   |   | WT2                   | 0.838                    |                        |                         |
|   |   | WT3                   | 0.906                    |                        |                         |
|   | <i>Income</i>                                       | I1                    | 0.901                    | 0.839                  |                         |
|   |   | I2                    | 0.944                    |                        |                         |
|   |   | I3                    | 0.901                    |                        |                         |
|   | <i>Supervisory<br/>Status</i>                       | SK1                   | 0.861                    | <b>0.578</b>           |                         |
|   |   | SK2                   | 0.903                    |                        |                         |
|   |   | SK3                   | <b>0.422</b>             |                        |                         |
|   | <i>Tenure</i>                                       | T1                    | 0.859                    | 0.743                  |                         |
|   |   | T2                    | 0.866                    |                        |                         |
|   |   | T3                    | 0.861                    |                        |                         |
|   | <i>Supervisor<br/>Support</i>                       | SS1                   | 0.906                    | 0.838                  |                         |
|   |   | SS2                   | 0.929                    |                        |                         |
|   |   | SS3                   | 0.943                    |                        |                         |
|   |   | SS4                   | 0.883                    |                        |                         |
|   | <i>Organizational<br/>Support</i>                   | OS1                   | 0.899                    | 0.823                  |                         |
|   |   | OS2                   | 0.957                    |                        |                         |
|   |   | OS3                   | 0.862                    |                        |                         |
|   | <i>Job Value</i>                                    | JV1                   | 0.887                    | 0.777                  |                         |
| JV2                                       |   | 0.881                 |                          |                        |                         |
| JV3                                       |   | 0.872                 |                          |                        |                         |
| JV4                                       |   | 0.885                 |                          |                        |                         |
| <b><i>Work-<br/>Life<br/>Balance</i></b>  | <i>Intrusion of<br/>Personal Life into<br/>Work</i> | IPLW1                 | 0.923                    | 0.781                  | <b>0.435</b>            |
|   |   | IPLW2                 | 0.857                    |                        |                         |
|   |   | IPLW3                 | 0.869                    |                        |                         |
|   | <i>Intrusion of Work<br/>into Personal Life</i>     | IWPL1                 | <b>0.634</b>             | <b>0.602</b>           |                         |
|   |   | IWPL2                 | 0.863                    |                        |                         |
|   |   | IWPL3                 | 0.811                    |                        |                         |
|   | <i>Work<br/>Enhancement by<br/>Personal Life</i>    | WEPL1                 | 0.919                    | 0.877                  |                         |
|   |   | WEPL2                 | 0.951                    |                        |                         |
|   |   | WEPL3                 | 0.939                    |                        |                         |
|   | <i>Personal Life<br/>Enhancement by<br/>Work</i>    | PLEW1                 | 0.866                    | 0.802                  |                         |
|   |   | PLEW2                 | 0.922                    |                        |                         |
|   |   | PLEW3                 | 0.898                    |                        |                         |



| Variabel                | Dimensi   | Indikator | Outer Loading | AVE Dimensi | AVE Variabel |
|-------------------------|---|-----------|---------------|-------------|--------------|
| <b>Job Satisfaction</b> | <i>Career Development</i>                           | CD1       | <b>0.606</b>  | 0.662       | 0.481        |
|                         |   | CD2       | <b>0.861</b>  |             |              |
|                         |   | CD3       | 0.862         |             |              |
|                         | <i>Compensation and Reward</i>                      | CR1       | 0.826         | 0.769       |              |
|                         |   | CR2       | 0.906         |             |              |
|                         |   | CR3       | 0.895         |             |              |
|                         | <i>Relationship with Supervisors and Colleagues</i> | RSC1      | 0.898         | 0.796       |              |
|                         |   | RSC2      | 0.951         |             |              |
|                         |   | RSC3      | 0.823         |             |              |
|                         | <i>Communication and Motivation</i>                 | CM1       | 0.910         | 0.851       |              |
|                         |   | CM2       | 0.907         |             |              |
|                         |   | CM3       | 0.949         |             |              |
|                         |   | CM4       | 0.892         |             |              |
|                         | <i>Work Environment and Nature of Work</i>          | WENW 1    | 0.866         | 0.740       |              |
| WENW 2                  |   | 0.831     |               |             |              |
| WENW 3                  |   | 0.883     |               |             |              |
| <b>Retention</b>        | <i>Intention to Quit</i>                            | IQ1       | 0.644         | 0.669       | 0.684        |
|                         |   | IQ2       | 0.865         |             |              |
|                         |   | IQ3       | 0.826         |             |              |
|                         |   | IQ4       | 0.899         |             |              |
|                         | <i>Intention to Search</i>                          | IS1       | 0.976         | 0.953       |              |
|                         |   | IS2       | 0.976         |             |              |
|                         | <i>Overall Satisfaction</i>                         | KK1       | 0.883         | 0.821       |              |
|                         |   | KK2       | 0.927         |             |              |
|                         |   | KK3       | 0.881         |             |              |
|                         |   | KK4       | 0.933         |             |              |

Setelah mengetahui adanya skor AVE yang belum valid, dilakukan penghapusan indikator dengan nilai *outer loading* yang rendah. Penghapusan ini dilakukan sampai skor AVE diatas 0.5. Pada variabel *job related factors* dilakukan penghapusan pada item indikator SK3. Pada variabel *work-life balance* dilakukan penghapusan pada item indikator IWPL1. Kemudian selanjutnya untuk variabel *job satisfaction* dilakukan penghapusan pada item indikator CD1 dan CD2. Setelah dilakukan penghapusan indikator, kembali diuji kembali untuk melihat skor nilai

AVEnya apakah masih ada yang dibawah 0,5. Hasil penghapusan atau reduksi tersebut seperti pada tabel 4.11.

Tabel 4. 11 Hasil Reduksi 1

| Variabel                   | Dimensi                                     | Indikator                                | <i>Outer Loading</i> | AVE Dimensi  | AVE Variabel |
|----------------------------|---|--|----------------------|--------------|--------------|
| <b>Job Related Factors</b> | <i>Work Time</i>                            | WT1                                      | 0.881                | 0.767        | 0.513        |
|                            |   | WT2                                      | 0.838                |              |              |
|                            |   | WT3                                      | 0.907                |              |              |
|                            | <i>Income</i>                               | I1                                       | 0.902                | 0.839        |              |
|                            |   | I2                                       | 0.944                |              |              |
|                            |   | I3                                       | 0.900                |              |              |
|                            | <i>Supervisory Status</i>                   | SK1                                      | 0.897                | 0.822        |              |
|                            |   | SK2                                      | 0.916                |              |              |
|                            | <i>Tenure</i>                               | T1                                       | 0.861                |              |              |
|                            |   | T2                                       | 0.865                |              |              |
|                            |   | T3                                       | 0.860                |              |              |
|                            | <i>Supervisor Support</i>                   | SS1                                      | 0.906                | 0.838        |              |
|                            |   | SS2                                      | 0.929                |              |              |
|                            |   | SS3                                      | 0.943                |              |              |
|                            |   | SS4                                      | 0.883                |              |              |
|                            | <i>Organizational Support</i>               | OS1                                      | 0.897                | 0.823        |              |
|                            |   | OS2                                      | 0.957                |              |              |
|                            |   | OS3                                      | 0.864                |              |              |
|                            | <i>Job Value</i>                            | JV1                                      | 0.887                | 0.777        |              |
|                            |   | JV2                                      | 0.881                |              |              |
| JV3                        |   | 0.873                                    |                      |              |              |
| JV4                        |   | 0.884                                    |                      |              |              |
| <b>Work-Life Balance</b>   | <i>Intrusion of Personal Life into Work</i> | IPLW1                                    | 0.922                | <b>0.781</b> | <b>0.457</b> |
|                            |   | IPLW2                                    | <b>0.857</b>         |              |              |
|                            |   | IPLW3                                    | <b>0.871</b>         |              |              |
|                            | <i>Intrusion of Work into Personal Life</i> | IWPL2                                    | 0.919                | <b>0.828</b> |              |
|                            |   | IWPL3                                    | <b>0.901</b>         |              |              |
|                            |   | WEPL1                                    | 0.919                |              |              |
|                            | <i>Work Enhancement by Personal Life</i>    | WEPL2                                    | 0.951                |              |              |
|                            |   | WEPL3                                    | 0.939                |              |              |
|                            |   | <i>Personal Life Enhancement by Work</i> | PLEW1                | <b>0.868</b> |              |
| PLEW2                      | 0.922                                       |  |                      |              |              |
| PLEW3                      | 0.897                                       |  |                      |              |              |

| Variabel                | Dimensi   | Indikator | Outer Loading | AVE Dimensi | AVE Variabel |
|-------------------------|---|-----------|---------------|-------------|--------------|
| <b>Job Satisfaction</b> | <i>Carrer Development</i>                           | CD3       | 1.000         | 1.000       | 0.525        |
|                         |   | CR1       | 0.817         | 0.662       |              |
|                         | CR2   | 0.911     |               |             |              |
|                         | CR3   | 0.900     |               |             |              |
|                         | <i>Relationship with Supervisors and Colleagues</i> | RSC1      | 0.894         | 0.796       |              |
|                         |   | RSC2      | 0.949         |             |              |
|                         |   | RSC3      | 0.828         |             |              |
|                         | <i>Communication and Motivation</i>                 | CM1       | 0.591         | 0.769       |              |
|                         |   | CM2       | 0.895         |             |              |
|                         |   | CM3       | 0.866         |             |              |
|                         |   | CM4       | 0.865         |             |              |
|                         | <i>Work Environment and Nature of Work</i>          | WENW1     | 0.869         | 0.740       |              |
|                         |   | WENW2     | 0.822         |             |              |
|                         |   | WENW3     | 0.888         |             |              |
| <b>Retention</b>        | <i>Intention to Quit</i>                            | IQ1       | 0.664         | 0.669       | 0.684        |
|                         |   | IQ2       | 0.865         |             |              |
|                         |   | IQ3       | 0.826         |             |              |
|                         |   | IQ4       | 0.899         |             |              |
|                         | <i>Intention to Search</i>                          | IS1       | 0.976         | 0.953       |              |
|                         |   | IS2       | 0.976         |             |              |
|                         | <i>Overall Satisfaction</i>                         | KK1       | 0.883         | 0.821       |              |
|                         |   | KK2       | 0.927         |             |              |
|                         |   | KK3       | 0.881         |             |              |
|                         |   | KK4       | 0.933         |             |              |

Berdasarkan hasil reduksi 1 diketahui bahwa terdapat nilai AVE yang masih memiliki skor dibawah 0,5, yakni pada variabel *work-life balance*. Sehingga diperlukan reduksi kembali sampai menghasilkan skor AVE diatas 0,5, yakni pada indikator IPLW2, IPLW3, IWPL3, dan PLEW1. Setelah dilakukan penghapusan indikator dihasilkan skor AVE semuanya diatas 0,5 sehingga telah dianggap valid seperti pada tabel 4.12. Sehingga dari jumlah indikator awal sebanyak 61 sekarang menjadi 53 indikator. Tahap-tahap reduksi tersebut menyebabkan perbedaan model pada tiap-

tiap tahap reduksi. Untuk melihat perbandingan model dari sebelum sampai sesudah reduksi ditampilkan pada Lampiran 9,10, dan 11.

Tabel 4. 12 Tabel Uji *Convergent Validity* Setelah Reduksi

| <b>Variabel</b>                   | <b>Dimensi</b>                              | <b>Indikator</b> | <b><i>Outer Loading</i></b> | <b>AVE Dimensi</b> | <b>AVE Variabel</b> |
|-----------------------------------|---|------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|
| <b><i>Job Related Factors</i></b> | <i>Work Time</i>                            | WT1              | 0.881                       | 0.767              | 0.513               |
|                                   |   | WT2              | 0.838                       |                    |                     |
|                                   |   | WT3              | 0.907                       |                    |                     |
|                                   | <i>Income</i>                               | I1               | 0.902                       | 0.839              |                     |
|                                   |   | I2               | 0.944                       |                    |                     |
|                                   |   | I3               | 0.900                       |                    |                     |
|                                   | <i>Supervisory Status</i>                   | SK1              | 0.897                       | 0.822              |                     |
|                                   |   | SK2              | 0.916                       |                    |                     |
|                                   | <i>Tenure</i>                               | T1               | 0.861                       | 0.743              |                     |
|                                   |   | T2               | 0.865                       |                    |                     |
|                                   |   | T3               | 0.861                       |                    |                     |
|                                   | <i>Supervisor Support</i>                   | SS1              | 0.906                       | 0.838              |                     |
|                                   |   | SS2              | 0.929                       |                    |                     |
|                                   |   | SS3              | 0.943                       |                    |                     |
|                                   |   | SS4              | 0.883                       |                    |                     |
|                                   | <i>Organizational Support</i>               | OS1              | 0.898                       | 0.823              |                     |
|                                   |   | OS2              | 0.957                       |                    |                     |
|                                   |   | OS3              | 0.863                       |                    |                     |
| <i>Job Value</i>                  | JV1   | 0.887            | 0.777                       |                    |                     |
|                                   | JV2   | 0.881            |                             |                    |                     |
|                                   | JV3   | 0.873            |                             |                    |                     |
|                                   | JV4   | 0.884            |                             |                    |                     |
| <b><i>Work-Life Balance</i></b>   | <i>Intrusion of Personal Life into Work</i> | IPLW1            | 1.000                       | 1.000              | 0.507               |
|                                   |   | IWPL2            | 1.000                       |                    |                     |
|                                   | <i>Work Enhancement by Personal Life</i>    | WEPL1            | 0.918                       | 0.877              |                     |
|                                   |   | WEPL2            | 0.953                       |                    |                     |
|                                   |   | WEPL3            | 0.938                       |                    |                     |
|                                   | <i>Personal Life Enhancement by Work</i>    | PLEW2            | 0.950                       | 0.880              |                     |
| PLEW3                             |   | 0.926            |                             |                    |                     |

| Variabel                    | Dimensi   | Indikator                | Outer Loading | AVE Dimensi | AVE Variabel |       |
|-----------------------------|---|--------------------------|---------------|-------------|--------------|-------|
| <b>Job Satisfaction</b>     | <i>Career Development</i>                           | CD3                      | 1.000         | 1.000       | 0.525        |       |
|                             |   | CR1                      | 0.817         | 0.769       |              |       |
|                             | CR2   | 0.911                    |               |             |              |       |
|                             | CR3   | 0.899                    |               |             |              |       |
|                             | <i>Relationship with Supervisors and Colleagues</i> | RSC1                     | 0.894         | 0.796       |              |       |
|                             |   | RSC2                     | 0.949         |             |              |       |
|                             |   | RSC3                     | 0.828         |             |              |       |
|                             | <i>Communication and Motivation</i>                 | CM1                      | 0.591         | 0.662       |              |       |
|                             |   | CM2                      | 0.895         |             |              |       |
|                             |   | CM3                      | 0.866         |             |              |       |
|                             |   | CM4                      | 0.865         |             |              |       |
|                             | <i>Work Environment and Nature of Work</i>          | WENW1                    | 0.869         | 0.740       |              |       |
|                             |   | WENW2                    | 0.822         |             |              |       |
|                             |   | WENW3                    | 0.888         |             |              |       |
|                             | <b>Retention</b>                                    | <i>Intention to Quit</i> | IQ1           | 0.664       | 0.669        | 0.684 |
|                             |   |                          | IQ2           | 0.865       |              |       |
| IQ3                         |   |                          | 0.826         |             |              |       |
| IQ4                         |   |                          | 0.899         |             |              |       |
| <i>Intention to Search</i>  |   | IS1                      | 0.976         | 0.953       |              |       |
|                             |   | IS2                      | 0.976         |             |              |       |
| <i>Overall Satisfaction</i> |   | KK1                      | 0.883         | 0.821       |              |       |
|                             |   | KK2                      | 0.927         |             |              |       |
|                             |   | KK3                      | 0.881         |             |              |       |
|                             |   | KK4                      | 0.933         |             |              |       |

b. *Discriminant validity*

Uji validitas yang selanjutnya dilakukan adalah dengan mengukur nilai *discriminant validity* dengan melihat *cross loading* dari data penelitian. data dapat dikatakan valid apabila indikator memiliki nilai *cross loading* yang paling besar apabila dipasangkan dengan dimensi pasangannya dibandingkan dengan dimensi yang lain pada pengukuran. Sehingga dari nilai ini, akan dapat dilihat kemampuan indikator dalam pertanyaan kuisioner dalam mencerminkan dimensi dan variabelnya masing-masing. Seperti pada tabel 4.13, menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai yang lebih tinggi ketika berpasangan dengan dimensi pasangannya.

Tabel 4. 13 Uji *Discriminant Validity*

|              | CD           | CM           | CR           | I            | IQ           | IS           | IPLW         | IWPL         | JV           | OS    | KK           | PLEW  | RSC   | SS    | SK    | T     | WEPL   | WENW  | WT    |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| <b>CD3</b>   | <b>1.000</b> | 0.542        | 0.413        | 0.158        | 0.480        | 0.232        | 0.387        | 0.089        | 0.354        | 0.312 | 0.352        | 0.389 | 0.369 | 0.353 | 0.191 | 0.289 | 0.717  | 0.568 | 0.178 |
| <b>CM1</b>   | 0.621        | <b>0.591</b> | 0.293        | 0.021        | 0.269        | 0.152        | 0.343        | 0.002        | 0.292        | 0.243 | 0.202        | 0.213 | 0.318 | 0.164 | 0.107 | 0.170 | 0.552  | 0.437 | 0.115 |
| <b>CM2</b>   | 0.419        | <b>0.895</b> | 0.533        | 0.549        | 0.566        | 0.542        | 0.408        | 0.400        | 0.544        | 0.625 | 0.483        | 0.497 | 0.623 | 0.489 | 0.580 | 0.629 | 0.293  | 0.692 | 0.587 |
| <b>CM3</b>   | 0.402        | <b>0.866</b> | 0.605        | 0.548        | 0.449        | 0.342        | 0.311        | 0.141        | 0.500        | 0.429 | 0.348        | 0.245 | 0.761 | 0.592 | 0.556 | 0.607 | 0.192  | 0.655 | 0.594 |
| <b>CM4</b>   | 0.410        | <b>0.865</b> | 0.513        | 0.513        | 0.576        | 0.497        | 0.429        | 0.269        | 0.494        | 0.539 | 0.467        | 0.509 | 0.545 | 0.366 | 0.431 | 0.615 | 0.258  | 0.690 | 0.470 |
| <b>CR1</b>   | 0.592        | 0.499        | <b>0.817</b> | 0.223        | 0.481        | 0.286        | 0.140        | -0.125       | 0.275        | 0.131 | 0.360        | 0.049 | 0.386 | 0.399 | 0.178 | 0.320 | 0.490  | 0.567 | 0.244 |
| <b>CR2</b>   | 0.192        | 0.510        | <b>0.911</b> | 0.612        | 0.594        | 0.542        | 0.184        | 0.018        | 0.376        | 0.363 | 0.520        | 0.177 | 0.416 | 0.522 | 0.505 | 0.570 | 0.088  | 0.590 | 0.569 |
| <b>CR3</b>   | 0.313        | 0.596        | <b>0.899</b> | 0.654        | 0.608        | 0.546        | 0.391        | 0.093        | 0.397        | 0.437 | 0.564        | 0.245 | 0.548 | 0.555 | 0.486 | 0.633 | 0.192  | 0.688 | 0.597 |
| <b>I1</b>    | 0.082        | 0.456        | 0.535        | <b>0.902</b> | 0.490        | 0.532        | 0.317        | 0.372        | 0.347        | 0.498 | 0.478        | 0.378 | 0.460 | 0.502 | 0.696 | 0.692 | -0.028 | 0.494 | 0.718 |
| <b>I2</b>    | 0.187        | 0.529        | 0.503        | <b>0.944</b> | 0.415        | 0.392        | 0.399        | 0.371        | 0.451        | 0.511 | 0.360        | 0.434 | 0.641 | 0.483 | 0.745 | 0.691 | -0.005 | 0.439 | 0.683 |
| <b>I3</b>    | 0.163        | 0.499        | 0.542        | <b>0.900</b> | 0.403        | 0.415        | 0.362        | 0.316        | 0.433        | 0.519 | 0.373        | 0.401 | 0.529 | 0.516 | 0.705 | 0.651 | -0.014 | 0.437 | 0.700 |
| <b>IPLW1</b> | 0.387        | 0.454        | 0.280        | 0.393        | 0.450        | 0.439        | <b>1.000</b> | 0.276        | 0.560        | 0.569 | 0.427        | 0.636 | 0.375 | 0.131 | 0.336 | 0.385 | 0.309  | 0.499 | 0.299 |
| <b>IQ1</b>   | 0.623        | 0.500        | 0.524        | 0.216        | <b>0.664</b> | 0.422        | 0.272        | 0.140        | 0.342        | 0.368 | 0.471        | 0.342 | 0.287 | 0.388 | 0.197 | 0.344 | 0.580  | 0.591 | 0.296 |
| <b>IQ2</b>   | 0.487        | 0.572        | 0.512        | 0.513        | <b>0.865</b> | 0.767        | 0.474        | 0.308        | 0.517        | 0.556 | 0.698        | 0.514 | 0.412 | 0.443 | 0.518 | 0.634 | 0.300  | 0.624 | 0.497 |
| <b>IQ3</b>   | 0.188        | 0.403        | 0.503        | 0.403        | <b>0.826</b> | 0.629        | 0.320        | 0.034        | 0.295        | 0.299 | 0.544        | 0.211 | 0.296 | 0.328 | 0.243 | 0.500 | 0.025  | 0.543 | 0.400 |
| <b>IQ4</b>   | 0.331        | 0.454        | 0.578        | 0.386        | <b>0.899</b> | 0.774        | 0.383        | 0.124        | 0.288        | 0.404 | 0.691        | 0.363 | 0.235 | 0.266 | 0.248 | 0.479 | 0.193  | 0.642 | 0.416 |
| <b>IS1</b>   | 0.282        | 0.473        | 0.524        | 0.417        | 0.797        | <b>0.976</b> | 0.447        | 0.062        | 0.303        | 0.394 | 0.851        | 0.424 | 0.244 | 0.196 | 0.295 | 0.487 | 0.269  | 0.643 | 0.381 |
| <b>IS2</b>   | 0.171        | 0.484        | 0.506        | 0.533        | 0.784        | <b>0.976</b> | 0.410        | 0.183        | 0.374        | 0.501 | 0.852        | 0.471 | 0.289 | 0.286 | 0.436 | 0.598 | 0.128  | 0.593 | 0.520 |
| <b>IWPL2</b> | 0.089        | 0.269        | 0.000        | 0.385        | 0.190        | 0.125        | 0.276        | <b>1.000</b> | 0.344        | 0.539 | 0.076        | 0.558 | 0.359 | 0.325 | 0.505 | 0.338 | 0.014  | 0.183 | 0.444 |
| <b>JV1</b>   | 0.380        | 0.582        | 0.410        | 0.375        | 0.406        | 0.311        | 0.567        | 0.367        | <b>0.887</b> | 0.591 | 0.331        | 0.504 | 0.534 | 0.441 | 0.530 | 0.555 | 0.290  | 0.552 | 0.462 |
| <b>JV2</b>   | 0.312        | 0.442        | 0.349        | 0.378        | 0.282        | 0.217        | 0.388        | 0.122        | <b>0.881</b> | 0.426 | 0.292        | 0.415 | 0.500 | 0.379 | 0.468 | 0.470 | 0.312  | 0.404 | 0.356 |
| <b>JV3</b>   | 0.164        | 0.414        | 0.313        | 0.473        | 0.378        | 0.355        | 0.461        | 0.360        | <b>0.873</b> | 0.625 | 0.357        | 0.573 | 0.369 | 0.398 | 0.589 | 0.500 | 0.055  | 0.347 | 0.445 |
| <b>JV4</b>   | 0.398        | 0.583        | 0.341        | 0.350        | 0.481        | 0.329        | 0.550        | 0.344        | <b>0.884</b> | 0.594 | 0.304        | 0.511 | 0.450 | 0.385 | 0.469 | 0.531 | 0.266  | 0.547 | 0.435 |
| <b>KK1</b>   | 0.306        | 0.408        | 0.470        | 0.333        | 0.619        | 0.829        | 0.370        | 0.021        | 0.277        | 0.358 | <b>0.883</b> | 0.410 | 0.305 | 0.241 | 0.239 | 0.407 | 0.363  | 0.546 | 0.371 |
| <b>KK2</b>   | 0.309        | 0.412        | 0.577        | 0.475        | 0.706        | 0.803        | 0.417        | -0.013       | 0.330        | 0.422 | <b>0.927</b> | 0.438 | 0.256 | 0.225 | 0.272 | 0.465 | 0.279  | 0.636 | 0.416 |
| <b>KK3</b>   | 0.296        | 0.392        | 0.354        | 0.342        | 0.610        | 0.718        | 0.452        | 0.163        | 0.339        | 0.462 | <b>0.881</b> | 0.488 | 0.236 | 0.165 | 0.268 | 0.395 | 0.304  | 0.550 | 0.392 |
| <b>KK4</b>   | 0.361        | 0.501        | 0.591        | 0.436        | 0.756        | 0.808        | 0.318        | 0.110        | 0.378        | 0.408 | <b>0.933</b> | 0.429 | 0.283 | 0.307 | 0.351 | 0.524 | 0.316  | 0.691 | 0.473 |

Tabel 4.13 Uji *Discriminant Validity* (Lanjutan)

|              | CD    | CM    | CR    | I     | IQ    | IS    | IPLW  | IWPL   | JV     | OS           | KK    | PLEW         | RSC          | SS           | SK           | T            | WEPL         | WENW         | WT           |       |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| <b>OS1</b>   | 0.442 | 0.569 | 0.352 | 0.442 | 0.536 | 0.459 | 0.578 | 0.395  | 0.582  | <b>0.898</b> | 0.457 | 0.650        | 0.490        | 0.430        | 0.444        | 0.440        | 0.397        | 0.545        | 0.468        |       |
| <b>OS2</b>   | 0.236 | 0.549 | 0.374 | 0.595 | 0.480 | 0.475 | 0.519 | 0.481  | 0.598  | <b>0.957</b> | 0.487 | 0.658        | 0.470        | 0.402        | 0.586        | 0.522        | 0.122        | 0.500        | 0.593        |       |
| <b>OS3</b>   | 0.176 | 0.460 | 0.251 | 0.466 | 0.347 | 0.305 | 0.453 | 0.597  | 0.558  | <b>0.863</b> | 0.281 | 0.597        | 0.462        | 0.376        | 0.497        | 0.386        | 0.037        | 0.314        | 0.490        |       |
| <b>PLEW2</b> | 0.477 | 0.479 | 0.243 | 0.356 | 0.435 | 0.415 | 0.604 | 0.461  | 0.543  | 0.649        | 0.477 | <b>0.950</b> | 0.338        | 0.222        | 0.344        | 0.307        | 0.558        | 0.442        | 0.410        |       |
| <b>PLEW3</b> | 0.231 | 0.372 | 0.089 | 0.486 | 0.389 | 0.450 | 0.590 | 0.600  | 0.529  | 0.668        | 0.431 | <b>0.926</b> | 0.308        | 0.164        | 0.468        | 0.378        | 0.186        | 0.344        | 0.424        |       |
| <b>RSC1</b>  | 0.360 | 0.549 | 0.415 | 0.496 | 0.285 | 0.208 | 0.352 | 0.313  | 0.359  | 0.448        | 0.265 | 0.315        | <b>0.894</b> | 0.527        | 0.457        | 0.378        | 0.233        | 0.441        | 0.468        |       |
| <b>RSC2</b>  | 0.343 | 0.639 | 0.483 | 0.546 | 0.307 | 0.209 | 0.330 | 0.287  | 0.482  | 0.421        | 0.244 | 0.247        | <b>0.949</b> | 0.581        | 0.516        | 0.539        | 0.231        | 0.498        | 0.539        |       |
| <b>RSC3</b>  | 0.285 | 0.709 | 0.484 | 0.544 | 0.406 | 0.312 | 0.322 | 0.359  | 0.552  | 0.526        | 0.288 | 0.362        | <b>0.828</b> | 0.499        | 0.585        | 0.573        | 0.112        | 0.473        | 0.583        |       |
| <b>SK1</b>   | 0.158 | 0.473 | 0.311 | 0.609 | 0.302 | 0.274 | 0.338 | 0.508  | 0.606  | 0.542        | 0.225 | 0.434        | 0.482        | 0.411        | <b>0.897</b> | 0.608        | -0.028       | 0.361        | 0.633        |       |
| <b>SK2</b>   | 0.187 | 0.516 | 0.496 | 0.799 | 0.380 | 0.399 | 0.275 | 0.413  | 0.464  | 0.484        | 0.337 | 0.344        | 0.574        | 0.653        | <b>0.916</b> | 0.690        | -0.031       | 0.428        | 0.715        |       |
| <b>SS1</b>   | 0.263 | 0.452 | 0.526 | 0.513 | 0.335 | 0.192 | 0.124 | 0.247  | 0.431  | 0.405        | 0.209 | 0.174        | 0.539        | 0.906        | <b>0.541</b> | 0.495        | 0.185        | 0.414        | 0.559        |       |
| <b>SS2</b>   | 0.253 | 0.424 | 0.516 | 0.486 | 0.374 | 0.246 | 0.099 | 0.190  | 0.345  | 0.362        | 0.253 | 0.135        | 0.523        | <b>0.929</b> | 0.478        | 0.456        | 0.166        | 0.417        | 0.517        |       |
| <b>SS3</b>   | 0.397 | 0.526 | 0.555 | 0.544 | 0.420 | 0.263 | 0.164 | 0.345  | 0.459  | 0.475        | 0.273 | 0.262        | 0.571        | <b>0.943</b> | 0.603        | 0.552        | 0.287        | 0.449        | 0.572        |       |
| <b>SS4</b>   | 0.373 | 0.495 | 0.466 | 0.452 | 0.440 | 0.200 | 0.088 | 0.404  | 0.428  | 0.373        | 0.218 | 0.183        | 0.567        | <b>0.883</b> | 0.542        | 0.517        | 0.138        | 0.466        | 0.481        |       |
| <b>T1</b>    | 0.053 | 0.501 | 0.394 | 0.680 | 0.510 | 0.531 | 0.395 | 0.413  | 0.481  | 0.485        | 0.432 | 0.369        | 0.402        | 0.352        | 0.665        | <b>0.861</b> | -0.087       | 0.533        | 0.631        |       |
| <b>T2</b>    | 0.337 | 0.591 | 0.585 | 0.635 | 0.501 | 0.424 | 0.388 | 0.176  | 0.587  | 0.419        | 0.392 | 0.311        | 0.568        | 0.529        | 0.635        | <b>0.865</b> | 0.173        | 0.530        | 0.536        |       |
| <b>T3</b>    | 0.361 | 0.596 | 0.536 | 0.598 | 0.562 | 0.482 | 0.206 | 0.288  | 0.438  | 0.383        | 0.461 | 0.251        | 0.480        | 0.552        | 0.553        | <b>0.861</b> | 0.140        | 0.561        | 0.525        |       |
| <b>WENW1</b> | 0.359 | 0.628 | 0.606 | 0.538 | 0.596 | 0.577 | 0.523 | 0.279  | 0.455  | 0.548        | 0.602 | 0.455        | 0.477        | 0.367        | 0.446        | 0.587        | 0.247        | <b>0.869</b> | 0.549        |       |
| <b>WENW2</b> | 0.708 | 0.601 | 0.539 | 0.172 | 0.552 | 0.399 | 0.351 | -0.013 | 0.347  | 0.214        | 0.491 | 0.230        | 0.388        | 0.365        | 0.151        | 0.361        | 0.670        | <b>0.822</b> | 0.290        |       |
| <b>WENW3</b> | 0.417 | 0.752 | 0.668 | 0.555 | 0.726 | 0.644 | 0.412 | 0.196  | 0.541  | 0.517        | 0.631 | 0.399        | 0.496        | 0.490        | 0.508        | 0.653        | 0.249        | <b>0.888</b> | 0.575        |       |
| <b>WEPL1</b> | 0.641 | 0.380 | 0.309 | 0.054 | 0.341 | 0.261 | 0.282 | 0.021  | 0.263  | 0.239        | 0.367 | 0.381        | 0.260        | 0.240        | 0.031        | 0.150        | <b>0.918</b> | 0.479        | 0.199        |       |
| <b>WEPL2</b> | 0.672 | 0.283 | 0.235 | -     | 0.052 | 0.270 | 0.192 | 0.255  | 0.026  | 0.199        | 0.148 | 0.332        | 0.368        | 0.128        | 0.179        | 0.079        | 0.043        | <b>0.953</b> | 0.364        | 0.029 |
| <b>WEPL3</b> | 0.699 | 0.360 | 0.266 | -     | 0.049 | 0.265 | 0.122 | 0.329  | -0.006 | 0.262        | 0.181 | 0.280        | 0.416        | 0.215        | 0.186        | 0.043        | 0.054        | <b>0.938</b> | 0.399        | 0.044 |
| <b>WT1</b>   | 0.197 | 0.543 | 0.476 | 0.738 | 0.421 | 0.382 | 0.308 | 0.478  | 0.492  | 0.554        | 0.358 | 0.463        | 0.560        | 0.541        | 0.782        | 0.634        | 0.077        | 0.474        | <b>0.881</b> |       |
| <b>WT2</b>   | 0.125 | 0.416 | 0.506 | 0.526 | 0.415 | 0.388 | 0.182 | 0.200  | 0.280  | 0.371        | 0.415 | 0.202        | 0.445        | 0.495        | 0.467        | 0.458        | 0.172        | 0.451        | <b>0.838</b> |       |
| <b>WT3</b>   | 0.138 | 0.536 | 0.457 | 0.715 | 0.472 | 0.443 | 0.279 | 0.446  | 0.469  | 0.554        | 0.435 | 0.459        | 0.550        | 0.494        | 0.669        | 0.604        | 0.023        | 0.528        | <b>0.907</b> |       |

c. *Construct Reliability*

Tahap selanjutnya adalah dengan menguji reliabilitas untuk mengetahui tingkat konsistensi dari masing-masing indikator dalam mengukur variabel konstruksinya. Uji ini dapat dilakukan dengan menghitung melalui nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Composite reliability* ( $\rho$ ) dengan *cut-off value* lebih dari 0,7 maka kelompok indikator tersebut dikatakan baik, sedangkan indikator dikatakan reliabel ketika *cronbach's alpha* lebih dari 0,6. (Jaya & Sumertajaya, 2008).

Tabel 4. 14 Uji *Composite Reliability*

| Variabel dan Dimensi                                | <i>Cronbach's Alpha</i> | CR    |
|---|-------------------------|-------|
| <i>Job Related Factors</i>                          | 0.954                   | 0.958 |
| <i>Work Time</i>                                    | 0.849                   | 0.908 |
| <i>Income</i>                                       | 0.903                   | 0.940 |
| <i>Supervisory Status</i>                           | 0.784                   | 0.902 |
| <i>Tenure</i>                                       | 0.827                   | 0.897 |
| <i>Supervisor Support</i>                           | 0.935                   | 0.954 |
| <i>Organizational Support</i>                       | 0.891                   | 0.933 |
| <i>Job Value</i>                                    | 0.904                   | 0.933 |
| <i>Work-life balance</i>                            | 0.833                   | 0.875 |
| <i>Intrusion of Personal Life into Work</i>         | 1.000                   | 1.000 |
| <i>Intrusion of Work into Personal Life</i>         | 1.000                   | 1.000 |
| <i>Work Enhancement by Personal Life</i>            | 0.930                   | 0.955 |
| <i>Personal Life Enhancement by Work</i>            | 0.865                   | 0.936 |
| <i>Job satisfaction</i>                             | 0.929                   | 0.939 |
| <i>Career Development</i>                           | 1.000                   | 1.000 |
| <i>Compensation and Reward</i>                      | 0.849                   | 0.909 |
| <i>Relationship with Supervisors and Colleagues</i> | 0.870                   | 0.921 |
| <i>Communication and Motivation</i>                 | 0.822                   | 0.884 |
| <i>Work Environment and Nature of Work</i>          | 0.824                   | 0.895 |
| <i>Retention</i>                                    | 0.946                   | 0.955 |
| <i>Intention to quit</i>                            | 0.831                   | 0.889 |
| <i>Intention to search</i>                          | 0.950                   | 0.976 |
| <i>Overall Satisfaction</i>                         | 0.927                   | 0.948 |

Berdasarkan tabel 4.14, semua indikator telah terbukti reliabel dalam mengukur variabel latennya. Hal ini dapat dilihat dari nilai keempat variabel yaitu *job related factors*, *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *retention* memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,6 dan nilai *composite reliability* lebih dari 0,7.



Setelah selesai mengukur dan menguji validitas dan reliabilitas, dilakukan pengujian ke tahap selanjutnya yakni untuk melihat signifikansi antara hubungan variabel dengan dimensi atau sub variabelnya. Hal ini perlu dilakukan karena mengingat bahwa model dari penelitian menggunakan model penelitian *second order model*. Tabel 4.15 menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar dimensi dan variabel memiliki hubungan signifikansi yang baik. Berdasarkan hal tersebut maka sub variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai instrumen alat ukur dalam pengukuran hubungan pada variabel latennya.

Tabel 4. 15 *Path Coefficient Outer Model*

| <b>Hubungan</b>  | <b>T</b>          | <b>P Values</b> |
|--|-------------------|-----------------|
|  | <i>Statistics</i> |                 |
| <i>Job Related Factors -&gt; Income</i>                                    | 24.808            | 0.000           |
| <i>Job Related Factors -&gt; Job Value</i>                                 | 14.921            | 0.000           |
| <i>Job Related Factors -&gt; Organizational Support</i>                    | 12.353            | 0.000           |
| <i>Job Related Factors -&gt; Supervisor Support</i>                        | 12.145            | 0.000           |
| <i>Job Related Factors -&gt; Supervisory Status</i>                        | 31.713            | 0.000           |
| <i>Job Related Factors -&gt; Tenure</i>                                    | 24.592            | 0.000           |
| <i>Job Related Factors -&gt; Work Time</i>                                 | 29.427            | 0.000           |
| <i>Job satisfaction -&gt; Career Development</i>                           | 8.233             | 0.000           |
| <i>Job satisfaction -&gt; Communication and Motivation</i>                 | 44.815            | 0.000           |
| <i>Job satisfaction -&gt; Compensation and Reward</i>                      | 25.211            | 0.000           |
| <i>Job satisfaction -&gt; Relationship with Supervisors and Colleagues</i> | 15.226            | 0.000           |
| <i>Job satisfaction -&gt; Work Environment and Nature of Work</i>          | 34.023            | 0.000           |
| <i>Retention -&gt; Intention to quit</i>                                   | 31.844            | 0.000           |
| <i>Retention -&gt; Intention to search</i>                                 | 88.008            | 0.000           |
| <i>Retention -&gt; Overall Satisfaction</i>                                | 58.975            | 0.000           |
| <i>Work-life balance -&gt; Intrusion of Personal Life into Work</i>        | 19.574            | 0.000           |
| <i>Work-life balance -&gt; Intrusion of Work into Personal Life</i>        | 4.263             | 0.000           |
| <i>Work-life balance -&gt; Personal Life Enhancement by Work</i>           | 51.056            | 0.000           |
| <i>Work-life balance -&gt; Work Enhancement by Personal Life</i>           | 5.440             | 0.000           |

#### 4.7.2 Inner Model

Setelah selesai dilakukan pengujian pada *outer model*, maka dilanjutkan dengan pengujian ke tahap *inner model*. Pada bagian ini akan dilihat hubungan antara variabel laten dengan variabel laten lainnya.

### 1. R-Square

Berdasarkan tabel 4.16 terdapat tiga variabel endogen yang ada pada model struktural, yakni *job satisfaction*, *work-life balance*, dan *retention*. Nilai R-Square untuk *job satisfaction* adalah 0,628. Ini menjelaskan bahwa persentase keragaman data pada variabel *job satisfaction* yang dapat dijelaskan oleh *job related factors* dan *work-life balance* adalah 62,8 %, sisanya hanya 37,2 % dijelaskan oleh faktor lain diluar penelitian ini. Variabel selanjutnya adalah *work-life balance* dengan nilai R-Square 0,278. Artinya, persentase keragaman data pada variabel *work-life balance* yang dapat dijelaskan oleh *job related factors* adalah 27,8 %, sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Variabel yang ketiga adalah *retention* dengan nilai R-Square 0,435 yang artinya bahwa persentase keberagaman data yang dijelaskan oleh *job related factors*, *job satisfaction*, dan *work-life balance* adalah sebesar 43,5 % sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor di luar variabel tersebut.

Tabel 4. 16 Uji R-Square

|                          | <b>R Square</b> | <b>R Square Adjusted</b> | <b>Pengaruh</b> |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| <i>Job satisfaction</i>  | 0.628           | 0.621                    | Moderat         |
| <i>Work-life balance</i> | 0.278           | 0.271                    | Lemah           |
| <i>Retention</i>         | 0.435           | 0.430                    | Moderat         |

### 2. F-Square

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa model yang memiliki pengaruh paling kuat adalah variabel *job related factors* ke *job satisfaction* yang ditunjukkan dari nilai F-Square terbesar yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat atau besar antar keduanya. Sehingga model ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *job related factors* dengan *job satisfaction* pada perawat rawat inap di RS Husada Utama. Kebaikan model selanjutnya ada pada hubungan antara *job satisfaction* ke *retention*. Sehingga dapat diketahui bahwa dari keduanya memiliki hubungan pengaruh yang besar antar keduanya. Hubungan selanjutnya yang memiliki model kuat adalah hubungan antara *job related factors* ke *work-life balance*. Sementara itu

untuk hubungan antara *work-life balance* ke *job satisfaction* menunjukkan hubungan yang lemah atau kecil karena nilai *F-Square* menunjukkan nilai yang sangat kecil.

Tabel 4. 17 Uji *F-Square*

| <i>Model</i>                                       | <i>Effect Size (F<sup>2</sup>)</i> | <i>Pengaruh</i> |
|--|------------------------------------|-----------------|
| <i>Job Related Factors -&gt; Work-Life Balance</i> | 0.385                              | Besar           |
| <i>Job Related Factors -&gt; Job Satisfaction</i>  | 0.871                              | Besar           |
| <i>Work-Life Balance -&gt; Job Satisfaction</i>    | 0.076                              | Kecil           |
| <i>Job Satisfaction -&gt; Retention</i>            | 0.770                              | Besar           |

### 3. *Q-Square*

Pengujian *Q-Square* dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam memprediksi hubungan antar variabel yang disajikan dalam penelitian. Berdasarkan tabel 4.16 dapat dihitung nilai *Q-Square* dengan menggunakan formula sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2) \times (1 - R^2) \times (1 - R^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.628) \times (1 - 0.278) \times (1 - 0.435)$$

$$= 1 - (0.372) \times (0.722) \times (0.565)$$

$$= 1 - 0.152 = 0.848$$

Dari perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa nilai *Q-Square* ini menunjukkan bahwa besarnya keragaman dari penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 84,8 %. Hal ini diartikan dengan representasi model struktural mampu memetakan 84,8 % dari kondisi aktual dan terdapat faktor sebesar 15,2% di luar penelitian yang masih perlu digali lagi. Berdasarkan data penelitian yang telah dilakukan, serta hasil yang dihasilkan dapat diketahui bahwa model struktural penelitian ini memiliki relevansi prediktif yang baik, karena nilai *Q-Square* yang ditunjukkan telah melebihi nilai 0 (Jaya & Sumertajaya, 2008).

### 4.7.3 Goodness of Fit

Setelah melakukan serangkaian pengujian yang sebelumnya telah dilakukan, dilakukan penilaian *goodness of fit*. Penilaian *goodness of fit* ini dilakukan untuk melihat kebaikan dari model dengan melihat dari skor nilai AVE dan juga nilai *R-Square* dengan melakukan perhitungan sebagai berikut:

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$
$$GOF = \sqrt{0.557 \times 0.447} = 0.499$$

Dari hasil di atas dapat diketahui bahwa nilai *goodness of fit* senilai 0,499 dapat dikategorikan dengan kategori kuat karena memiliki skor diatas 0,38 yang berarti model fit telah baik (Tenenhaus *et al.*, 2004).

### 4.7.4 Path Coefficient

Tabel 4. 18 *Path Coefficient* dan Signifikansi

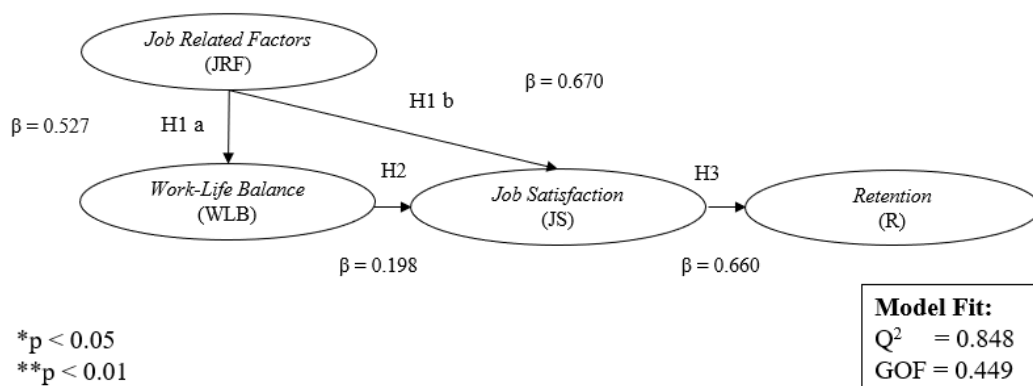
| Hubungan   | Koefesien Jalur | T Statistics | P Values | Hipotesis |
|--|-----------------|--------------|----------|-----------|
| <i>Job Related Factors -&gt; Work-life balance</i> | 0.527           | 6.686        | 0.000    | Diterima  |
| <i>Job Related Factors -&gt; Job satisfaction</i>  | 0.670           | 9.654        | 0.000    | Diterima  |
| <i>Work-life balance -&gt; Job satisfaction</i>    | 0.198           | 2.460        | 0.014    | Diterima  |
| <i>Job satisfaction -&gt; Retention</i>            | 0.660           | 9.245        | 0.000    | Diterima  |

Setelah selesai melakukan pengujian *outer* dan *inner*, kemudian dilanjutkan dengan menjalankan menu *bootstrapping* dengan *software Smart PLS 3*. Pelaksanaan *bootstrapping* merupakan langkah yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi signifikansi dari hubungan dalam model penelitian untuk memutuskan hipotesis dapat diterima atau ditolak. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05. Tingkat signifikansi tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan yang ingin didapatkan dari hasil penelitian ini adalah sebesar 95%. Nilai signifikansi dapat dilihat melalui nilai t-statistik dan p-value. Suatu hubungan antar variabel dikatakan signifikan ketika nilai t-statistik dari setiap indikator lebih besar dari t-statistik tabel, yaitu 1,96 dan nilai p-value semua indikator berada dibawah 0,05 (Henseler *et al.*, 2009).

Apabila suatu nilai menunjukkan angka yang signifikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil uji dari hubungan tersebut semakin dapat dipercaya.

Berdasarkan tabel 4.18 dapat diketahui bahwa hubungan antara *job related factors* ke *work-life balance* memiliki t-statistik dan p-value sesuai ketentuan syarat diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian tersebut dapat diterima. Selanjutnya hubungan antara *job related factors* ke *job satisfaction* juga memiliki t-statistik dan p-value sesuai ketentuan syarat diterima, sehingga hipotesis ini juga dapat diterima. Untuk hubungan ketiga, hubungan antara *work-life balance* ke *job satisfaction* memiliki t-statistik dan p-value sesuai ketentuan syarat diterima, sehingga hipotesis pada hubungan ini diterima. Selanjutnya, hubungan yang terakhir adalah hubungan antara *job satisfaction* ke *retention* memiliki t-statistik dan p-value sesuai ketentuan syarat diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini juga dapat diterima.

Nilai koefesien hubungan antara hubungan antara *job related factors* ke *work-life balance* memiliki nilai koefesien yang menunjukkan hubungan positif dengan nilai sebesar 0.527. Selanjutnya hubungan antara *job related factors* ke *job satisfaction* memiliki nilai koefesien sebesar 0.670. Hubungan antara *work-life balance* ke *job satisfaction* memiliki nilai koefesien 0.198 yang menunjukkan angka yang paling kecil. Selanjutnya, hubungan yang terakhir, hubungan antara *job satisfaction* ke *retention* memiliki nilai koefesien 0.660. Berdasarkan hasil-hasil yang telah dijabarkan dan berdasar gambar 4.11 dapat disimpulkan bahwa dari empat hipotesis dalam penelitian, keseluruhan hipotesisnya dapat diterima.



Gambar 4. 13 *Path Coefficient* dan Signifikansi

Setelah diketahui pengaruh dan taraf signifikansi dari masing-masing hubungan pada variabel, dilakukan penelitian untuk melihat adanya peran mediasi dari variabel *work-life balance*. Berdasarkan tabel 4.18, variabel *work-life balance* memiliki peran sebagai mediasi parsial (*partially mediated*) yang hal terjadi apabila nilai dari hubungan ketiga hubungan A, B, dan C yang diwakili oleh *job related factors*, *work-life balance*, dan *job satisfaction* memiliki hubungan positif signifikan yang dibuktikan dari hasil nilai *t-statistic*, *p-value* dan juga koefisien jalur dari hasil pengolahan data (Hair, *et al.*, 2016). Mediasi parsial ini berarti bahwa variabel ini memiliki pengaruh tidak langsung. Sehingga dalam hubungan antara *job related factors* dan *job satisfaction*, variabel *work-life balance* memediasi secara parsial hubungan kedua variabel tersebut. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Wu *et al.* (2013) bahwa keseimbangan kehidupan kerja memberikan peran mediasi pada kepuasan kerja..

#### **4.8 Diskusi**

Bagian ini menjelaskan analisis terkait hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Hipotesis-hipotesis ini pengaruh antara *job related factors* ke *work-life balance*, pengaruh *job related factors* ke *job satisfaction*, pengaruh *work-life balance* ke *job satisfaction*, dan pengaruh *job satisfaction* ke *retention*. Pada bagian ini akan dijelaskan hubungan struktural yang telah diuji untuk setiap hipotesis.

##### **4.8.1 Hipotesis 1 a**

###### ***Job related factors* berpengaruh positif terhadap *work-life balance***

Pada penelitian ini ditunjukkan bahwa variabel *job related factors* memiliki pengaruh yang positif signifikan pada variabel *work-life balance*. Koefisien jalur yang dihasilkan dari pengolahan ini menunjukkan bahwa nilai  $\beta$  senilai 0,527 dan taraf signifikansi kurang dari 0,05 yang menandakan hipotesis ini memiliki pengaruh positif secara signifikan. Sehingga hipotesis 1 a mengenai *job related factors* berpengaruh positif terhadap *work-life balance* dapat diterima.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian terdahulu dari penelitian Wu *et al.* (2013) yang menunjukkan bahwa *job related factors* memiliki hubungan positif signifikan dengan *work-life balance* pada objek penelitian pengasuh anak di lembaga kesejahteraan anak di Amerika Serikat. Namun terdapat perbedaan

mengenai sub variabel apa saja yang signifikan dengan *job related factors*. Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa tidak semua sub variabel memiliki pengaruh signifikan dengan terhadap *work-life balance*. Sub variabel yang memiliki pengaruh signifikan pada penelitian ini ialah *organizational support*, *work time*, *income*, dan *job value*.

Pada penelitian Wu *et al.* (2013) dikonfirmasi bahwa waktu kerja, pendapatan, *organizational support*, dan nilai kerja secara signifikan berpengaruh terhadap *work-life balance* dari pekerja dari lembaga pengasuh anak. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan sekarang, seluruh sub variabel memiliki pengaruh signifikan. Apabila dievaluasi lebih dalam, penelitian ini meneliti objek yang berbeda yang diindikasikan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi seorang pekerja pada tiap-tiap organisasi juga berbeda. Seperti pada penelitian Wu *et al.* (2013) yang menyebutkan bahwa pegawai pengasuh anak tersebut tidak dibedakan status kepegawaiannya dan seluruhnya memiliki hak yang sama, waktu kerja yang dimiliki juga sama tidak memiliki *shift* yang berbeda. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pengukuran hasil yang diberikan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang dilakukan memiliki hasil yang hampir sama untuk sub variabel tertentu saja. Namun untuk hubungan *job related factors* dan *work-life balance* memiliki hubungan sama positifnya, yakni ketika faktor-faktor terkait pekerjaan memiliki nilai yang semakin tinggi, maka akan berdampak pada ketercapaian keseimbangan kehidupan kerja yang lebih tinggi pula.

#### **4.8.2 Hipotesis 1 b**

##### ***Job related factors* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction***

Pada penelitian ini ditunjukkan bahwa hubungan variabel antara *job related factors* dan *job satisfaction* memiliki hubungan yang positif dan signifikan, yang dibuktikan dari nilai  $\beta$  senilai 0,670 dan taraf signifikansi kurang dari 0,05. Sehingga hipotesis 1 b mengenai *job related factors* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dapat diterima.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu dari Wu *et al.* (2013) dan Rahmawati (2018) yang menunjukkan bahwa faktor-faktor terkait pekerjaan akan secara positif memengaruhi kepuasan kerja pada seorang pekerja. Penelitian dari Wu *et al.* (2013) mengenai objek penelitian pengasuh anak di

lembaga kesejahteraan anak di Amerika Serikat. Sedangkan penelitian dari Rahmawati (2018) tentang hubungan *job related factors* dengan *job satisfaction* pada generasi milenial.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan sebelumnya, yakni pada penelitian ini menguji konstruk yang lebih rumit dari penelitian Wu *et al.* (2013) dan Rahmawati (2018). Penelitian sebelumnya hanya menguji hubungan kepuasan kerja menggunakan instrumen yang sangat sederhana, sedangkan untuk penelitian ini dilakukan pengujian hubungan dengan menambahkan sub variabel pada masing-masing konstruk untuk lebih memperluas informasi yang dihasilkan. Namun untuk hasil akhir yang dihasilkan tetap sama, yakni *job related factors* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa, ketika faktor-faktor terkait pekerjaan memiliki nilai yang semakin tinggi, maka akan berdampak pada semakin tingginya tingkat kepuasan kerja dari seseorang.

#### **4.8.3 Hipotesis 2**

##### ***Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapatkan hasil bahwa hubungan antara *work-life balance* dengan *job satisfaction* memiliki hubungan positif dan signifikan, yang dibuktikan dari nilai  $\beta$  senilai 0,198 dan taraf signifikansi kurang dari 0,05. Sehingga hal ini diartikan bahwa mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja secara positif signifikan memengaruhi kepuasan kerja para perawat rawat inap RS Husada Utama. Maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 *work-life balance* dengan *job satisfaction* diterima.

Temuan ini juga didukung hasil penelitian dari Wu *et al.* (2013) yang menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja pada pengasuh anak di lembaga sosial. Tidak hanya dari penelitian tersebut, penelitian terbaru yang dilakukan oleh Aamir *et al.* (2016) dengan objek penelitian perawat di rumah sakit umum di Arab Saudi juga membuktikan bahwa dalam menjalani pekerjaan, dan dalam rangka memenuhi kepuasan kerja hal tersebut juga bergantung pada keseimbangan kehidupan kerja. Penelitian Aamir *et al.* (2016) ini menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kepuasan kerja seorang perawat. Hal ini serupa dengan hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini yang juga menunjukkan



keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain bahwa ketika seseorang mampu meningkatkan nilai keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaannya, maka hal tersebut akan membantu karyawan untuk mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi pula atas pekerjaannya. Sehingga hipotesis 2 mengenai *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dapat diterima.

#### **4.8.4 Hipotesis 3**

##### ***Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap retensi**

Berdasarkan hasil penelitian hipotesis dengan PLS SEM didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan retensi karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai  $\beta$  senilai 0,660 dan taraf signifikansi kurang dari 0,05. Sehingga dari hasil statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan retensi kerja berpengaruh secara positif yang terbukti juga secara statistik.

Hasil penelitian ini didukung juga dengan hasil penelitian terdahulu dari Aamir *et al.* (2016) dengan objek penelitian perawat di rumah sakit umum di Arab Saudi yang menunjukkan hasil yang sama bahwa keputusan karyawan untuk mau bertahan dalam suatu tempat kerja sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan. Perbedaan hasil antara penelitian Aamir *et al.* (2016) dan penelitian ini adalah mengenai kuat lemahnya hubungan yang terjadi pada kedua variabel. Untuk penelitian Aamir *et al.* (2016) menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut sedang, sedangkan penelitian ini menunjukkan hubungan yang kuat antara *job satisfaction* dengan retensi. Jika dievaluasi lebih dalam, perbedaan hasil ini dikarenakan pada penelitian sebelumnya terdapat variabel moderasi mengenai kemauan bekerja yang dikarenakan perawat tersebut tidak bekerja di tempat sesuai kemauannya, tetapi dipilhkan oleh organisasi yang mengurus ketenagakerjaan di Arab Saudi. Sehingga hal tersebut yang diindikasikan menjadi penyebab perbedaan kuat lemahnya hubungan kedua variabel pada hasil penelitian. Penelitian ini menunjukkan hubungan positif signifikan antara variabel *job satisfaction* dengan *retention*. Sehingga dengan hal ini dapat dikatakan bahwa ketika seorang pekerja merasa puas atas pekerjaannya maka mereka akan bertahan atas pekerjaan tersebut.

Sehingga hipotesis 3 mengenai *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap retensi ini dapat diterima.

#### **4.9 Hasil *in-Depth Interview* dengan Perawat Rawat Inap yang telah Mengundurkan Diri dari RS Husada Utama**

Pelaksanaan *in-depth interview* ditargetkan untuk dilakukan pada 15 responden perawat rawat inap yang telah keluar dari RS Husada Utama, namun karena keterbatasan akses untuk mendapatkan kontak dari responden tersebut peneliti hanya mendapatkan informasi 10 kontak dari target responden. Setelah di *follow up* lebih lanjut responden yang bersedia untuk diajak melakukan wawancara hanya sebanyak 7 responden. Sehingga akhirnya penelitian ini menggunakan jumlah 7 responden tersebut untuk menggali informasi lebih lanjut mengenai alasan-alasan mengapa seorang perawat memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya di RSHU.

Berdasarkan *in-depth interview* yang dilakukan dengan 7 orang perawat rawat inap yang telah *resign*, didapatkan hasil bahwa seluruh responden adalah perempuan, jenjang pendidikan 2 responden S1 Keperawatan dan 5 responden DIII Keperawatan, seluruh responden memiliki status kepegawaian sebagai karyawan kontrak, 5 orang diantara responden tersebut berstatus belum menikah atau berkeluarga, dan umur kisaran 20 sampai 26 tahun.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh responden tersebut menyatakan bahwa faktor beban kerja menjadi alasan utama mereka keluar dari pekerjaan, kemudian disusul oleh alasan lain seperti sulitnya mendapatkan waktu libur yang berurutan sehingga menyulitkan responden dengan asal kota luar Surabaya untuk pulang ke kampung halaman, *reward* dan kompensasi yang tidak dilakukan secara adil terkait dengan pembayaran upah lembur yang kadang tidak diberikan, dan ada 1 responden yang menyatakan bahwa ia tidak nyaman dengan lingkungan kerja terkait rekan kerja dan atasan.

Berdasarkan diskusi lebih dalam dengan responden, alasan mengapa responden-responden tersebut lebih memilih keluar ialah karena mereka ingin untuk lebih dekat dengan keluarga yang dikarenakan ketika bekerja di RS Husada Utama mereka kesulitan untuk menjadikan satu waktu liburnya, terlebih mereka berasal dari luar Surabaya. Setelah keluar dari pekerjaan mereka di RS Husada

Utama, responden tersebut ada yang bekerja di rumah sakit di kota yang sama dengan asal kotanya, ada yang bekerja sebagai perawat di puskesmas, ada yang membangun bisnis sendiri, dan ada yang fokus untuk mengurus keluarga

#### **4.10 Validasi Implikasi Manajerial**

Pada bagian ini diuraikan pada tabel 4.19 mengenai hal-hal yang dapat dijadikan referensi bagi manajemen sumber daya manusia dari RS Husada Utama dalam hal yang berkaitan dengan retensi karyawan yang berdasar dari hasil analisis penelitian. Berdasarkan hasil penelitian kemudian dilakukan analisis secara mendalam dan menyeluruh, mengenai perbaikan apa saja yang bisa dilakukan untuk memecahkan permasalahan yang saat ini diangkat pada penelitian di RS Husada Utama. Keempat faktor yang telah dipaparkan dalam penelitian ini mengenai faktor-faktor terkait pekerjaan, keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan sangat erat kaitannya dengan keberlangsungan kegiatan operasional yang dijalankan oleh rumah sakit. Ketika rumah sakit memperhatikan faktor-faktor tersebut dengan baik, maka akan semakin banyak perawat yang akan bertahan dengan kemampuan dan keahlian yang telah dimilikinya, sehingga kegiatan dalam penyampaian pelayanan kesehatan juga akan berlangsung baik. Karena ketika kesejahteraan perawat diperhatikan, mereka akan memberikan timbal balik yang maksimal yang akan menguntungkan bagi rumah sakit dan juga pasien.

Penyusunan implikasi manajerial ini disusun oleh peneliti berdasarkan hasil temuan dari analisis data dan pengolahan data yang kemudian divalidasi oleh pihak rumah sakit yakni oleh Kepala Departemen Keperawatan RS Husada Utama untuk dipertimbangkan masukan-masukan mana yang memang sesuai untuk dilakukan, mana yang masih perlu dipertimbangkan, dan mana yang tidak perlu dilakukan. Dari hasil validasi dengan pihak internal rumah sakit juga akan diketahui skala prioritas dari implikasi manajerial tersebut. Sehingga akan diketahui mana yang akan lebih dahulu dilakukan.

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa yang akan menjadi prioritas untuk dilakukan oleh rumah sakit adalah yang memiliki keterangan disetujui oleh pihak internal rumah sakit berarti hal tersebut memang sesuai dengan rumah sakit. Sedangkan sisa implikasi manajerial yang memiliki keterangan validasi cukup setuju masih perlu dibahas lebih lanjut oleh pihak-pihak terkait di RS Husada

Utama. Berikut uraian dari masing-masing implikasi manajerial yang telah dibahas dengan pihak internal rumah sakit.

1. Berdasarkan temuan bahwa status kepegawaian berpengaruh signifikan terhadap *job related factors*. Masih terdapat 38% perawat dengan status kepegawaian kontrak dapat ditarik implikasi manajerial untuk mengurangi persentase perawat rawat inap dengan status kepegawaian kontrak dan untuk dijadikan sebagai perawat rawat inap dengan status kepegawaian tetap untuk membantu perawat yakin bahwa posisinya di rumah sakit memang akan aman dan menjaminnnya sampai waktu lama. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi setuju dari internal rumah sakit. Alasan mengapa validasinya setuju ialah karena telah dilakukan proses seleksi pengangkatan pegawai tetap untuk periode 2020 ini sesuai dengan penilaian kinerja secara objektif.
2. Berdasarkan temuan bahwa *Income* dan *compensation reward* berpengaruh positif dengan *job satisfaction*. Selain itu, rendahnya nilai atas gaji yang diindikasikan rata-rata nilai menunjukkan skor 3,62 yang hasilnya terendah jika dibandingkan dari parameter faktor terkait pekerjaan lainnya. Selain itu, skor dari bagian *compensation and reward* memiliki rata-rata nilai terendah jika dibandingkan dengan seluruh sub-variabel yang lainnya. Dapat ditarik implikasi manajerial untuk Mengkaji ulang sistem pemberian kompensasi, uang lembur, dan bonus dengan melakukan penetapan ketentuan sesuai dengan peraturan yang saat ini berlaku untuk sektor rumah sakit atau juga dapat dilakukan dengan memberikan *reward*, bonus, kompensasi berdasarkan capaian kinerja dari perawat sebagai bentuk motivasi dan penghargaan atas pekerjaan. Hal ini juga terkait dengan keluhan dari yang diberikan oleh perawat yang telah keluar bahwa mereka tidak mendapatkan pembayaran yang adil atas pekerjaan lebih yang telah dilakukan. Padahal pemberian kompensasi, bonus, dan hak atas gaji lembur wajib dilakukan oleh pemberi kerja demi meningkatkan motivasi kerja, menghargai kinerja perawat, dan menurunkan tingkat *turnover*. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi cukup setuju dari internal rumah sakit karena hal tersebut masih akan dipertimbangkan dengan atasan dan pihak keuangan untuk masukannya, karena selama ini pemberian gaji dan upah lembur sesuai dengan ketentuan dari RS. Sampai saat

ini belum ada pemberian bonus atau *reward*, selanjutnya akan dipertimbangkan untuk memberikan hal tersebut kepada perawat.

3. Berdasarkan temuan bahwa *work time* berpengaruh positif dengan *job related factor* dan jumlah perawat dengan asal kota di luar Surabaya yang masih sangat tinggi yakni sekitar 42% ditawarkan implikasi manajerial untuk mengkaji ulang mengenai penetapan hari libur dan ketentuan cuti oleh HRM rumah sakit. Yakni dengan mempertimbangkan untuk mengubah waktu kerja melalui jaringan aspirasi dari perawat rawat inap, misalkan apakah mereka lebih memilih bekerja selama 5 hari dengan waktu 8 jam per hari atau bekerja 4 hari namun dengan jam kerja 10 jam per hari. Karena hal ini senada dengan keluhan yang disampaikan oleh perawat yang telah keluar di RSHU bahwa mereka sulit menemui keluarga di asal kota karena adanya sistem libur yang tidak diprediksi dan terpisah-pisah menyesuaikan jumlah pasien yang tidak dapat dipastikan jumlahnya sehingga mereka kesulitan untuk menyatukan hari libur agar bisa pulang ke asal kotanya. Selain itu peneliti mencoba bertanya ke beberapa perawat rawat inap bahwa mereka lebih memilih untuk bekerja 4 hari dengan 10 jam kerja per hari karena akan lebih efisien pada waktu perjalanan dan waktu libur dalam 1 minggu akan lebih Panjang yang dapat dipergunakan sebagai kesempatan untuk pulang ke asal kota. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi cukup setuju dari internal rumah sakit. Alasan mengapa validasinya cukup setuju ialah karena menurut internal rumah sakit hal mengenai libur yang diberikan telah sesuai dengan peraturan dari dinas ketenagakerjaan, ketentuan cuti juga telah dilakukan sesuai dengan permintaan pekerja namun dengan syarat pengajuan harus lebih dari 30 hari sebelumnya.
4. Berdasarkan temuan bahwa terdapat banyak perawat rawat inap yang masih memiliki masa kerja antara 1-4 tahun bahkan kurang dari 1 tahun sehingga diperlukan adaptasi dengan lingkungan kerja serta adanya pengaruh antara hubungan atasan dan rekan kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga dari hal tersebut ditarik implikasi manajerial untuk memberikan program-program pengenalan atau kegiatan yang bisa mendekatkan hubungan antara atasan ataupun rekan kerja. Sehingga karyawan dengan masa kerja yang masih belum lama dapat betah dan beradaptasi dengan

baik. Seperti, liburan bersama, *workshop* rutin, dan *gathering* bulanan. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi setuju dari internal rumah sakit. Alasan mengapa validasinya setuju ialah karena pihak internal rumah sakit juga menyadari untuk penting memerhatikan hal tersebut. Beberapa tahun terakhir telah dilakukan agenda-agenda peringatan 17 Agustus, jalan santai untuk mempererat hubungan antar kolega dan atasan. Selanjutnya akan dipertimbangkan kembali untuk membuat program yang lebih intensif untuk merekatkan hubungan antar kolega dan dengan atasan.

5. Berdasarkan temuan bahwa *communication and motivation* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Maka ditarik implikasi manajerial untuk memberikan *coaching* dan *training* kepada atasan-atasan yang berhubungan langsung dengan perawat rawat inap untuk membekali diri untuk dapat menyampaikan komunikasi yang dapat memberikan motivasi kepada karyawannya agar dapat bekerja dengan lebih maksimal. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi cukup setuju dari internal rumah sakit. Alasan mengapa validasinya cukup setuju ialah karena pihak internal rumah sakit masih perlu mempertimbangkan dalam eksekusinya, karena untuk pihak rumah sakit sendiri melakukan rekrutmen atasan sudah dengan menggunakan berbagai kriteria, termasuk kemampuannya untuk mendelegasikan tugas dan komunikasi.
6. Berdasarkan temuan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga akibat adanya informasi terkait penyediaan *day care* hanya untuk anak dari pegawai tetap di RSHU. Sehingga atas temuan ini ditarik implikasi manajerial untuk pihak HRM agar memperbaiki dan menambah layanan dan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kenyamanan perawat untuk bekerja. Misalnya dengan memberikan hak yang adil untuk semua karyawan, yakni dengan memberikan fasilitas yang setara antara pegawai tetap dan tidak tetap sehingga pegawai dengan status kepegawaian tidak merasa diperlakukan berbeda dengan yang lainnya. Hal ini juga sejalan dengan misi dari RS Husada Utama untuk bisa menciptakan lingkungan kerja yang kondusif berdasarkan kemanusiaan, kesejawatan, kerjasama, disiplin, dan tanggung jawab kepada karyawan-karyawannya.

Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi setuju dari internal rumah sakit. Alasan mengapa validasinya setuju ialah karena hal tersebut juga akan menjadi agenda dari rumah sakit namun belum juga dieksekusi, karena mengingat ketika akan memberikan layanan tersebut untuk semua pegawai maka kapasitas yang disediakan juga harus ditambah, yang tentunya juga membutuhkan biaya untuk pelaksanaannya.

7. Berdasarkan temuan bahwa nilai sub variabel *intention to quit* yang menunjukkan bahwa *intention* perawat untuk mau bertahan menunjukkan rata-rata skor terendah kedua dibandingkan dengan yang sub variabel yang lainnya menunjukkan bahwa *intention* perawat untuk mau bertahan di RS Husada Utama juga tidak cukup tinggi sehingga dari temuan ini ditarik implikasi manajerial untuk memperbaiki dari faktor-faktor yang telah diuraikan pada nomor implikasi manajerial sebelumnya yang dirasa sangat berpengaruh agar nilai kemauan untuk perawat rawat inap untuk bertahan di RS Husada Utama semakin membaik. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi setuju dari internal rumah sakit. Alasan mengapa validasinya setuju ialah karena hal tersebut juga penting bagi rumah sakit. Beberapa masukan akan dipertimbangkan untuk segera dilakukan dengan berjalannya waktu. Hal ini masih perlu didiskusikan pula dengan pihak-pihak terkait lainnya untuk dapat dieksekusi perbaikannya dalam waktu secepatnya.
8. Berdasarkan temuan bahwa perawat didominasi dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 94% dan laki-laki hanya sebesar 6 % maka ditawarkan implikasi manajerial untuk mengkaji ulang mengenai proporsi perekrutan antara perawat laki-laki dan perempuan dengan mempertimbangkan untuk menambah jumlah perawat laki-laki, mengingat beban kerja perawat inap cukup berat apabila mencakup pasien-pasien yang tidak bisa bergerak. Sehingga pihak HRM perlu memikirkan mengenai beban kerja yang mungkin dirasa berat bagi perawat rawat inap perempuan. Hal ini juga serupa dengan keluhan dari perawat yang telah keluar di RSHU yang mengeluhkan bahwa pihak RS kurang memperhatikan faktor kelelahan dari perawat rawat inap. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi cukup setuju dari internal rumah sakit. Alasan mengapa validasinya cukup setuju ialah karena masih perlu dipertimbangkan

mengingat jumlah *resource* untuk perawat laki-laki juga minim. Karena berdasarkan historis rekrutmen, sebagian besar dari pelamar adalah perempuan sehingga pihak RS kesulitan untuk mendapatkan *resource* tersebut.

9. Berdasarkan temuan dari hasil *in-depth interview* bahwa keluhan terbanyak mengapa perawat rawat inap keluar disebabkan karena beban kerja yang diberikan terlalu tinggi sehingga ditawarkan implikasi manajerial untuk mengkaji ulang mengenai pembagian jadwal kerja per lantai kerja dengan memberikan jumlah tenaga medis yang adil sesuai dengan kapasitas setiap lantainya agar tidak ada lantai yang memiliki beban kerja berlebih. Hal tersebut dilakukan dengan melihat lantai dengan kapasitas pasien lebih banyak maka seharusnya juga diberikan tenaga kerja yang lebih banyak pula. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi setuju dari internal rumah sakit. Alasan mengapa validasinya setuju ialah karena hal tersebut akan segera dibicarakan dengan pihak-pihak terkait. Sebelumnya, pembagian jadwal kerja ini telah sesuai dengan analisis beban kerja yang dilakukan rumah sakit, namun karena permasalahan ini maka rumah sakit akan melakukan analisis kembali untuk menyesuaikan dengan kondisi aktual saat ini.



Tabel 4. 19 Validasi Implikasi Manajerial

| Alat Analisis | Temuan   | No | Implikasi Manajerial  | Validasi |              |              | Keterangan  | Stakeholder terkait  |
|---------------|--|----|---|----------|--------------|--------------|---|--|
|               |  |    |   | Setuju   | Cukup Setuju | Tidak Setuju |   |  |
| PLS-SEM       | Status kepegawaian berpengaruh signifikan terhadap <i>job related factors</i> .            | 1  | Mengurangi persentase perawat rawat inap dengan status kepegawaian kontrak dan untuk dijadikan sebagai perawat rawat inap dengan status kepegawaian tetap.  | ✓        |              |              | Telah dilakukan proses seleksi pengangkatan pegawai tetap untuk periode 2020 ini sesuai dengan penilaian kinerja secara objektif. | Direksi, <i>Human Resource Management</i> , Departemen Keperawatan, Bagian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) |
| PLS-SEM       | <i>Income dan compensation reward</i> berpengaruh positif dengan <i>job satisfaction</i> . | 2  | Memberikan <i>reward</i> , bonus, kompensasi berdasarkan capaian kinerja dari perawat sebagai bentuk motivasi dan penghargaan atas pekerjaan.   |          | ✓            |              | Akan dipertimbangkan dengan atasan dan pihak keuangan untuk masukkannya.  | Direksi, Departemen Keuangan, Departemen Keperawatan   |
| PLS-SEM       | <i>Work time</i> berpengaruh positif dengan <i>job related factor</i> .                    | 3  | Mengubah waktu kerja melalui jaringan aspirasi dari perawat rawat inap, misalkan apakah mereka lebih memilih bekerja selama 5 hari dengan waktu 8 jam per hari atau bekerja 4 hari namun dengan jam kerja 10 jam per hari |          | ✓            |              | Libur yang diberikan telah sesuai dengan peraturan dari dinas ketenagakerjaan.  | Direksi, <i>Human Resource Management</i> , Departemen Keperawatan   |

Tabel 4. 19 Validasi Implikasi Manajerial (Lanjutan)

| Alat Analisis | Temuan   | No | Implikasi Manajerial   | Validasi |              |              | Keterangan  | Stakeholder terkait   |
|---------------|--|----|--|----------|--------------|--------------|---|---|
|               |  |    |  | Setuju   | Cukup Setuju | Tidak Setuju |   |   |
| PLS-SEM       | Masa kerja berpengaruh signifikan terhadap job related factors.  | 4  | Memberikan program-program pengenalan atau kegiatan yang bisa mendekatkan hubungan antara atasan ataupun rekan kerja. Seperti, liburan bersama, <i>workshop</i> rutin, dan <i>gathering</i> bulanan. | ✓        |              |              | Akan dipertimbangkan kembali untuk membuat program yang lebih intensif untuk merekatkan hubungan antar kolega dan dengan atasan.  | <i>Human Resource Management</i> , Bagian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)                         |
| PLS-SEM       | <i>Supervisor support berpengaruh signifikan terhadap job related factors dan Communication and motivation</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> . | 5  | Memberikan <i>coaching</i> dan <i>training</i> kepada atasan-atasan agar dapat menyampaikan komunikasi yang dapat memberikan motivasi kepada karyawan.   |          | ✓            |              | Akan dipertimbangkan dalam eksekusinya, karena untuk pihak rumah sakit sendiri melakukan rekrutmen atasan dengan berbagai kriteria, termasuk kemampuannya untuk mendelegasikan tugas dan komunikasi.  | <i>Human Resource Management</i> , Departemen Keperawatan, Bagian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) |
| PLS-SEM       | Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.   | 6  | Memperbaiki dan menambah layanan dan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kenyamanan perawat untuk bekerja dengan memberikan hak fasilitas yang adil untuk semua karyawan                        | ✓        |              |              | Hal tersebut telah diagendakan namun belum juga dieksekusi, karena mengingat ketika akan memberikan layanan tersebut untuk semua pegawai maka kapasitas yang disediakan juga harus ditambah, yang tentunya juga membutuhkan biaya untuk pelaksanaannya. | Direksi, Departemen Keuangan, <i>Human Resource Management</i>                                      |

Tabel 4. 19 Validasi Implikasi Manajerial (Lanjutan)

| Alat Analisis             | Temuan   | No | Implikasi Manajerial   | Validasi |              |              | Keterangan   | Stakeholder terkait   |
|---------------------------|--|----|--|----------|--------------|--------------|--|---|
|                           |  |    |  | Setuju   | Cukup Setuju | Tidak Setuju |  |   |
| PLS-SEM                   | Hubungan antar variabel berpengaruh positif yang akhirnya akan memengaruhi retensi perawat rawat inap  | 7  | Memperbaiki dari faktor-faktor yang telah diuraikan pada nomor implikasi manajerial sebelumnya yang dirasa sangat berpengaruh agar nilai kemauan untuk perawat rawat inap untuk bertahan di RS Husada Utama semakin membaik. | ✓        |              |              | Beberapa masukan akan dipertimbangkan untuk segera dilakukan dengan berjalannya waktu. Hal ini masih perlu didiskusikan pula dengan pihak-pihak terkait lainnya.   | Direksi, <i>Human Resource Management</i> , Departemen Keuangan, Departemen Keperawatan, Bagian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) |
| <i>in-depth interview</i> | Banyaknya keluhan mengenai beratnya beban kerja, terlebih perawat didominasi dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 94% dan laki-laki hanya sebesar 6 % | 8  | Menambah jumlah perawat laki-laki, mengingat beban kerja perawat inap cukup berat apabila mencakup pasien-pasien yang tidak bisa bergerak.   |          | ✓            |              | Masih perlu dipertimbangkan mengingat jumlah <i>resource</i> untuk perawat laki-laki juga minim. Karena berdasarkan historis rekrutmen, sebagian besar dari pelamar adalah perempuan sehingga pihak RS kesulitan untuk mendapatkan <i>resource</i> tersebut. | <i>Human Resource Management</i> , Departemen Keperawatan   |
| <i>in-depth interview</i> | Keluhan terbanyak mengapa perawat rawat inap keluar disebabkan karena beban kerja yang diberikan terlalu tinggi.   | 9  | Memberikan jumlah tenaga medis yang adil sesuai dengan kapasitas setiap lantainya agar tidak ada lantai yang memiliki beban kerja berlebih.  | ✓        |              |              | Akan segera dibicarakan dengan pihak-pihak terkait. Sebelumnya, pembagian jadwal kerja ini telah sesuai dengan analisis beban kerja yang dilakukan RS.   | <i>Human Resource Management</i> , Departemen Keperawatan   |

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai hasil simpulan dan keterbatasan dari penelitian ini. Selanjutnya, bagian ini juga akan menguraikan mengenai saran untuk penelitian selanjutnya untuk mengatasi keterbatasan yang ada dalam penelitian.

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari bab analisis dan diskusi, dapat ditarik kesimpulan atas penelitian yang mengacu pada tujuan penelitian. Berikut merupakan hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian yang telah dilakukan:

1. *Job related factors* atau faktor-faktor terkait pekerjaan memiliki pengaruh positif signifikan dengan *work-life balance*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dari nilai-nilai terkait pekerjaan akan berdampak terhadap pada semakin tingginya pula keseimbangan kehidupan kerja dari perawat rawat inap RS Husada Utama. Sehingga ketika pihak RS Husada Utama lebih memperhatikan faktor-faktor tersebut agar lebih baik maka akan berdampak pada lebih tingginya nilai keseimbangan kehidupan kerja dari perawat rawat inap RSHU.
2. *Job related factors* atau faktor-faktor terkait pekerjaan memiliki pengaruh positif signifikan dengan *job satisfaction*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai dari faktor-faktor terkait pekerjaan maka akan berdampak pada tingginya kepuasan kerja dari perawat rawat inap RS Husada Utama. Hal ini dimaksudkan ketika pihak RS Husada Utama lebih memperhatikan faktor-faktor tersebut agar lebih baik maka akan berdampak pada lebih tingginya nilai keseimbangan kehidupan kerja dari perawat rawat inap RSHU.
3. *Work-life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh positif signifikan dengan *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keseimbangan kehidupan kerja yang diperoleh oleh perawat maka akan berdampak pada semakin tingginya pula tingkat kepuasan dari perawat rawat inap RS Husada Utama. Sehingga apabila pihak rumah sakit lebih memperhatikan faktor keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi dari

seorang pekerja agar dapat lebih baik, maka akan berdampak pada meningkatnya kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja tersebut.

4. *Job satisfaction* atau kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap retensi kerja dari perawat rawat inap RS Husada Utama. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tingginya nilai kepuasan kerja juga akan berdampak pada tingginya tingkat retensi perawat rawat inap RS Husada Utama yang akan mendorong perawat untuk bertahan pada tempat kerja yang saat ini mereka tempati dalam waktu yang lebih lama. Sehingga diperlukan usaha dari pihak RS Husada Utama untuk lebih memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja dari karyawannya agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan yakni meningkatkan tingkat retensi karyawan.

## 5.2 Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dalam pengumpulan dan pengolahan data seperti yang telah disampaikan sebelumnya, selanjutnya akan disampaikan keterbatasan dan saran masukan yang dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya dan juga untuk perusahaan.

### 1. Keterbatasan Penelitian

- a. Penelitian ini terbatas hanya pada perawat rawat inap RS Husada Utama Surabaya. Penelitian menggunakan metode penyebaran kuisisioner secara *direct survey* ini tentunya memiliki keterbatasan yang dikarenakan masih adanya responden yang tidak berada di lokasi saat penelitian dilakukan karena *shift* kerja yang berbeda-beda. Hal ini menyebabkan peneliti harus sering-sering datang ke rumah sakit untuk mem*follow up* responden yang masih belum mengisi kuisisioner yang tentunya tidak efisien waktu. Selain itu, peneliti juga terbatas untuk melakukan *direct survey* ke seluruh lantai karena adanya kebijakan yang berbeda pada tiap lantai, sehingga peneliti hanya bisa menyebarkan secara langsung kepada perawat rawat inap di lantai 6. Sedangkan kuisisioner untuk lantai yang lain dititipkan melalui kepala keperawatan. Hal ini menyebabkan keterbatasan peneliti untuk bisa melakukan wawancara dan menyampaikan panduan pengisian sendiri.
- b. Adanya perbedaan persepsi mengenai pengertian dari *work-life balance*, karena adanya perbedaan kategori responden yakni sudah menikah dan

belum menikah. Sehingga ketika membagikan kuisisioner peneliti harus melakukan *briefing* ke responden yang mengisi mengenai variabel tersebut. Peneliti juga tidak bisa menjamin apakah kuisisioner yang dititipkan juga telah melalui proses *briefing* mengenai variabel tersebut.

- c. Adanya sterilisasi ruangan keperawatan membuat peneliti kurang bebas untuk melakukan dokumentasi dan wawancara dengan perawat terkait informasi-informasi yang bisa digali lebih dalam, sehingga peneliti terbatas hanya melakukan pengisian kuisisioner menjawab pertanyaan seputar hal yang ditanyakan dari kuisisioner saja.
  - d. Keterbatasan selanjutnya, peneliti kesulitan untuk mendapatkan akses untuk dapat melakukan *in-depth interview* dengan perawat rawat inap yang telah keluar guna untuk memperluas informasi mengenai hal apa saja yang melatar belakangi perawat kerluar dari RS Husada Utama. Berdasarkan target responden sebanyak 15 orang, hanya 7 orang yang bersedia untuk diwawancarai.
2. Saran Penelitian Selanjutnya
- a. Mencoba meminta perizinan kepada organisasi yang diteliti untuk mengumpulkan responden pada satu waktu, misalnya sepulang kerja. Sehingga peneliti tidak mengganggu aktivitas kerja dari responden pada jam kerja, namun tetap menjamin responden mendapatkan informasi panduan yang lengkap yang disampaikan oleh peneliti karena pengisian kuisisioner didampingi langsung oleh peneliti. Hal ini juga mempermudah peneliti untuk melakukan tanya jawab dengan responden.
  - b. Melakukan *briefing* secara lebih intensif mengenai pemahaman atas *work-life balance* atau lebih baik panduan mengenai variabel ini dituliskan di kuisisioner agar menjamin semua responden mendapatkan informasi tersebut. Hal ini karena ditakutkan akan terjadi kesalahpahaman ketika responden tidak mendapatkan informasi tersebut. Karena berdasarkan *pilot test*, awalnya responden mengira yang mengisi bagian *work-life balance* hanya yang berstatus sudah menikah saja. Sehingga diperlukan *briefing* lebih jelas lagi mengenai konteks tersebut.

- c. Karena penelitian ini mempelajari perawat rawat inap RS Husada Utama, maka diharapkan penelitian selanjutnya dapat mempelajari objek lain dan dapat mengeksplorasi perbedaan karakteristik yang dihasilkan.

### 3. Saran untuk Perusahaan

Segera melakukan masukan-masukan yang terdapat pada bagian implikasi manajerial sesuai dengan tingkat prioritas yang dipilih, yakni yang pertama dengan melakukan pengkajian ulang mengenai beban kerja perawat serta pembagian kerja per lantai, kemudian dilanjutkan dengan pelaksanaan program-program untuk merekatkan hubungan antara atasan serta rekan kerja, dan kemudian dilanjutkan dengan implikasi manajerial yang lain yang dianggap *urgent* untuk dilakukan. Hal ini berkaitan dengan pentingnya memperbaiki faktor-faktor tersebut demi meningkatkan retensi karyawan. Karena hal ini juga sejalan dengan keluhan yang telah disampaikan oleh perawat rawat inap yang telah *resign*, hal ini perlu dilakukan mengingat pentingnya menjaga karyawan untuk tetap bertahan pada rumah sakit. Hal ini juga sejalan dengan hal-hal yang dikeluhkan dari perawat-perawat tersebut yang merupakan bagian dari *job related factors*, *work-life balance*, dan *job satisfaction* yang setelah diteliti lebih lanjut memang memiliki pengaruh terhadap retensi perawat rawat inap RS Husada Utama.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aamir, A. B., Haider, M., & Akhtar, C. S. (2016). Work-life balance, job satisfaction and nurses retention: moderating role of work volition. *International Journal Business Excellence*.
- Absar, M. N., Azim, N., Balasundaram, & Akhter, S. (2010). *Impact of human resources practices on job satisfaction: Evidence from manufacturing firms in Bangladesh*. Econ. Sci. Ser.
- Bai, W., Feng, Y., Yue, Y., & Feng, L. (2017). Organizational Structure, Cross-Functional Integration and Performance of New Product Development Team. *Procedia Engineering*, 621 – 629 .
- Basford, T., & Offerman, L. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management and Organization*, 18(6), 807-817.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making The Link Between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*.
- Blustein, D. L. (2006). *The Psychology of Working: A New Perspective for Career Development, Counselling and Public Policy*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bull, I. F. (2005). *The relationship between job satisfaction and organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape*. Cape Town: University of the Western Cape: Unpublished Masters Dissertation.
- Camuffo, A., & Comacchio, A. (2005). Linking intellectual capital and competitive advantage: a cross firm competency model for North-East Italian SME's in the manufacturing industry. *Human Resource Development International*, 8.
- Chaturvedi, A., & Sangwan, K. (2016). Impact of Job Satisfaction on Retention of Employees in BPO Industry. *International Multidisciplinary Research Journal*.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 08-16.
- Davis, Keith, Newstrom, & John, W. (2002). *Organizational Behavior At Work*. New York: Mc Graw - Hill .
- Dhas, D. B. (2015). A Report On The Importance Of Work-Life Balance. *International Journal of Applied Engineering Research*, 10 (9), 21659-21665.

- Duffy, R. D., Bott, E. M., Allan, B. A., & Torrey, C. (2013). Examining a model of life satisfaction among unemployed adults. *Journal of Counselling Psychology, 60*, 53-63.
- Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565-573.
- Firth, C. J. (2004). Emotional Distress in Junior Hospital Doctors. *British Medical Journal, 295* (6): 533.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: B-P UNDIP.
- Gibson, R. N., Atkinson, R. A., & Atkinson, J. (2007). Loss, Status and Trends for Coastal Marine Habitats of Europe. (T. & Francis, Ed.) *Oceanography and marine biology*.
- Goffee, R., & Jones, G. (2000). Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review, 6*.
- Graen, & Uhl-Bien. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247.
- Guest, D. E. (2002). *Perspectives on the study of work-life balance*. London: Sage publication.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New York: Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. *International Marketing, 20*, 277-319.
- HR Council. (2008). *Job satisfaction and employee retention*. Government of Canada's Sector Council Program.
- HRD RS Husada Utama. (2019, September 25). Informasi tentang RS Husada Utama. (Prista, Interviewer)
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *SCMS Journal of Indian Management, 9*(3).

- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4 (2).
- Jaya, I. N., & Sumertajaya, I. M. (2008). Permodelan Persamaan Struktural Dengan Partial Least Square. 118-132.
- Keperawatan RSHU. (2019, October 1). Informasi tentang Keperawatan RS Husada Utama. (Prista, Interviewer)
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*.
- Lawler, E. E. (2003). *Treat people right*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. McGraw-Hill Irwin.
- Lin, C. Y., & Chen, M. Y. (2007). Does innovation lead to performance ? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30 (2), 115-132.
- Lin, S., Persada, S. F., & Nadlifatin, R. (2014). n A Study of Student Behavior in Accepting The Blackboard Learning System: A Technology Acceptance Model (TAM) Approach, Computer Supported Cooperative Work in Design (CSCWD). *Proceedings of the 2014 IEEE*.
- Lockwood, N. R. (2003). Work-life balance: challenges and solutions. *Research Quarterly Human Resource Management*, 1-10.
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 49 (8), 1017-1038.
- Madlock, P., & Booth-Butterfield, M. (2012). The influence of relational maintenance strategies among coworkers. *International Journal of Business Communication*, 49(1), 21-47.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation (Sixth Edit)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*.
- Moleong, J. L. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Naburi, H., Mujinja, P., Kilewo, C., Orsini, N., Bärnighausen, T., Manji, K., & Gunnel. (2017). Job satisfaction and turnover intentions among health care staff providing services for prevention of mother-to-child transmission of HIV in Dar es Salaam, Tanzania. *Human Resources for Health*.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia. (2010). No.340/Menkes/Per/III.

- Perawat Resign. (2019, December). Alasan Keluar dari RS Husada Utama. (Prista, Interviewer)
- Poulose , S., & Sudarsan, N. (2017). Assessing the influence of work-life balance dimensions among nurses in the healthcare sector. *Journal of Management Development*, 36(3), 427–437.
- Pryce, J., Albertsen, K., & Nielsen, K. (2006). Evaluation of an open-rota system in a Danish psychiatric hospital: a mechanism for improving job satisfaction and work-life balance. *Journal of Nursing Management*, 14, Journal of Nursing Management.
- Rahmawati, Z. (2018). *Hubungan job related factors dan work-life balance terhadap kepuasan kerja pada pekerja generasi milenial*.
- Rincy, V. M., & Panchanatham, N. (2010). Development of Psychometric Instrument to Measure Work Life Balance. *Continental Journal Social Sciences*, 50-58.
- Robescu, O., & Lancu, A. G. (2005). The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*.
- RS Widodo. (2019, September 3). Informasi tentang Keperawatan RS Widodo. (Prista, Interviewer)
- RSHU. (2019, September 30). *Profil RS Husada Utama*. Retrieved from RS Husada Utama: <https://www.husadautamahospital.com/>
- Santoso, S. (2005). *Menggunakan SPSS dan Excel untuk Mengukur Sikap Kepuasan Konsumen*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Shiker , M. A. (2012). Multivariate Statistical Analysis. *British Journal of Science*, 6, 55.
- Skinner , N., & Chapman, J. (2013). Work-life balance and family friendly policies. *Journal. Anz. Edu. Au.*, 4, 08-15.
- Smith, B. (2005). Job retention in child welfare: Effects of perceived organizational support, supervisor support, and intrinsic job value. *Children and Youth Services Review*, 153-169.
- Smith, J., & Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*.
- Straton , J. C. (2002). *Rule of Thumb versus Rule of Law. Men and Masculinities*. Portland State University.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Afabeta.
- Sukirno, S. (2006). *Mikro Ekonomi Teori Pengantar* (3 ed.). Jakarta: Rajagrafindo Persada.

- Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. E. (2004). *A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling*. Padova.
- Undang-Undang No 13 tentang Ketenagakerjaan. (2003).
- Undang-Undang No 38 tentang Keperawatan. (2014).
- Undang-Undang No. 44 tentang Rumah Sakit. (2009).
- Wahyu. (2019, September 25). Informasi tentang RS Husada Utama. (Prista, Interviewer)
- Widarjono, A. (2010). *Analisis Statistika Multivariat Terapan* (1st ed.). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wiyono, G. (2011). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS dan SmartPLS*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wiyono, G. (2011). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS dan SmartPLS*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wu, L., Rusyidi, R., Claiborne, N., & McCarthy, M. L. (2013). Relationships between work–life balance and job-related factors among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Surat Izin Pelaksanaan Skripsi



Jl. Prof. Dr. Moestopo 31-35 Surabaya Telp. 031-5018335 Fax. 031-5018337  
Website : www.husadautamahospital.com Email : info@husadautamahospital.com

No. 1364/RSHU/Dir./IX/2019

Surabaya, 12 September 2019

Kepada :  
Yth. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M. Sc., Ph.D.  
Kepala Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Kampus ITS Sukolilo  
Surabaya 60111

#### Perihal : Jawaban Permohonan Peninjauan untuk Skripsi


Menindaklanjuti surat dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, nomor B/752075/IT2.VI.5.1/TU.00.09/2019, Perihal: Permohonan Peninjauan untuk Skripsi, atas nama :

Nama : Prista Damayanti  
NRP : 2816100036  
Judul Penelitian : Manajemen Sumber Daya Manusia – Pengaruh *Job Related Factor, Work Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* dan Retensi Karyawan di RS Husada Utama

Maka bersama ini diinformasikan bahwa pada prinsipnya permohonan tersebut dapat kami setuju apabila sebelumnya sudah terdapat perjanjian kerjasama mengenai Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hal-hal lain yang terkait dengan peraturan pengambilan data ini akan dibahas lebih lanjut di dalam perjanjian kerjasama tersebut.

Selanjutnya, untuk teknis pembuatan perjanjian kerjasama dan pelaksanaan pengambilan data penelitian ini, mohon dapat menghubungi Divisi Pendidikan dan Pelatihan kami, Bpk. Wawan Riyanto di nomor (031) 501.8335 ext. 1016 atau 1017.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Direktur,  
  
RUMAH SAKIT  
HUSADA UTAMA  
dr. Didi D. Dewanto, Sp. OG.

## Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian

### KUISISIONER SKRIPSI

#### BAGIAN I



Tanggal

Saya Prista Damayanti, mahasiswi semester 7 Departemen Manajemen Bisnis ITS Surabaya yang sedang melakukan penelitian Skripsi dengan judul **“Pengaruh *job related factors* dan *work life balance* terhadap *job satisfaction* dan rentensi karyawan (Studi Kasus: Perawat Rawat Inap RS Husada Utama)”**. Untuk mendukung penyelesaian skripsi ini, saya memerlukan data berupa hasil kuisisioner yang akan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari isi terkait kondisi responden dalam menjalankan profesinya. Saya sangat berharap Bapak/Ibu/Saudara/Saudari berkenan mengisi kuisisioner dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kondisi sebenarnya di rumah sakit tempat bekerja.

Apabila Bapak/Ibu/Saudara/Saudari memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi saya sebagai pelaksana penelitian ini: Prista Damayanti pada nomor 0812 3088 7620 atau email [pristad38@gmail.com](mailto:pristad38@gmail.com). Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuisisioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian saja. Atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam mengisi kuisisioner ini, saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Hormat saya,

**Prista Damayanti**

NRP. 09 11 16 40000 036



## IDENTITAS RESPONDEN

Saya yang mengisi kuisioner ini, menyatakan bahwa secara sukarela untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Bagian ini merupakan bagian untuk menentukan karakteristik dari responden dalam penelitian. Lingkari salah satu jawaban, setiap pertanyaan WAJIB DIISI.

Jenis Kelamin: \_\_\_\_\_ a. Laki – laki                      b. Perempuan \_\_\_\_\_

Usia: \_\_\_\_\_ a. 20-25      b. 26-30      c. 31-35      d. 36-40      e. >41      Tahun

Lantai: \_\_\_\_\_

Masa Bekerja: \_\_\_\_\_ a. < 1    b. 1-2    c. 2.1-4    d. 4.1-5    e. 5.1-7    f. 7.1-8    g. > 8    Tahun

Status Kepegawaian: \_\_\_\_\_ a. Tetap                      b. Kontrak \_\_\_\_\_

Pendidikan Terakhir: \_\_\_\_\_ a. D3                      b. D4/S1 \_\_\_\_\_

Asal Kota: \_\_\_\_\_ a. Surabaya                      b. Luar Surabaya \_\_\_\_\_

Shift/Jam Kerja Saat Ini: \_\_\_\_\_ a. Pagi                      b. Sore                      c. Malam \_\_\_\_\_

Status Pernikahan: \_\_\_\_\_ a. Menikah                      b. Belum Menikah \_\_\_\_\_

Jumlah Tanggungan: \_\_\_\_\_ a. 0-2 orang                      b. > 2 orang \_\_\_\_\_

Pendapatan :

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| a. < Rp 3.000.000              | c. Rp 4.000.000 – Rp 5.000.000 |
| b. Rp 3.000.000 – Rp 4.000.000 | d. > Rp 5.000.000              |

## PETUNJUK PENGISIAN

Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan, berilah tanda checklist (✓) pada setiap pernyataan yang Bapak/Ibu/Saudara/i anggap paling menggambarkan diri anda berdasarkan lima alternatif pilihan yang tersedia pada setiap pernyataan, yaitu:

STS: Sangat Tidak Sesuai  
TS: Tidak Sesuai  
CS: Cukup Sesuai  
S: Sesuai  
SS: Sangat Sesuai

- Skor yang diberikan tidak mengandung nilai jawaban benar-salah melainkan menunjukkan kesesuaian penilaian Anda terhadap isi setiap pernyataan.
- Dimohon dalam memberikan penilaian tidak ada pernyataan yang terlewatkan.
- Hasil penelitian ini hanya untuk kepentingan akademis saja. Identitas dari Anda akan dirahasiakan dan hanya diketahui oleh peneliti.

Contoh Pengisian Kuisioner

| No | Pernyataan                            | STS | TS | CS | S | SS |
|----|---------------------------------------|-----|----|----|---|----|
| 1  | Saya bekerja dengan baik dan maksimal |     |    |    |   | ✓  |

Hal ini dapat diartikan bahwa pernyataan bahwa “Saya bekerja dengan baik dan maksimal” sangat sesuai dengan kondisi saya.

**BAGIAN II**

| JRF | <i>Job Related Factors</i>  |            |           |           |          |           |
|-----|---|------------|-----------|-----------|----------|-----------|
|     | <b>Waktu Kerja</b>  | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 1   | Saya merasa nyaman dengan waktu kerja yang saya miliki saat ini   |            |           |           |          |           |
| 2   | Waktu istirahat yang diberikan oleh rumah sakit masih realistis   |            |           |           |          |           |
| 3   | Waktu kerja yang diberikan oleh rumah sakit masih wajar dan normal seperti rumah sakit lain                         |            |           |           |          |           |
|     | <b>Pendapatan</b>   | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 4   | Saya mendapatkan pembayaran adil untuk pekerjaan yang saya lakukan  |            |           |           |          |           |
| 5   | Pendapatan yang saya terima sesuai dengan perjanjian yang diberikan   |            |           |           |          |           |
| 6   | Pendapatan yang saya terima sesuai dengan yang diterima rekan kerja saya  |            |           |           |          |           |
|     | <b>Status Ketenagakerjaan</b>   | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 7   | Saya merasa nyaman dengan status kepegawaian saya saat ini (tetap/kontrak)  |            |           |           |          |           |
| 8   | Saya merasa tidak terdapat perbedaan perlakuan antara pegawai tetap ataupun kontrak yang diberikan oleh rumah sakit |            |           |           |          |           |
| 9   | Baik pekerja dengan status kontrak ataupun tetap memiliki hak libur dan kompensasi yang sama                        |            |           |           |          |           |
|     | <b>Masa Kerja</b>   | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 10  | Saya merasa semakin nyaman bekerja di sini karna saya telah bekerja lama di sini                                    |            |           |           |          |           |
| 11  | Saya semakin merasa dianggap penting atau senior seiring dengan masa kerja yang semakin lama                        |            |           |           |          |           |
| 12  | Saya semakin merasa sulit meninggalkan pekerjaan seiring dengan semakin lama saya bekerja di tempat ini             |            |           |           |          |           |

|    | <b>Dukungan Atasan</b>  | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
|----|---|------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| 13 | Atasan saya benar-benar peduli pada saya.   |            |           |           |          |           |
| 14 | Atasan saya memberi saya bantuan ketika saya membutuhkannya.                            |            |           |           |          |           |
| 15 | Atasan saya mendukung saya dalam situasi sulit.   |            |           |           |          |           |
| 16 | Atasan saya membantu saya belajar dan meningkatkan keahlian                             |            |           |           |          |           |
|    |   |            |           |           |          |           |
|    | <b>Dukungan Organisasi</b>  | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 17 | Ruang kerja yang diberikan memadai  |            |           |           |          |           |
| 18 | Tempat kerja saya menjamin aspek keselamatan kerja                                      |            |           |           |          |           |
| 19 | Saya menerima dukungan dan pengakuan dari rekan kerja.                                  |            |           |           |          |           |
|    |   |            |           |           |          |           |
|    | <b>Nilai Pekerjaan</b>  | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 20 | Pengetahuan dan keterampilan pekerjaan ini cocok dengan tujuan karir saya.              |            |           |           |          |           |
| 21 | Pekerjaan saya menawarkan peluang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.      |            |           |           |          |           |
| 22 | Pekerjaan saya menawarkan peluang untuk memastikan keselamatan dan kesejahteraan pasien |            |           |           |          |           |
| 23 | Saya siap untuk pekerjaan saya karena pelatihan dan pendidikan saya sebelumnya.         |            |           |           |          |           |

### BAGIAN III

| <b>WLB</b> | <b>Keseimbangan Kehidupan Kerja</b>  |            |           |           |          |           |
|------------|--|------------|-----------|-----------|----------|-----------|
|            | <i><b>Intrusion of Personal Life into Work</b></i>   | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 1          | Meskipun memikirkan masalah yang ada di rumah, saya tetap dapat berkonsentrasi dalam berkerja                |            |           |           |          |           |
| 2          | Saya tidak merasakan lelah fisik dalam melaksanakan pekerjaan saya meskipun urusan saya di rumah juga banyak |            |           |           |          |           |
| 3          | Saya tidak pernah menunda urusan di tempat kerja karena kehidupan pribadi saya                               |            |           |           |          |           |

|    | <b><i>Intrusion of Work into Personal Life</i></b>  | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
|----|---|------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| 4  | Meskipun tuntutan pekerjaan yang meningkat, saya tidak menunda / mengabaikan kebutuhan pribadi / keluarga saya                            |            |           |           |          |           |
| 5  | Meskipun saya sibuk dengan pekerjaan saya, saya tetap memberikan perhatian kepada keluarga saya dengan maksimal                           |            |           |           |          |           |
| 6  | Meskipun saya harus menghabiskan lebih banyak waktu pada pekerjaan saya, saya selalu berhasil memenuhi tanggung jawab untuk keluarga saya |            |           |           |          |           |
|    | <b><i>Work Enhancement by Personal Life</i></b>   | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 7  | Keluarga saya memberi saya dukungan untuk melakukan tugas saya di tempat kerja  |            |           |           |          |           |
| 8  | Pengalaman mengelola keluarga saya memberi saya keterampilan yang lebih baik di tempat kerja  |            |           |           |          |           |
| 9  | Karena dukungan anggota keluarga saya, saya dapat bekerja dengan lebih bahagia  |            |           |           |          |           |
|    |   |            |           |           |          |           |
|    | <b><i>Personal Life Enhancement by Work</i></b>   | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 10 | Pekerjaan saya membuat kehidupan pribadi / keluarga saya lebih menyenangkan   |            |           |           |          |           |
| 11 | Pekerjaan saya memberi saya antusiasme dan kebahagiaan dalam kehidupan pribadi saya   |            |           |           |          |           |
| 12 | Pekerjaan saya berkontribusi pada perkembangan positif kepribadian saya   |            |           |           |          |           |

#### **BAGIAN IV**

| <b>JS</b> | <b><i>Job Satisfaction</i></b>   |            |           |           |          |           |
|-----------|--|------------|-----------|-----------|----------|-----------|
|           | <b>Pengembangan Karir</b>  | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 1         | Saya memiliki kesempatan yang memadai untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan dalam bekerja         |            |           |           |          |           |
| 2         | Saya memiliki peluang untuk belajar dan tumbuh di tempat saya bekerja                                    |            |           |           |          |           |
| 3         | Tempat saya bekerja menyediakan pelatihan yang saya butuhkan untuk menunjang pekerjaan yang saya lakukan |            |           |           |          |           |

|    | <b><i>Compensation and Reward</i></b>   | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
|----|---|------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| 4  | Saya mendapatkan peluang promosi yang memuaskan   |            |           |           |          |           |
| 5  | Saya mendapatkan tunjangan yang memadai sesuai dengan kesepakatan kerja                                       |            |           |           |          |           |
| 6  | Rumah sakit tempat saya bekerja memberikan pengakuan yang cukup untuk pekerjaan yang saya lakukan dengan baik |            |           |           |          |           |
|    | <b>Hubungan dengan Atasan dan Rekan Kerja</b>   | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 7  | Atasan saya memperlakukan saya dengan baik  |            |           |           |          |           |
| 8  | Pekerjaan yang saya lakukan dihargai oleh atasan saya   |            |           |           |          |           |
| 9  | Rekan kerja saya memberikan dukungan moril kepada saya  |            |           |           |          |           |
|    |   |            |           |           |          |           |
|    | <b>Komunikasi dan Motivasi</b>  | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 10 | Komunikasi dalam tempat saya bekerja bersifat transparan  |            |           |           |          |           |
| 11 | Atasan saya terkadang meminta pendapat saya untuk membantu dalam pengambilan keputusan                        |            |           |           |          |           |
| 12 | Atasan saya memberikan arahan yang jelas atas delegasi tugas yang harus dikerjakan                            |            |           |           |          |           |
| 13 | Atasan saya memberi penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik                                     |            |           |           |          |           |
|    |   |            |           |           |          |           |
|    | <b>Lingkungan Kerja dan Sifat Pekerjaan</b>   | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 14 | Saya puas dengan rutinitas kerja yang saya miliki   |            |           |           |          |           |
| 15 | Lokasi tempat saya bekerja cocok untuk saya   |            |           |           |          |           |
| 16 | Kerja fisik yang dibutuhkan dari pekerjaan saya masih realistis (tidak berlebihan)                            |            |           |           |          |           |

**BAGIAN V**

| <b>R</b> | <b>Retensi</b>   |            |           |           |          |           |
|----------|--|------------|-----------|-----------|----------|-----------|
|          | <b>Niat untuk Keluar</b>   | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 1        | Saya tidak berencana bekerja untuk perusahaan lain dalam jangka waktu tiga tahun.                                      |            |           |           |          |           |
| 2        | Tidak masalah jika saya bekerja untuk perusahaan ini selama mungkin  |            |           |           |          |           |
| 3        | Jika berkesempatan, saya pasti akan bekerja untuk perusahaan ini selama lima tahun ke depan.                           |            |           |           |          |           |
| 4        | Saya tidak akan menerima tawaran pekerjaan lain meskipun itu lebih menarik menarik dari tempat kerja saya saat ini     |            |           |           |          |           |
|          |  |            |           |           |          |           |
|          | <b>Niat untuk Mencari</b>  | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 5        | Saya tidak akan mencari pekerjaan lain selama saya masih bekerja disini  |            |           |           |          |           |
| 6        | Jika saya bisa memulai lagi, saya pasti akan tetap memilih bekerja di rumah sakit ini dan tidak mencari pekerjaan lain |            |           |           |          |           |
|          |  |            |           |           |          |           |
|          | <b>Kepuasan Keseluruhan</b>  | <b>STS</b> | <b>TS</b> | <b>CS</b> | <b>S</b> | <b>SS</b> |
| 7        | Tempat kerja saya memberikan pekerjaan yang memberi saya kepuasan.   |            |           |           |          |           |
| 8        | Saya melihat masa depan untuk diri saya sendiri dalam perusahaan ini.  |            |           |           |          |           |
| 9        | Pekerjaan ini sangat penting bagi saya.  |            |           |           |          |           |
| 10       | Saya suka bekerja untuk rumah sakit ini.   |            |           |           |          |           |

## **BAGIAN VI**

### **PENUTUP**

Terima kasih atas waktu Bapak/Ibu/Saudara/Saudari karena telah berkenan mengisi kuesioner dengan sebaik-baiknya untuk keperluan penelitian / penyelesaian skripsi saya. Semoga kebaikan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari akan mendapatkan balasan dari Allah SWT.

|        |
|--------|
| Kritik |
| Saran  |

**Lampiran 3 Pedoman *in-Depth Interview* Perawat yang telah *Resign* dari RSHU**

1. Mulai tahun kapan anda bekerja di RS Husada Utama?

Jawab: \_\_\_\_\_

2. Tahun berapa anda keluar dari RS Husada Utama?

Jawab: \_\_\_\_\_

3. Apa alasan anda keluar dari pekerjaan anda di RS Husada Utama?

Jawab: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Faktor-faktor yang membuat anda tidak puas dalam bekerja di RS Husada Utama? (misal: beban kerja terlalu tinggi, waktu kerja yang membuat saya tidak nyaman dll)

Jawab: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Apakah sekarang anda bekerja untuk rumah sakit lain? Bagaimana perasaan anda ditempat kerja baru anda? Apa yang membuat anda tertarik untuk bergabung dengan tempat kerja anda yang baru?

Jawab: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Apakah anda memiliki perasaan menyesal telah keluar dari RS Husada Utama? Berikan pendapat dan alasan anda.

Jawab: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Lampiran 4 Uji *Outlier* dan Nilai *Outlier* setelah Penghapusan**

|                   | N       | Minimu<br>m  | Maximu<br>m |
|-------------------|---------|--------------|-------------|
| Zscore(WT1)       | 11<br>2 | -<br>2,19888 | 1,37032     |
| Zscore(WT2)       | 11<br>2 | -<br>2,12713 | 2,02819     |
| Zscore(WT3)       | 11<br>2 | -<br>3,20036 | 1,43964     |
| Zscore(I1)        | 11<br>2 | -<br>2,89498 | 1,70414     |
| Zscore(I2)        | 11<br>2 | -<br>2,14115 | 1,64531     |
| Zscore(I3)        | 11<br>2 | -<br>2,99253 | 1,55206     |
| Zscore(SK1)       | 11<br>2 | -<br>2,54498 | 1,52699     |
| Zscore(SK2)       | 11<br>2 | -<br>2,43933 | 1,53939     |
| Zscore(SK3)       | 11<br>2 | -<br>1,63790 | 1,65751     |
| Zscore(T1)        | 11<br>2 | -<br>2,27263 | 1,60353     |
| Zscore(T2)        | 11<br>2 | -<br>2,43961 | 2,16549     |
| Zscore(T3)        | 11<br>2 | -<br>3,33483 | 1,71248     |
| Zscore(SS1)       | 11<br>2 | -<br>2,54014 | 1,72729     |
| Zscore(SS2)       | 11<br>2 | -<br>2,54762 | 1,58765     |
| Zscore(SS3)       | 11<br>2 | -<br>2,50510 | 1,56115     |
| Zscore(SS4)       | 11<br>2 | -<br>2,87071 | 1,57426     |
| Zscore(OS1)       | 11<br>2 | -<br>2,60744 | 1,88538     |
| Zscore(OS2)       | 11<br>2 | -<br>2,25927 | 1,57464     |
| Zscore(OS3)       | 11<br>2 | -<br>2,66970 | 1,64289     |
| Zscore(JV1)       | 11<br>2 | -<br>3,59345 | 1,50106     |
| Zscore(JV2)       | 11<br>2 | -<br>2,85232 | 1,60526     |
| Zscore(JV3)       | 11<br>2 | -<br>2,83574 | 1,51498     |
| Zscore(JV4)       | 11<br>2 | -<br>2,90474 | 1,74284     |
| Zscore(IPLW1<br>) | 11<br>2 | -<br>3,36292 | 1,79663     |
| Zscore(IPLW2<br>) | 11<br>2 | -<br>2,93067 | 1,93207     |

|                   | N       | Minimu<br>m  | Maximu<br>m |
|-------------------|---------|--------------|-------------|
| Zscore(WT1)       | 11<br>0 | -<br>2,19888 | 1,37032     |
| Zscore(WT2)       | 11<br>0 | -<br>2,12713 | 2,02819     |
| Zscore(WT3)       | 11<br>0 | -<br>2,04036 | 1,43964     |
| Zscore(I1)        | 11<br>0 | -<br>2,89498 | 1,70414     |
| Zscore(I2)        | 11<br>0 | -<br>2,14115 | 1,64531     |
| Zscore(I3)        | 11<br>0 | -<br>1,85638 | 1,55206     |
| Zscore(SK1)       | 11<br>0 | -<br>2,54498 | 1,52699     |
| Zscore(SK2)       | 11<br>0 | -<br>2,43933 | 1,53939     |
| Zscore(SK3)       | 11<br>0 | -<br>1,63790 | 1,65751     |
| Zscore(T1)        | 11<br>0 | -<br>2,27263 | 1,60353     |
| Zscore(T2)        | 11<br>0 | -<br>2,43961 | 2,16549     |
| Zscore(T3)        | 11<br>0 | -<br>3,33483 | 1,71248     |
| Zscore(SS1)       | 11<br>0 | -<br>2,54014 | 1,72729     |
| Zscore(SS2)       | 11<br>0 | -<br>2,54762 | 1,58765     |
| Zscore(SS3)       | 11<br>0 | -<br>2,50510 | 1,56115     |
| Zscore(SS4)       | 11<br>0 | -<br>2,87071 | 1,57426     |
| Zscore(OS1)       | 11<br>0 | -<br>2,60744 | 1,88538     |
| Zscore(OS2)       | 11<br>0 | -<br>2,25927 | 1,57464     |
| Zscore(OS3)       | 11<br>0 | -<br>2,66970 | 1,64289     |
| Zscore(JV1)       | 11<br>0 | -<br>2,31982 | 1,50106     |
| Zscore(JV2)       | 11<br>0 | -<br>2,85232 | 1,60526     |
| Zscore(JV3)       | 11<br>0 | -<br>2,83574 | 1,51498     |
| Zscore(JV4)       | 11<br>0 | -<br>2,90474 | 1,74284     |
| Zscore(IPLW1<br>) | 11<br>0 | -<br>3,36292 | 1,79663     |
| Zscore(IPLW2<br>) | 11<br>0 | -<br>2,93067 | 1,93207     |

|                |         |              |         |
|----------------|---------|--------------|---------|
| Zscore(IPLW3 ) | 11<br>2 | -<br>2,50757 | 1,85794 |
| Zscore(IWPL1 ) | 11<br>2 | -<br>3,29735 | 1,77898 |
| Zscore(IWPL2 ) | 11<br>2 | -<br>3,49232 | 1,30694 |
| Zscore(IWPL3 ) | 11<br>2 | -<br>3,06508 | 1,32200 |
| Zscore(WEPL1 ) | 11<br>2 | -<br>1,97674 | 1,86248 |
| Zscore(WEPL2 ) | 11<br>2 | -<br>3,19052 | 1,73828 |
| Zscore(WEPL3 ) | 11<br>2 | -<br>2,08770 | 1,74546 |
| Zscore(PLEW1 ) | 11<br>2 | -<br>1,59056 | 1,80264 |
| Zscore(PLEW2 ) | 11<br>2 | -<br>1,46260 | 2,06022 |
| Zscore(PLEW3 ) | 11<br>2 | -<br>1,61407 | 1,52986 |
| Zscore(CD1)    | 11<br>2 | -<br>2,23987 | 1,85032 |
| Zscore(CD2)    | 11<br>2 | -<br>2,37448 | 1,84682 |
| Zscore(CD3)    | 11<br>2 | -<br>1,82723 | 1,60265 |
| Zscore(CR1)    | 11<br>2 | -<br>2,69593 | 2,21373 |
| Zscore(CR2)    | 11<br>2 | -<br>2,54438 | 1,96108 |
| Zscore(CR3)    | 11<br>2 | -<br>2,87907 | 1,84556 |
| Zscore(RSC1)   | 11<br>2 | -<br>2,98353 | 1,90655 |
| Zscore(RSC2)   | 11<br>2 | -<br>4,07224 | 1,75640 |
| Zscore(RSC3)   | 11<br>2 | -<br>4,01835 | 1,43687 |
| Zscore(CM1)    | 11<br>2 | -<br>2,97184 | 1,80015 |
| Zscore(CM2)    | 11<br>2 | -<br>2,49036 | 1,96050 |
| Zscore(CM3)    | 11<br>2 | -<br>3,32362 | 2,01961 |
| Zscore(CM4)    | 11<br>2 | -<br>3,87162 | 1,92934 |
| Zscore(WENW 1) | 11<br>2 | -<br>2,53217 | 2,19455 |
| Zscore(WENW 2) | 11<br>2 | -<br>2,09809 | 1,93024 |
| Zscore(WENW 3) | 11<br>2 | -<br>2,25640 | 1,79788 |
| Zscore(IQ1)    | 11<br>2 | -<br>2,57689 | 1,84628 |

|                |         |              |         |
|----------------|---------|--------------|---------|
| Zscore(IPLW3 ) | 11<br>0 | -<br>2,50757 | 1,85794 |
| Zscore(IWPL1 ) | 11<br>0 | -<br>3,29735 | 1,77898 |
| Zscore(IWPL2 ) | 11<br>0 | -<br>2,29250 | 1,30694 |
| Zscore(IWPL3 ) | 11<br>0 | -<br>1,96831 | 1,32200 |
| Zscore(WEPL1 ) | 11<br>0 | -<br>1,97674 | 1,86248 |
| Zscore(WEPL2 ) | 11<br>0 | -<br>1,95832 | 1,73828 |
| Zscore(WEPL3 ) | 11<br>0 | -<br>2,08770 | 1,74546 |
| Zscore(PLEW1 ) | 11<br>0 | -<br>1,59056 | 1,80264 |
| Zscore(PLEW2 ) | 11<br>0 | -<br>1,46260 | 2,06022 |
| Zscore(PLEW3 ) | 11<br>0 | -<br>1,61407 | 1,52986 |
| Zscore(CD1)    | 11<br>0 | -<br>2,23987 | 1,85032 |
| Zscore(CD2)    | 11<br>0 | -<br>2,37448 | 1,84682 |
| Zscore(CD3)    | 11<br>0 | -<br>1,82723 | 1,60265 |
| Zscore(CR1)    | 11<br>0 | -<br>2,69593 | 2,21373 |
| Zscore(CR2)    | 11<br>0 | -<br>2,54438 | 1,96108 |
| Zscore(CR3)    | 11<br>0 | -<br>2,87907 | 1,84556 |
| Zscore(RSC1)   | 11<br>0 | -<br>2,98353 | 1,90655 |
| Zscore(RSC2)   | 11<br>0 | -<br>2,61508 | 1,75640 |
| Zscore(RSC3)   | 11<br>0 | -<br>2,65455 | 1,43687 |
| Zscore(CM1)    | 11<br>0 | -<br>2,97184 | 1,80015 |
| Zscore(CM2)    | 11<br>0 | -<br>2,49036 | 1,96050 |
| Zscore(CM3)    | 11<br>0 | -<br>3,32362 | 2,01961 |
| Zscore(CM4)    | 11<br>0 | -<br>2,42138 | 1,92934 |
| Zscore(WENW 1) | 11<br>0 | -<br>2,53217 | 2,19455 |
| Zscore(WENW 2) | 11<br>0 | -<br>2,09809 | 1,93024 |
| Zscore(WENW 3) | 11<br>0 | -<br>2,25640 | 1,79788 |
| Zscore(IQ1)    | 11<br>0 | -<br>2,57689 | 1,84628 |

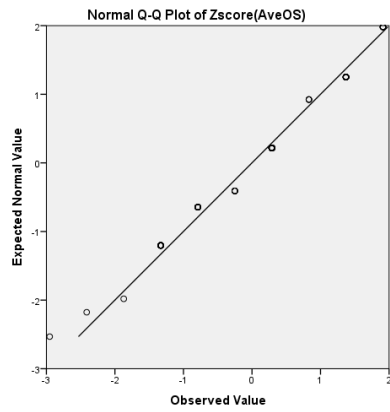
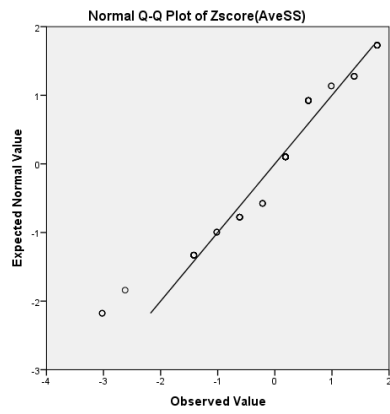
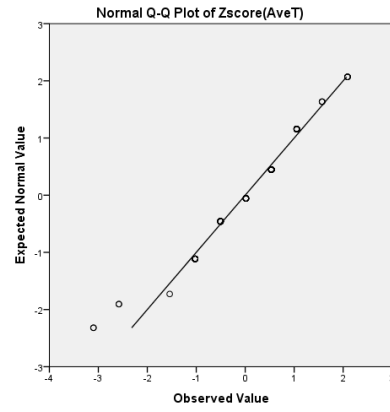
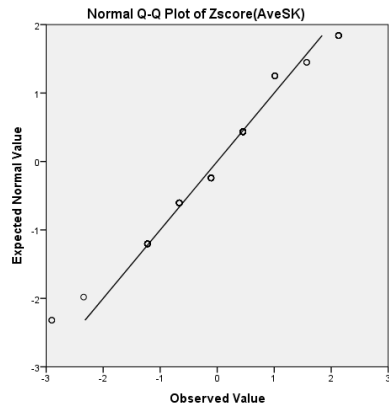
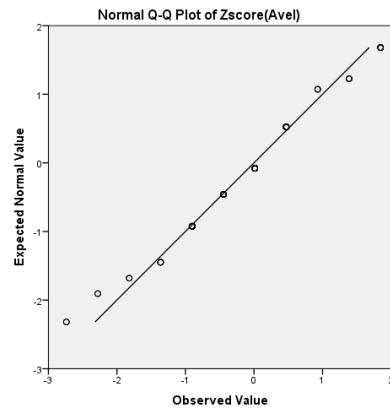
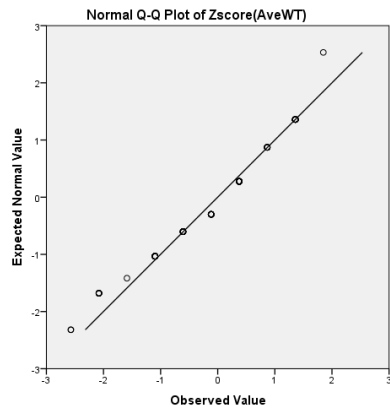
|             |         |              |         |             |         |              |         |
|-------------|---------|--------------|---------|-------------|---------|--------------|---------|
| Zscore(IQ2) | 11<br>2 | -<br>2,42133 | 1,67209 | Zscore(IQ2) | 11<br>0 | -<br>2,42133 | 1,67209 |
| Zscore(IQ3) | 11<br>2 | -<br>2,57740 | 1,69917 | Zscore(IQ3) | 11<br>0 | -<br>2,57740 | 1,69917 |
| Zscore(IQ4) | 11<br>2 | -<br>2,26331 | 1,79254 | Zscore(IQ4) | 11<br>0 | -<br>2,26331 | 1,79254 |
| Zscore(IS1) | 11<br>2 | -<br>2,68821 | 1,85638 | Zscore(IS1) | 11<br>0 | -<br>2,68821 | 1,85638 |
| Zscore(IS2) | 11<br>2 | -<br>2,67028 | 1,58696 | Zscore(IS2) | 11<br>0 | -<br>2,67028 | 1,58696 |
| Zscore(KK1) | 11<br>2 | -<br>3,48427 | 2,05103 | Zscore(KK1) | 11<br>0 | -<br>3,48427 | 2,05103 |
| Zscore(KK2) | 11<br>2 | -<br>2,99314 | 1,77884 | Zscore(KK2) | 11<br>0 | -<br>2,99314 | 1,77884 |
| Zscore(KK3) | 11<br>2 | -<br>2,25762 | 1,84270 | Zscore(KK3) | 11<br>0 | -<br>2,25762 | 1,84270 |
| Zscore(KK4) | 11<br>2 | -<br>3,60326 | 1,85032 | Zscore(KK4) | 11<br>0 | -<br>3,60326 | 1,85032 |

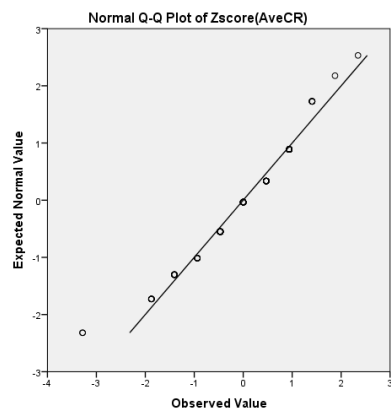
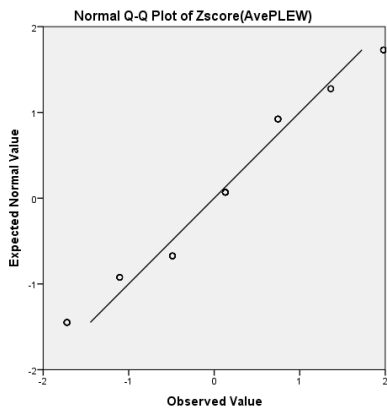
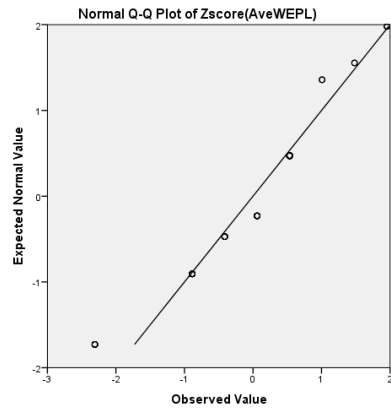
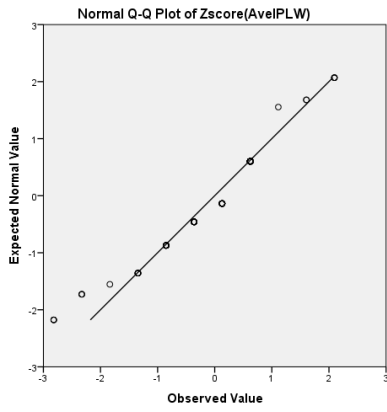
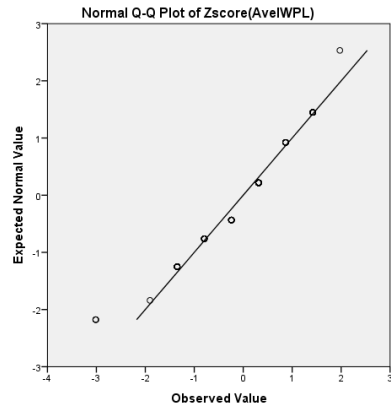
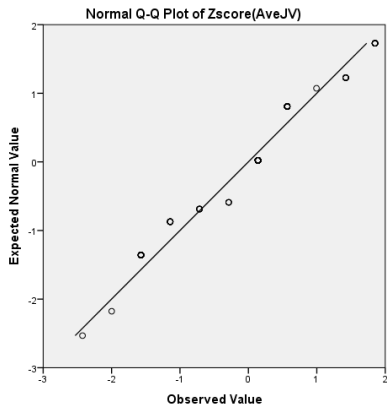
### Lampiran 5 Lampiran Uji Normalitas

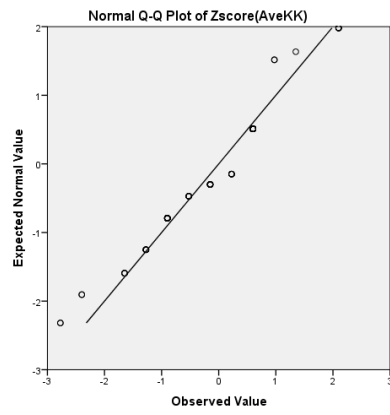
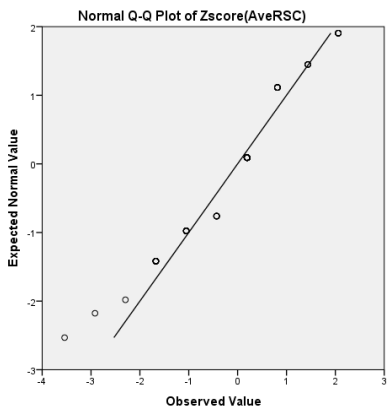
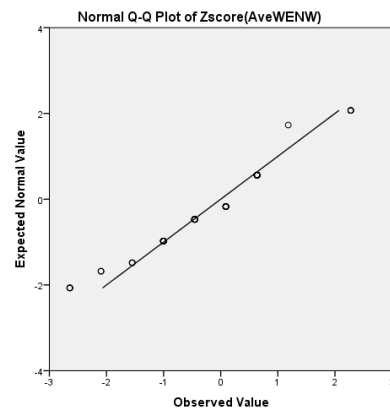
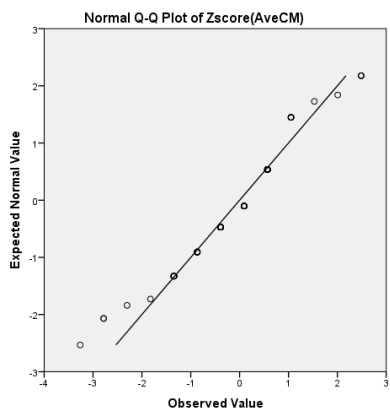
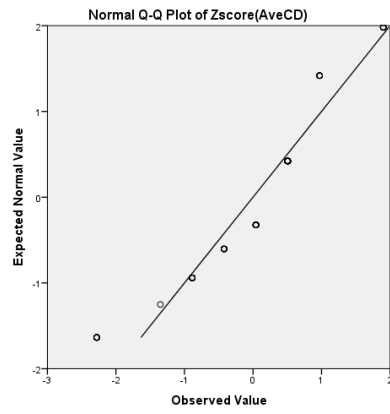
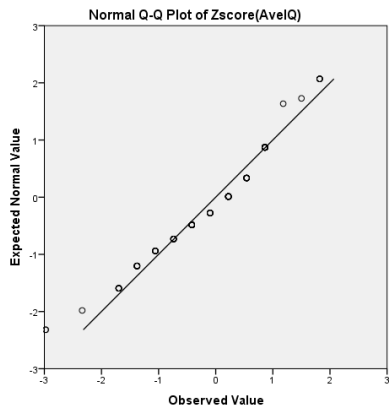
|     | N         | Skewness  |            |        | Kurtosis  |            |        |
|-----|-----------|-----------|------------|--------|-----------|------------|--------|
|     | Statistic | Statistic | Std. Error | zskew  | Statistic | Std. Error | zkurt  |
| WT1 | 110       | -,303     | ,230       | -1,315 | -,520     | ,457       | -1,137 |
| WT2 | 110       | -,644     | ,230       | -2,795 | ,047      | ,457       | 0,104  |
| WT3 | 110       | -,347     | ,230       | -1,504 | -,144     | ,457       | -0,316 |
| I1  | 110       | -,423     | ,230       | -1,837 | ,776      | ,457       | 1,697  |
| I2  | 110       | -,241     | ,230       | -1,046 | -,191     | ,457       | -0,419 |
| I3  | 110       | -,190     | ,230       | -,823  | -,399     | ,457       | -0,874 |
| SK1 | 110       | -,336     | ,230       | -1,460 | -,017     | ,457       | -0,036 |
| SK2 | 110       | -,352     | ,230       | -1,527 | -,044     | ,457       | -0,097 |
| SK3 | 110       | -,310     | ,230       | -1,346 | -,815     | ,457       | -1,783 |
| T1  | 110       | -,010     | ,230       | -,043  | -,572     | ,457       | -1,251 |
| T2  | 110       | -,109     | ,230       | -,475  | -,132     | ,457       | -0,288 |
| T3  | 110       | -,679     | ,230       | -2,945 | 1,720     | ,457       | 3,764  |
| SS1 | 110       | -,536     | ,230       | -2,327 | ,754      | ,457       | 1,650  |
| SS2 | 110       | -,362     | ,230       | -1,571 | ,339      | ,457       | 0,741  |
| SS3 | 110       | -,486     | ,230       | -2,109 | ,544      | ,457       | 1,190  |
| SS4 | 110       | -,697     | ,230       | -3,026 | 1,386     | ,457       | 3,033  |
| OS1 | 110       | -,006     | ,230       | -,028  | -,192     | ,457       | -0,420 |
| OS2 | 110       | -,179     | ,230       | -,779  | -,277     | ,457       | -0,605 |
| OS3 | 110       | -,286     | ,230       | -1,240 | ,345      | ,457       | 0,754  |
| JV1 | 110       | -,164     | ,230       | -,714  | -,131     | ,457       | -0,287 |
| JV2 | 110       | -,078     | ,230       | -,337  | -,344     | ,457       | -0,752 |
| JV3 | 110       | -,141     | ,230       | -,614  | -,319     | ,457       | -0,699 |
| JV4 | 110       | -,229     | ,230       | -,992  | ,544      | ,457       | 1,190  |

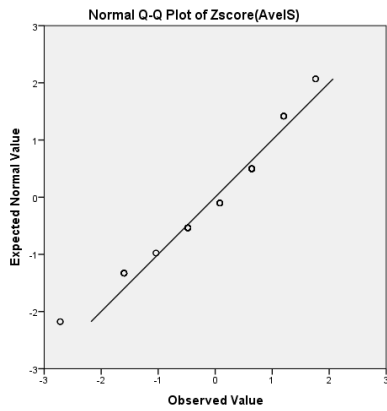
|                       |     |        |      |        |       |      |        |
|-----------------------|-----|--------|------|--------|-------|------|--------|
| IPLW1                 | 110 | -1,047 | ,230 | -4,544 | 2,040 | ,457 | 4,465  |
| IPLW2                 | 110 | -,820  | ,230 | -3,557 | ,615  | ,457 | 1,346  |
| IPLW3                 | 110 | -,404  | ,230 | -1,753 | ,256  | ,457 | 0,560  |
| IWPL1                 | 110 | -1,381 | ,230 | -5,993 | 2,625 | ,457 | 5,744  |
| IWPL2                 | 110 | -,355  | ,230 | -1,541 | -,086 | ,457 | -0,188 |
| IWPL3                 | 110 | -,369  | ,230 | -1,603 | -,366 | ,457 | -0,801 |
| WEPL1                 | 110 | -,251  | ,230 | -1,088 | -,225 | ,457 | -0,491 |
| WEPL2                 | 110 | -,553  | ,230 | -2,401 | ,116  | ,457 | 0,253  |
| WEPL3                 | 110 | -,509  | ,230 | -2,210 | ,072  | ,457 | 0,158  |
| PLEW1                 | 110 | ,017   | ,230 | ,075   | -,128 | ,457 | -0,280 |
| PLEW2                 | 110 | ,004   | ,230 | ,016   | -,145 | ,457 | -0,317 |
| PLEW3                 | 110 | -,024  | ,230 | -,104  | -,523 | ,457 | -1,144 |
| CD1                   | 110 | -,971  | ,230 | -4,213 | ,435  | ,457 | 0,953  |
| CD2                   | 110 | -1,124 | ,230 | -4,877 | ,893  | ,457 | 1,954  |
| CD3                   | 110 | -,405  | ,230 | -1,759 | -,534 | ,457 | -1,169 |
| CR1                   | 110 | -,526  | ,230 | -2,284 | -,388 | ,457 | -0,848 |
| CR2                   | 110 | -,430  | ,230 | -1,865 | -,192 | ,457 | -0,419 |
| CR3                   | 110 | -,630  | ,230 | -2,733 | ,771  | ,457 | 1,687  |
| RSC1                  | 110 | -,409  | ,230 | -1,776 | ,805  | ,457 | 1,762  |
| RSC2                  | 110 | -,569  | ,230 | -2,467 | 1,309 | ,457 | 2,865  |
| RSC3                  | 110 | -,469  | ,230 | -2,034 | 1,225 | ,457 | 2,680  |
| CM1                   | 110 | -,788  | ,230 | -3,418 | ,449  | ,457 | 0,983  |
| CM2                   | 110 | -,454  | ,230 | -1,969 | ,313  | ,457 | 0,685  |
| CM3                   | 110 | -,948  | ,230 | -4,113 | 2,478 | ,457 | 5,423  |
| CM4                   | 110 | -,368  | ,230 | -1,596 | ,286  | ,457 | 0,625  |
| WENW1                 | 110 | -,492  | ,230 | -2,134 | ,110  | ,457 | 0,240  |
| WENW2                 | 110 | -,790  | ,230 | -3,426 | -,052 | ,457 | -0,113 |
| WENW3                 | 110 | -,650  | ,230 | -2,821 | ,305  | ,457 | 0,668  |
| IQ1                   | 110 | -,603  | ,230 | -2,617 | -,363 | ,457 | -0,795 |
| IQ2                   | 110 | -,471  | ,230 | -2,044 | -,610 | ,457 | -1,334 |
| IQ3                   | 110 | -,615  | ,230 | -2,668 | ,016  | ,457 | 0,036  |
| IQ4                   | 110 | -,436  | ,230 | -1,892 | -,580 | ,457 | -1,270 |
| IS1                   | 110 | -,602  | ,230 | -2,612 | -,034 | ,457 | -0,075 |
| IS2                   | 110 | -,563  | ,230 | -2,444 | -,009 | ,457 | -0,019 |
| KK1                   | 110 | -,411  | ,230 | -1,783 | ,890  | ,457 | 1,948  |
| KK2                   | 110 | -,731  | ,230 | -3,173 | 1,162 | ,457 | 2,542  |
| KK3                   | 110 | -,658  | ,230 | -2,855 | ,293  | ,457 | 0,640  |
| KK4                   | 110 | -1,249 | ,230 | -5,420 | 2,213 | ,457 | 4,841  |
| SKOR_TOTAL            | 110 | -,343  | ,230 | -1,488 | ,711  | ,457 | 1,555  |
| Valid N<br>(listwise) | 110 |        |      |        |       |      |        |

## Lampiran 6 Uji Normalitas Plot Q-Q

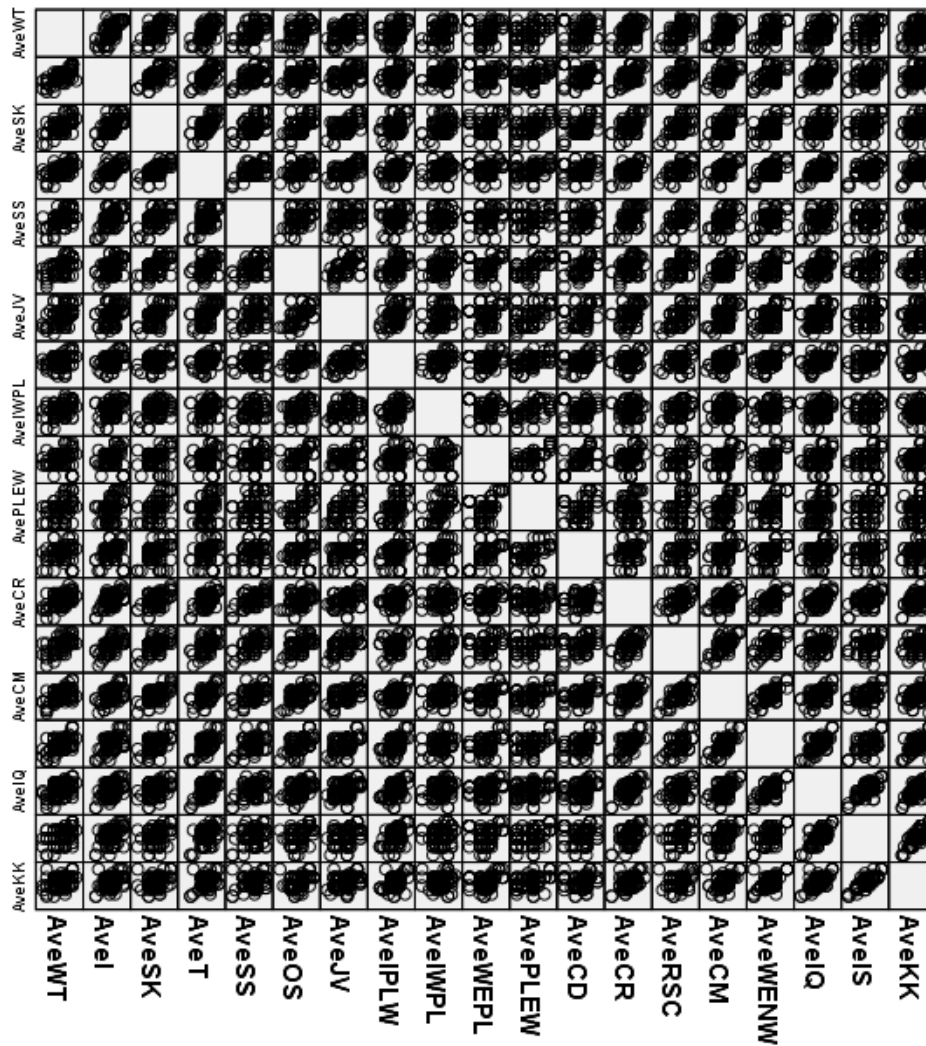








### Lampiran 7 Uji Linearitas





## Lampiran 8 Uji Validitas dan Reliabilitas

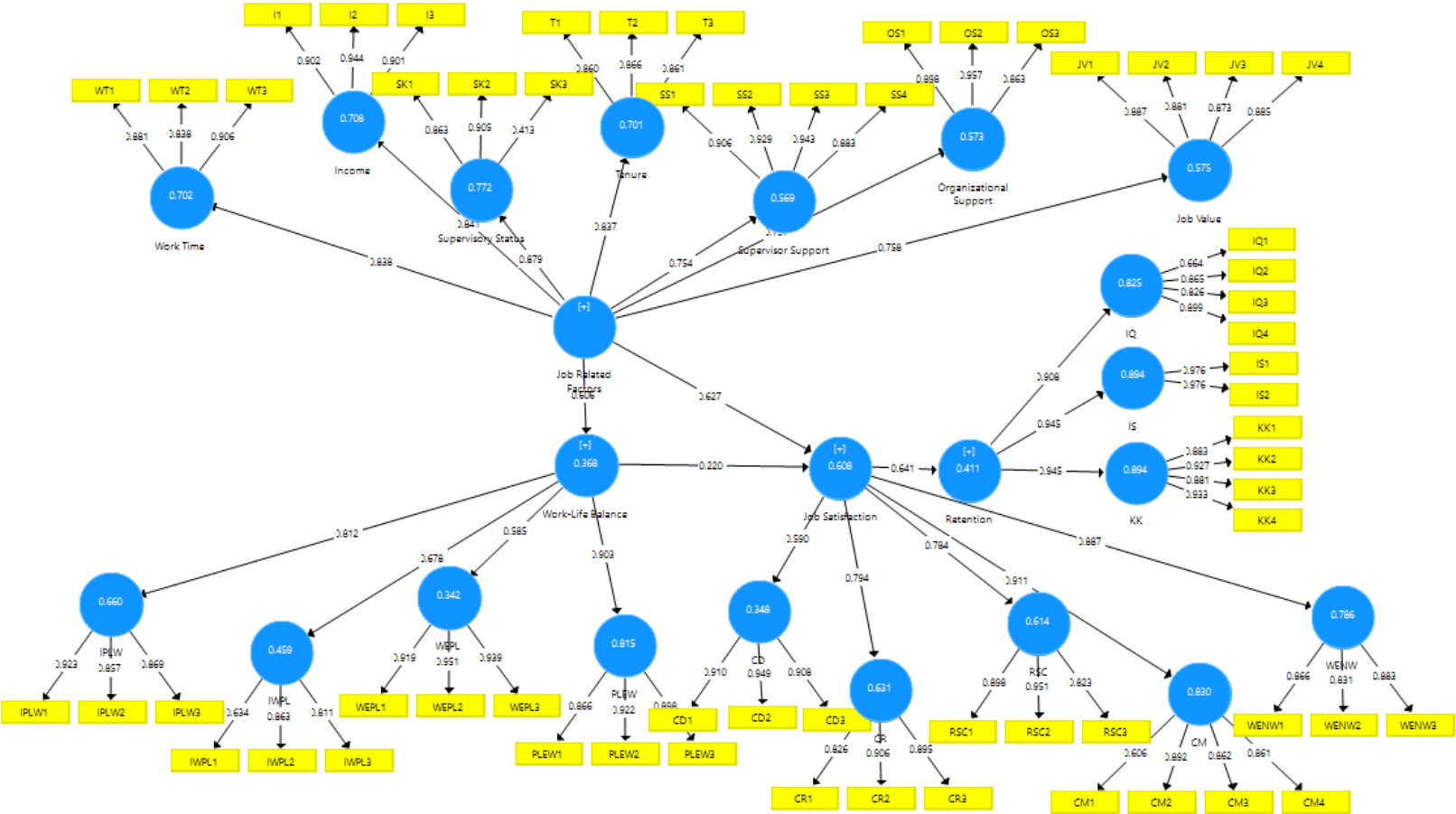
|          |                     |        |        |        |          |          |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|----------|----------|
|          |                     | WT1    | WT2    | WT3    | TOTAL_WT |          |
| WT1      | Pearson Correlation | 1      | .586** | .684** | .877**   |          |
| WT2      | Pearson Correlation | .586** | 1      | .685** | .848**   |          |
| WT3      | Pearson Correlation | .684** | .685** | 1      | .902**   |          |
| TOTAL_WT | Pearson Correlation | .877** | .848** | .902** | 1        |          |
|          |                     | I1     | I2     | I3     | TOTAL_I  |          |
| I1       | Pearson Correlation | 1      | .801** | .682** | .905**   |          |
| I2       | Pearson Correlation | .801** | 1      | .789** | .941**   |          |
| I3       | Pearson Correlation | .682** | .789** | 1      | .901**   |          |
| TOTAL_I  | Pearson Correlation | .905** | .941** | .901** | 1        |          |
|          |                     | SK1    | SK2    | SK3    | TOTAL_SK |          |
| SK1      | Pearson Correlation | 1      | .644** | .131   | .757**   |          |
| SK2      | Pearson Correlation | .644** | 1      | .233*  | .812**   |          |
| SK3      | Pearson Correlation | .131   | .233*  | 1      | .665**   |          |
| TOTAL_SK | Pearson Correlation | .757** | .812** | .665** | 1        |          |
|          |                     | T1     | T2     | T3     | TOTAL_T  |          |
| T1       | Pearson Correlation | 1      | .605** | .621** | .868**   |          |
| T2       | Pearson Correlation | .605** | 1      | .619** | .841**   |          |
| T3       | Pearson Correlation | .621** | .619** | 1      | .876**   |          |
| TOTAL_T  | Pearson Correlation | .868** | .841** | .876** | 1        |          |
|          |                     | SS1    | SS2    | SS3    | SS4      | TOTAL_SS |
| SS1      | Pearson Correlation | 1      | .835** | .799** | .681**   | .905**   |
| SS2      | Pearson Correlation | .835** | 1      | .829** | .747**   | .932**   |
| SS3      | Pearson Correlation | .799** | .829** | 1      | .811**   | .940**   |
| SS4      | Pearson Correlation | .681** | .747** | .811** | 1        | .884**   |
| TOTAL_SS | Pearson Correlation | .905** | .932** | .940** | .884**   | 1        |
|          |                     | JV1    | JV2    | JV3    | JV4      | TOTAL_JV |
| JV1      | Pearson Correlation | 1      | .719** | .652** | .747**   | .886**   |
| JV2      | Pearson Correlation | .719** | 1      | .727** | .681**   | .890**   |
| JV3      | Pearson Correlation | .652** | .727** | 1      | .689**   | .872**   |
| JV4      | Pearson Correlation | .747** | .681** | .689** | 1        | .876**   |

|            |                     |        |        |        |            |   |
|------------|---------------------|--------|--------|--------|------------|---|
| TOTAL_JV   | Pearson Correlation | .886** | .890** | .872** | .876**     | 1 |
|            |                     | IPLW1  | IPLW2  | IPLW3  | TOTAL_IPLW |   |
| IPLW1      | Pearson Correlation | 1      | .715** | .706** | .915**     |   |
| IPLW2      | Pearson Correlation | .715** | 1      | .591** | .883**     |   |
| IPLW3      | Pearson Correlation | .706** | .591** | 1      | .852**     |   |
| TOTAL_IPLW | Pearson Correlation | .915** | .883** | .852** | 1          |   |
|            |                     | IWPL1  | IWPL2  | IWPL3  | TOTAL_IWPL |   |
| IWPL1      | Pearson Correlation | 1      | .300** | .210*  | .644**     |   |
| IWPL2      | Pearson Correlation | .300** | 1      | .656** | .842**     |   |
| IWPL3      | Pearson Correlation | .210*  | .656** | 1      | .822**     |   |
| TOTAL_IWPL | Pearson Correlation | .644** | .842** | .822** | 1          |   |
|            |                     | WEPL1  | WEPL2  | WEPL3  | TOTAL_WEPL |   |
| WEPL1      | Pearson Correlation | 1      | .816** | .768** | .921**     |   |
| WEPL2      | Pearson Correlation | .816** | 1      | .862** | .952**     |   |
| WEPL3      | Pearson Correlation | .768** | .862** | 1      | .936**     |   |
| TOTAL_WEPL | Pearson Correlation | .921** | .952** | .936** | 1          |   |
|            |                     | PLEW1  | PLEW2  | PLEW3  | TOTAL_PLEW |   |
| PLEW1      | Pearson Correlation | 1      | .695** | .653** | .871**     |   |
| PLEW2      | Pearson Correlation | .695** | 1      | .762** | .910**     |   |
| PLEW3      | Pearson Correlation | .653** | .762** | 1      | .905**     |   |
| TOTAL_PLEW | Pearson Correlation | .871** | .910** | .905** | 1          |   |
|            |                     | CD1    | CD2    | CD3    | TOTAL_CD   |   |
| CD1        | Pearson Correlation | 1      | .924** | .672** | .925**     |   |
| CD2        | Pearson Correlation | .924** | 1      | .752** | .957**     |   |
| CD3        | Pearson Correlation | .672** | .752** | 1      | .890**     |   |
| TOTAL_CD   | Pearson Correlation | .925** | .957** | .890** | 1          |   |
|            |                     | CR1    | CR2    | CR3    | TOTAL_CR   |   |
| CR1        | Pearson Correlation | 1      | .620** | .556** | .827**     |   |
| CR2        | Pearson Correlation | .620** | 1      | .778** | .915**     |   |
| CR3        | Pearson Correlation | .556** | .778** | 1      | .886**     |   |
| TOTAL_CR   | Pearson Correlation | .827** | .915** | .886** | 1          |   |
|            |                     | RSC1   | RSC2   | RSC3   | TOTAL_RSC  |   |
| RSC1       | Pearson Correlation | 1      | .871** | .534** | .898**     |   |

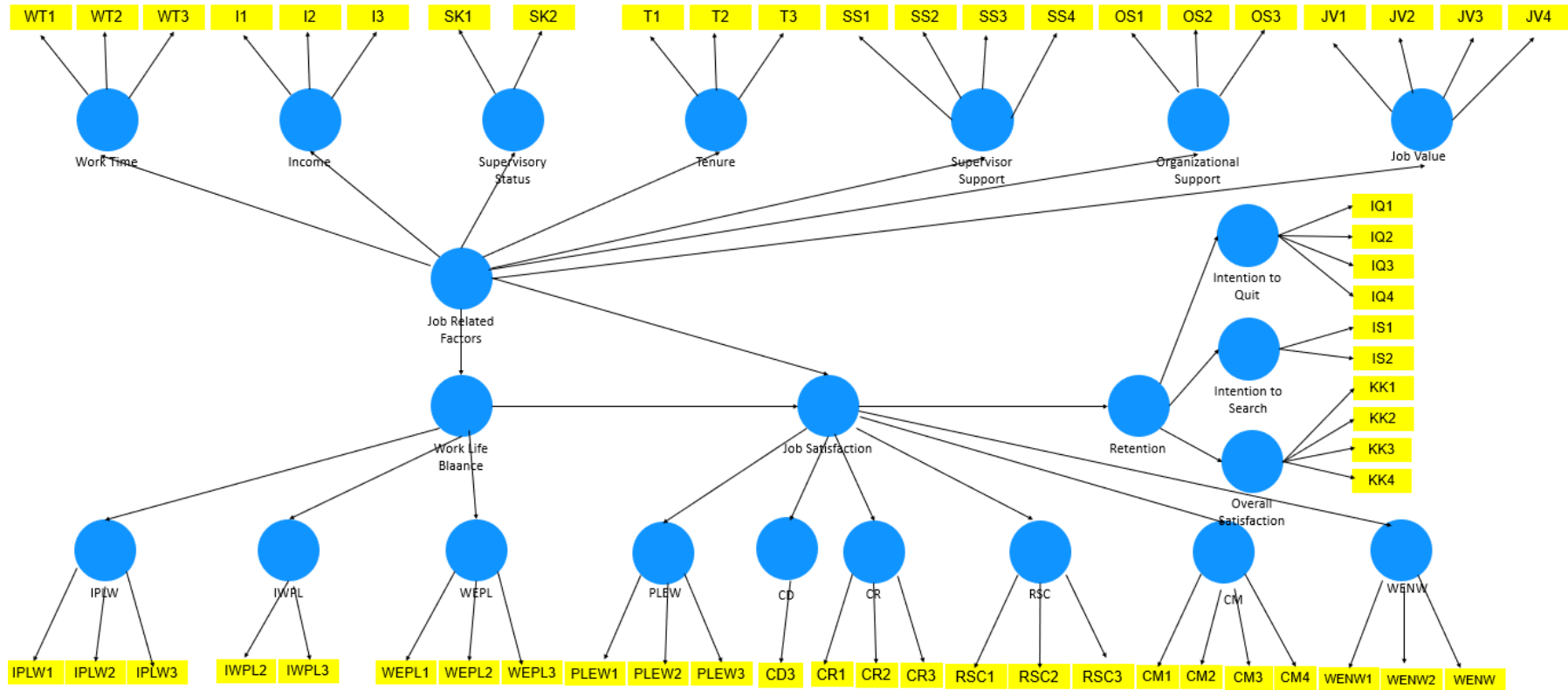
|            |                     |        |        |          |            |          |
|------------|---------------------|--------|--------|----------|------------|----------|
| RSC2       | Pearson Correlation | .871** | 1      | .665**   | .946**     |          |
| RSC3       | Pearson Correlation | .534** | .665** | 1        | .828**     |          |
| TOTAL_RSC  | Pearson Correlation | .898** | .946** | .828**   | 1          |          |
|            |                     | CM1    | CM2    | CM3      | CM4        | TOTAL_CM |
| CM1        | Pearson Correlation | 1      | .444** | .357**   | .332**     | .705**   |
| CM2        | Pearson Correlation | .444** | 1      | .682**   | .722**     | .877**   |
| CM3        | Pearson Correlation | .357** | .682** | 1        | .677**     | .816**   |
| CM4        | Pearson Correlation | .332** | .722** | .677**   | 1          | .824**   |
| TOTAL_CM   | Pearson Correlation | .705** | .877** | .816**   | .824**     | 1        |
|            |                     | WENW1  | WENW2  | WENW3    | TOTAL_WENW |          |
| WENW1      | Pearson Correlation | 1      | .564** | .679**   | .855**     |          |
| WENW2      | Pearson Correlation | .564** | 1      | .585**   | .843**     |          |
| WENW3      | Pearson Correlation | .679** | .585** | 1        | .881**     |          |
| TOTAL_WENW | Pearson Correlation | .855** | .843** | .881**   | 1          |          |
|            |                     | IQ1    | IQ2    | IQ3      | IQ4        | TOTAL_IQ |
| IQ1        | Pearson Correlation | 1      | .562** | .333**   | .414**     | .699**   |
| IQ2        | Pearson Correlation | .562** | 1      | .550**   | .674**     | .857**   |
| IQ3        | Pearson Correlation | .333** | .550** | 1        | .781**     | .819**   |
| IQ4        | Pearson Correlation | .414** | .674** | .781**   | 1          | .885**   |
| TOTAL_IQ   | Pearson Correlation | .699** | .857** | .819**   | .885**     | 1        |
|            |                     | IS1    | IS2    | TOTAL_IS |            |          |
| IS1        | Pearson Correlation | 1      | .905** | .974**   |            |          |
| IS2        | Pearson Correlation | .905** | 1      | .978**   |            |          |
| TOTAL_IS   | Pearson Correlation | .974** | .978** | 1        |            |          |
|            |                     | KK1    | KK2    | KK3      | KK4        | TOTAL_KK |
| KK1        | Pearson Correlation | 1      | .776** | .666**   | .761**     | .880**   |
| KK2        | Pearson Correlation | .776** | 1      | .753**   | .822**     | .927**   |
| KK3        | Pearson Correlation | .666** | .753** | 1        | .789**     | .885**   |
| KK4        | Pearson Correlation | .761** | .822** | .789**   | 1          | .931**   |
| TOTAL_KK   | Pearson Correlation | .880** | .927** | .885**   | .931**     | 1        |

| <b>Sub Variabel</b>                                 | <b><i>Cronbach's Alpha</i></b> |
|---|--------------------------------|
| <i>Work Time</i>                                    | 0.856                          |
| <i>Income</i>                                       | 0.870                          |
| <i>Supervisory Status</i>                           | 0.795                          |
| <i>Tenure</i>                                       | 0.850                          |
| <i>Supervisor Support</i>                           | 0.845                          |
| <i>Organizational Support</i>                       | 0.868                          |
| <i>Job Value</i>                                    | 0.834                          |
| <i>Intrusion of Personal Life into Work</i>         | 0.857                          |
| <i>Intrusion of Work into Personal Life</i>         | 0.829                          |
| <i>Work Enhancement by Personal Life</i>            | 0.874                          |
| <i>Personal Life Enhancement by Work</i>            | 0.861                          |
| <i>Career Development</i>                           | 0.868                          |
| <i>Compensation and Reward</i>                      | 0.858                          |
| <i>Relationship with Supervisors and Colleagues</i> | 0.861                          |
| <i>Communication and Motivation</i>                 | 0.813                          |
| <i>Work Environment and Nature of Work</i>          | 0.847                          |
| <i>Intention to Quit</i>                            | 0.820                          |
| <i>Intention to Search</i>                          | 0.928                          |
| <i>Overall Satisfaction</i>                         | 0.840                          |

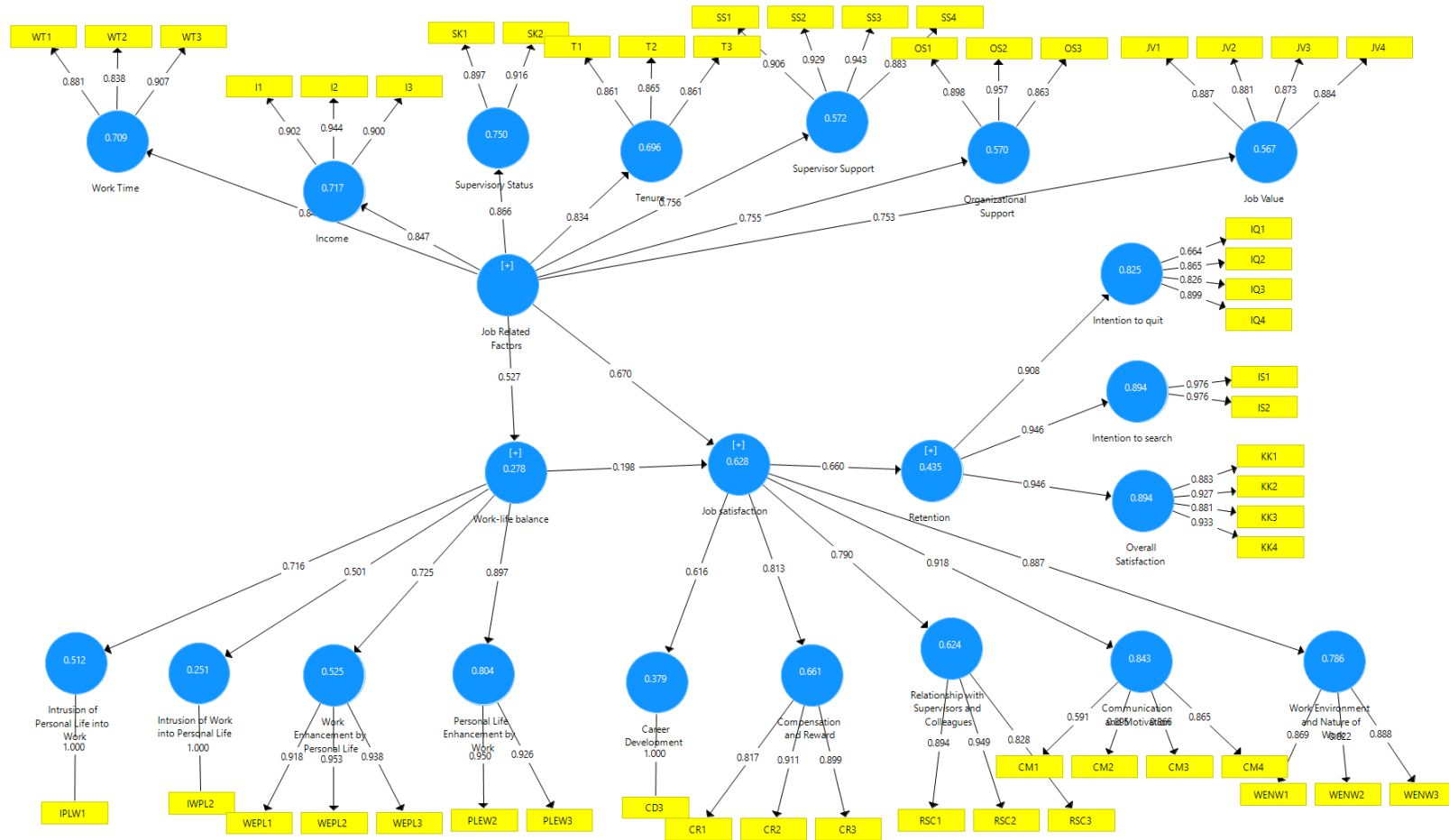
Lampiran 9 Model Sebelum Reduksi



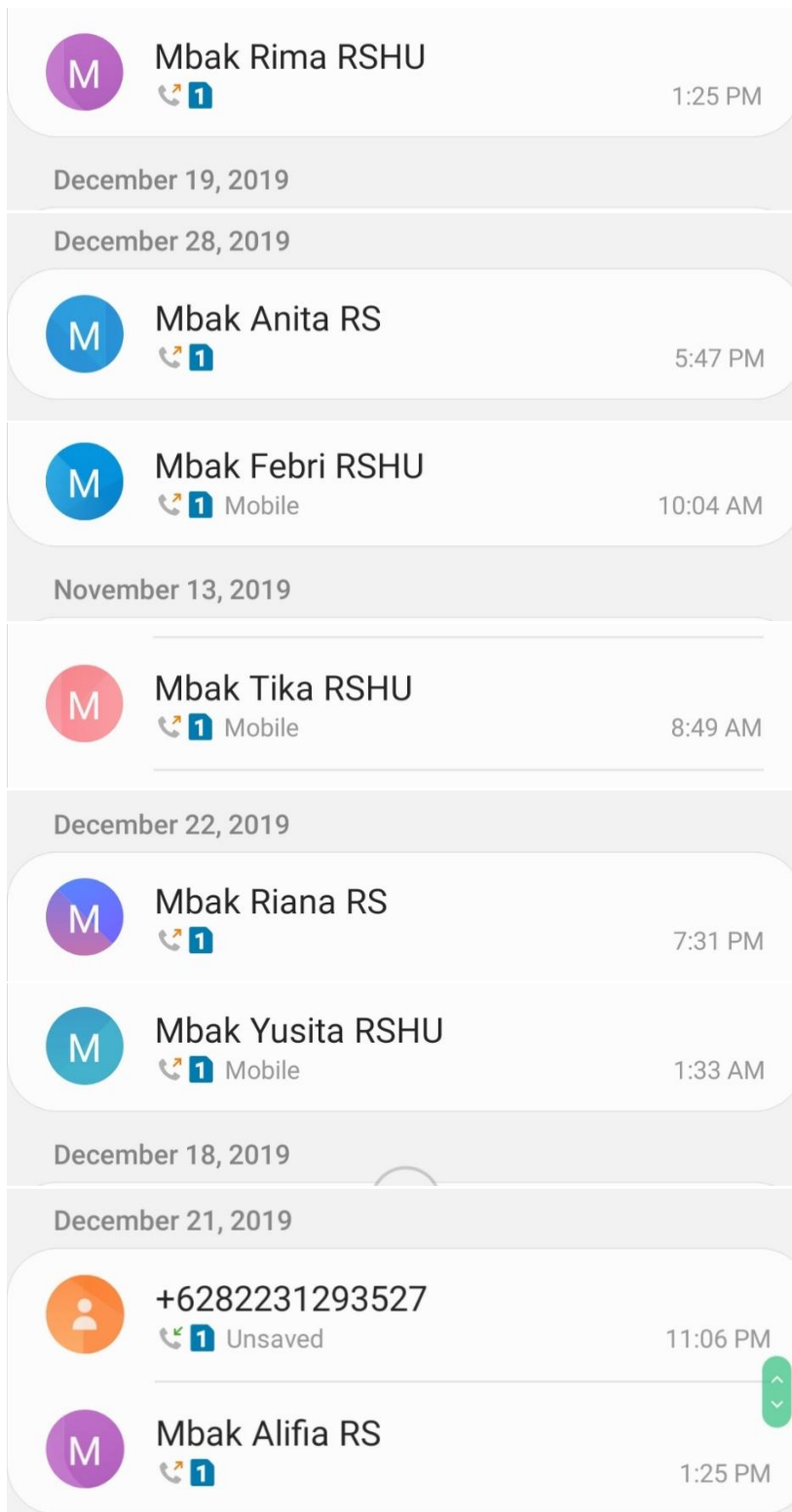
### Lampiran 10 Model Setelah Reduksi 1



### Lampiran 11 Model Setelah Reduksi Akhir



**Lampiran 12 *in-Depth Interview* dengan Perawat yang telah *Resign***





### Lampiran 13 Dokumentasi Pengambilan Hasil Kuisisioner



## Biodata Penulis



Prista Damayanti atau yang bisa dipanggil Prista. Lahir dan besar di Kota Madiun pada 28 Juni 1998. Merupakan anak kedua dari dua bersaudara. Penulis telah menempuh Pendidikan formal di SDN 1 Manisrejo, SMPN 1 Madiun, dan SMAN 2 Madiun. Setelah menyelesaikan jenjang Pendidikan SMA di Madiun, penulis melanjutkan jenjang pendidikannya di Departemen Manajemen Bisnis ITS Surabaya, pada tahun 2016. Selama menempuh pendidikan di perkuliahan ini, penulis aktif dalam mengikuti berbagai kegiatan dan organisasi. Penulis bergabung dengan Himpunan Mahasiswa Manajemen Bisnis (BMSA ITS) selama dua periode yakni pada tahun 2017 sampai dengan 2019. Selain itu, penulis juga bergabung dengan kepanitiaan Manajemen Bisnis Festival selama dua periode sebagai *Human Resource Branding*. Prestasi yang didapatkan penulis yakni menjadi finalis *National Business Case Competition* yang diadakan oleh Universitas Airlangga pada tahun 2017. Selain aktif di tingkat universitas, penulis juga aktif untuk memperbanyak pengalaman dengan mengikuti kerja praktik. Penulis telah menjalani kerja praktik di PT Inka Multi Solusi pada tahun 2018 dan kerja praktik di PT Telekomunikasi Indonesia Divisi Regional V Surabaya pada tahun 2019. Selama mengikuti berbagai kegiatan, organisasi, dan kerja praktik yang telah dilalui, penulis mendapatkan banyak pengalaman, ilmu, *softskill*, dan *hardskill* yang bermanfaat. Penulis memiliki ketertarikan dalam bidang *human resource* dan berharap akan berkesempatan untuk dapat menjadi seorang yang ahli dalam bidang tersebut. Untuk informasi lebih lanjut tentang penulis, dapat menghubungi melalui *email* [pristadmy@gmail.com](mailto:pristadmy@gmail.com).