

DETERMINAN RETENSI DIMEDIASI KETERLIBATAN KARYAWAN PADA PERAWAT GENERASI Y DAN Z

Fansca^{1*}, Andry², Intan Silviana³

Fakultas Ilmu-Ilmu Kesehatan, Universitas Esa Unggul, Jakarta^{1,2,3}

Corresponding Author : fanscatita@student.esaunggul.ac.id

ABSTRAK

Karyawan merupakan aset organisasi yang paling penting, berharga dan produktif. Organisasi harus mampu mengidentifikasi upaya untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta. Retensi karyawan dapat menjadi investasi jangka panjang dalam pertumbuhan dan daya saing di masa depan. Adanya karakteristik dari generasi Y dan Z yang cenderung berpindah-pindah tempat kerja dalam kurun waktu cukup cepat memunculkan tantangan bagi organisasi. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif asosiatif dengan desain *cross sectional*. Dengan metode survei deskriptif menggunakan data primer berupa kuesioner dengan jumlah sampel 96 orang responden. Teknik sampling menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dan preferensi generasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel *intervening*. Iklim organisasi dan keterlibatan karyawan masing-masing memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap retensi karyawan. Sedangkan preferensi generasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap retensi karyawan. Namun, preferensi generasi akan berpengaruh terhadap retensi karyawan bila dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Saran agar rumah sakit menyediakan beasiswa untuk melanjutkan pendidikan formal bagi jajaran manajerial yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan jabatannya, menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan kompetensi klinis serta melaksanakan supervisi terhadap kinerja oleh kepala unit, perawat pendidik dan manajer keperawatan, melaksanakan program *engagement* karyawan, dan menyusun carier pathway atau *mapping* jenjang karir bagi setiap karyawan.

Kata kunci : iklim organisasi, keterlibatan, preferensi generasi, retensi

ABSTRACT

Employees are the most important, valuable, and productive assets of an organization. Organizations must be able to identify efforts to retain talented employees. Employee retention can be a long-term investment in future growth and competitiveness. The characteristics of Generation Y and Z, who tend to change jobs relatively quickly, present challenges for organizations. This research employs an associative quantitative method with a cross-sectional design. A descriptive survey method is used, utilizing primary data in the form of a questionnaire with a sample size of 96 respondents. The sampling technique employs saturated sampling. The research results indicate that organizational climate and generational preferences significantly influence employee retention, with employee engagement as an intervening variable. Both organizational climate and employee engagement have significant direct effects on employee retention. The preferences of the generation do not have a direct influence on employee retention. However, generational preferences will affect employee retention when mediated by employee engagement. It is recommended that hospitals provide scholarships for continuing formal education for managerial staff who have not met the educational qualifications appropriate for their positions, organize educational and training programs related to clinical competencies, and implement performance supervision by unit heads, nurse educators, and nursing managers, carry out employee engagement programs, and develop career pathways or career mapping for each employee.

Keywords : retention, organizational climate, preferences of the generation, engagement

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset organisasi yang paling penting, berharga dan produktif. Karyawan mempunyai peranan yang sangat penting dalam keberlangsungan dan

perkembangan organisasi. Ketika seorang karyawan pergi dari sebuah organisasi, ia dapat mengambil pengetahuan, pengalaman, budaya, dan sistem nilai, yang mungkin dimanfaatkan untuk digunakan untuk kompetitor organisasi (Jadon & Upadhyay, 2018). Kebutuhan untuk mempertahankan karyawan adalah karena organisasi telah mengeluarkan biaya rekrutmen dan telah menginvestasikan biaya untuk pelatihan guna mengembangkan kompetensi dan keterampilan karyawan agar sesuai dengan organisasi dan untuk meningkatkan efisiensi karyawan. Biaya pergantian karyawan mencapai 2,5 kali lipat gaji karyawan dan lebih tinggi jika melibatkan staf yang berpengalaman. Organisasi juga perlu mengeluarkan biaya pelatihan yang tinggi dengan produktivitas yang rendah bagi rekrutmen baru sebelum menjadi mandiri. Organisasi harus mampu mengidentifikasi upaya untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta. Organisasi perlu memahami apa yang dibutuhkan karyawan dari organisasi dan menyampaikan kepada mereka. Kebutuhan setiap karyawan berbeda-beda, maka organisasi harus mampu mencapai batasannya dan bertindak sesuai dengan batasan tersebut (Ramapriya & Premnath, 2020).

Retensi karyawan dapat menjadi investasi jangka panjang dalam pertumbuhan dan daya saing di masa depan. Retensi karyawan memiliki banyak manfaat yang signifikan bagi organisasi dengan meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan (Wahyudi, *et al.*, 2023), dan memperkuat budaya organisasi (Siddiqui, 2018), dan meningkatkan efektivitas. Penelitian Dwiputri, *et al.* (2022) menemukan bahwa iklim organisasi yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja. Iklim organisasi mencerminkan makna yang dilampirkan orang-orang pada kumpulan pengalaman yang saling terkait yang mereka miliki di tempat kerja. Penelitian Lan, *et al.* (2020) menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki korelasi positif yang signifikan dengan retensi karyawan. Semakin positif iklim organisasi maka akan meningkatkan retensi karyawan. Penelitian Almaaitah, *et al.* (2017) menemukan bahwa iklim organisasi yang positif memperkuat efek positif dari praktik hubungan antar sumber daya manusia terhadap retensi karyawan. Saat ini sumber daya manusia yang mendominasi dunia kerja yaitu generasi Y dan Z. Pemahaman akan pengelolaan sumber daya manusia era kekinian bagi generasi Y dan Z tentu perlu dipahami untuk menyusun strategi retensi karyawan, dikarenakan adanya perbedaan karakteristik antara kedua generasi ini. Adanya karakteristik dari generasi Y dan Z yang cenderung berpindah-pindah tempat kerja dalam kurun waktu cukup cepat memunculkan tantangan bagi organisasi (Yani & Saputra, 2023).

Kegagalan manajer untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan tepat terhadap perbedaan generasi dan tuntutan generasi baru memasuki tempat kerja dapat mengakibatkan kesalahpahaman, miskomunikasi, dan sinyal yang tidak jelas, serta dapat mempengaruhi produktivitas karyawan, retensi dan pergantian. Penelitian Kusumawati, *et al.* (2021) menemukan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan generasi milenial dan generasi Z, dan tidak ada perbedaan yang signifikan tingkat keterlibatan dan retensi karyawan pada karyawan generasi milenial dan generasi Z. Keterlibatan karyawan menurut Schaufeli, *et al.* (2006) adalah kondisi kerja yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan tingkat energi, komitmen, dan konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaan.

Rumah Sakit Provita merupakan rumah sakit swasta kelas C yang terletak di kota Jayapura dengan 125 tempat tidur, dan jumlah karyawan sebanyak 275 orang, belum termasuk dokter spesialis mitra dan *outsourcing*. Sebanyak 99% karyawan merupakan generasi Y dan Z. Sepanjang tahun 2018 – 2023 sebanyak 209 karyawan keluar. Dari keseluruhan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 34% (72 orang) dari bidang keperawatan. Angka retensi karyawan di tahun 2023 yaitu 72% dari standar 85%. Sebanyak 63% dari karyawan yang keluar merupakan generasi Y. Rumah sakit Provita telah rutin melaksanakan survei *engagement* karyawan setiap semester dalam setahun dilaksanakan bagi seluruh karyawan rumah sakit.

Tujuan dilaksanakan survei *engagement* ini untuk menilai keterlibatan karyawan terhadap rumah sakit. Berdasarkan survei keterlibatan karyawan pada bulan Mei 2024, terjadi penurunan persentase karyawan yang *engaged* dari hasil survei yang dilakukan pada bulan November 2023. Karyawan kategori *engaged* dari 84,58% turun menjadi 56,72%, sedangkan karyawan kategori *not engaged* dari 15,41% naik menjadi 43,28%. Perbandingan data survei November 2023 dan Mei 2024, terjadi peningkatan stress kerja, kurangnya kesempatan belajar dan berkembang dan atasan yang tidak sabar.

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi dan preferensi generasi Y dan Z terhadap retensi karyawan melalui keterlibatan pada perawat di RS Provita Jayapura. Kebaharuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh preferensi generasi Y dan Z terhadap retensi perawat yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan di rumah sakit.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, menggunakan rancangan *cross sectional*, untuk menguji variabel iklim organisasi (X_1) dan preferensi generasi Y dan Z (X_2), terhadap retensi karyawan (Y) dengan keterlibatan karyawan (Z) sebagai variabel *intervening*. Pada Rumah Sakit Provita Jayapura. Populasi yang dipilih dari penelitian ini adalah seluruh perawat generasi Y dan Z di Rumah Sakit Provita Jayapura yang berjumlah 118 orang. Dengan pemilihan sampel menggunakan kriteria inklusi yaitu perawat generasi Y dan Z, memiliki masa kerja minimal 1 tahun, memiliki status karyawan tetap dan aktif berdinass. Sedangkan kriteria ekslusi yaitu perawat yang cuti melahirkan dan cuti diluar tanggungan. Sehingga didapatkan sampel sebanyak 96 orang responden. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala 1-4 dan diolah dalam aplikasi *SmartPLS 3.0*.

HASIL

Deskripsi Responden

Data penelitian ini diperoleh menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada seluruh responden (96 orang) yaitu seluruh perawat generasi Y dan Z yang telah bekerja minimal 1 tahun, dengan status aktif bekerja pada periode pengisian kuesioner 3 Juli 2024 – 10 Juli 2024. Setelah periode pengisian kuesioner didapatkan 96 kuesioner terisi lengkap. Seluruh kuesioner tersebut diolah untuk mendapatkan data profil dari responden. Dalam penelitian ini, peneliti mengelompokkan profil responden berdasarkan 5 kategori dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Deskripsi Responden

No.	Karakteristik	Jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-laki	13
		Perempuan	83
	Total	96	100%
2.	Tahun Kelahiran dan Generasi	1980 – 1995 (Gen Y)	63
		1996 – 2010 (Gen Z)	33
	Total	96	100%
3.	Pendidikan Terakhir	D3/ Sederajat	52
		S1/ Sederajat	44
	Total	96	100%
4.	Unit Kerja	<i>Back Office</i>	9
		IGD	12
		Kamar Bersalin	5
		Kamar Operasi	14

	Poliklinik	13	14%
	Prwtn Anak & KBBL	10	10%
	Prwtn Ibu & Obsgyn	5	5%
	Prwtn Intensif	15	16%
	Perawatan Umum	13	14%
	Total	96	100%
5.	Lama Bekerja		
	1 – 3 tahun	46	48%
	4 – 6 tahun	40	42%
	Lebih dari 6 tahun	10	10%
	Total	96	100%

Berdasarkan sebaran data karakteristik responden tersebut didapatkan jumlah perawat laki-laki sebanyak 13 orang (14%) dan perempuan sebanyak 83 orang (86%), sehingga perawat yang paling banyak di RS Provita Jayapura adalah karyawan berjenis kelamin Perempuan. Dari tahun kelahiran dan generasi didapatkan jumlah perawat dengan tahun kelahiran 1980 – 1995 (generasi Y) sebanyak 63 orang (66%) dan dengan tahun kelahiran 1996 – 2010 (generasi Z) sebanyak 33 orang (34%). Dapat disimpulkan bahwa perawat yang paling banyak di RS Provita Jayapura adalah dengan tahun kelahiran 1980 – 1995 (generasi Y). Data terkait riwayat pendidikan terakhir didapatkan bahwa perawat dengan pendidikan D3 / sederajat sebanyak 52 orang (54%) dan pendidikan S1/ sederajat sebanyak 44 orang (46%).

Dapat disimpulkan bahwa riwayat pendidikan perawat di RS Provita Jayapura yang paling banyak adalah D3/ sederajat. Berdasarkan data unit kerja, sebanyak 9 orang (9%) perawat di bagian *back office*, sebanyak 12 orang (13%) perawat di bagian IGD, sebanyak 5 orang (5%) di bagian kamar bersalin, sebanyak 14 orang (15%) perawat di kamar operasi, sebanyak 13 orang (14%) di poliklinik, sebanyak 10 orang (10%) perawat di ruang perawatan anak dan kamar bayi baru lahir (KBBL), sebanyak 5 orang (5%) di bagian ruang perawatan Ibu dan Obsgyn, sebanyak 15 orang (16%) di ruang perawatan intensif dan sebanyak 13 orang (14%) di ruang perawatan umum. Dapat disimpulkan bahwa jumlah perawat terbanyak di RS Provita Jayapura berada di ruang perawatan Intensif. Data mengenai karakteristik responden terkait lama bekerja didapatkan perawat dengan lama bekerja 1 – 3 tahun sebanyak 46 orang (48%), lama bekerja 4 – 6 tahun sebanyak 40 orang (42%) dan lebih dari 6 tahun sebanyak 10 orang (10%). Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan lama bekerja, jumlah perawat yang terbanyak di RS Provita Jayapura berdasarkan pada masa kerja 1- 3 tahun.

Uji Instrumen Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan yaitu uji instrument menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah lulus uji validitas (*discriminant validity*) dan reliabilitas (*composite reliability*). Berikut adalah hasil uji instrument penelitian:

Tabel 2. Hasil Uji Discriminant Validity

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Standar	Keterangan
Iklim Organisasi	0,718	> 0,5	Valid
Preferensi Generasi	0,677	> 0,5	Valid
Keterlibatan Karyawan	0,774	> 0,5	Valid
Retensi Karyawan	0,772	> 0,5	Valid

Hasil pengujian *discriminant validity* pada tabel 1 di atas menunjukan bahwa semua variabel penelitian telah lulus uji karena nilai *square root of average variance extracted* (AVE) berada diatas 0,5. Untuk pengujian *composite reliability* dapat dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha (a)* dan *composite reliability* > 0,7. Dengan demikian dapat dikatakan semua konsep pengukuran masing-masing variabel kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah *reliable*.

Tabel 3. Hasil Uji Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Standar	Keterangan
Iklim Organisasi	0,950	0,958	> 0,7	Reliabel
Preferensi Generasi	0,931	0,943	> 0,7	Reliabel
Keterlibatan Karyawan	0,958	0,965	> 0,7	Reliabel
Retensi Karyawan	0,958	0,964	> 0,7	Reliabel

Tabel 4. Hasil Uji Inner Model

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Keterlibatan Karyawan	0,587	0,578
Retensi Karyawan	0,729	0,721

Berdasarkan *hasil pengujian R-Square* pada tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *R-Square Adjusted* retensi karyawan 0,487, nilai *R-Square Adjusted* digunakan karena jumlah variabel bebas lebih dari dua variabel. Sedangkan nilai *R-Square* keterlibatan karyawan 0,159 nilai *R-Square* digunakan karena jumlah variabel bebas yaitu dua variabel. Selanjutnya telah dilakukan uji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Pengujian Pengaruh Variabel

Selanjutnya telah dilakukan uji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berikut adalah tabel hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung.

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Variabel

Konstruk	Original Sampel (O)	T Statistik	P Values	Pengaruh	Hipotesis	
Iklim Organisasi-> Karyawan	Retensi	0,422	5,113	0,000	Berpengaruh	H2 diterima
Preferensi Generasi-> Karyawan	Retensi	0,034	0,447	0,655	Tidak Berpengaruh	H3 ditolak
Iklim Organisasi-> Karyawan	Keterlibatan	0,634	9,617	0,000	Berpengaruh	H4 diterima
Preferensi Generasi-> Karyawan	Keterlibatan	0,225	3,086	0,002	Berpengaruh	H5 diterima
Keterlibatan Karyawan-> Karyawan	Retensi	0,512	5,569	0,000	Berpengaruh	H6 diterima
Iklim Organisasi-> Karyawan	Keterlibatan	0,325	5,149	0,000	Memediasi	H1 diterima
Preferensi Generasi-> Karyawan	Keterlibatan	0,115	2,465	0,014	Memediasi	H1 diterima
Standar Mediasi		1,96				

Hipotesis 1

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap retensi karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 5,149 atau lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Maka kesimpulan hipotesis pertama pada penelitian ini bahwa keterlibatan karyawan dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap retensi karyawan. Hal ini berarti bahwa Ho ditolak, dan Ha atau Hipotesis-1 diterima. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat memediasi pengaruh preferensi generasi terhadap retensi karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 2,465 atau lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value sebesar 0,014 atau lebih kecil dari 0,05. Maka kesimpulan hipotesis pertama pada penelitian ini bahwa keterlibatan karyawan dapat memediasi pengaruh preferensi

generasi terhadap retensi karyawan. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak, dan H_a atau Hipotesis-1 diterima.

Hipotesis 2

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung iklim organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 5,113 atau lebih besar dari 1,661 dan nilai p-value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Maka kesimpulan hipotesis kedua pada penelitian ini bahwa secara langsung iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak, dan H_a atau Hipotesis-2 diterima.

Hipotesis 3

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung preferensi generasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 0,477 atau lebih kecil 1,661 dari 1,96 dan nilai p-value sebesar 0,655 atau lebih besar dari 0,05. Maka kesimpulan hipotesis ketiga pada penelitian ini bahwa secara langsung preferensi generasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hal ini berarti bahwa H_0 diterima, dan H_a atau Hipotesis-3 ditolak.

Hipotesis 4

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung iklim organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 9,617 atau lebih besar dari 1,661 dan nilai p-value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Maka kesimpulan hipotesis keempat pada penelitian ini bahwa secara langsung iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak, dan H_a atau Hipotesis-4 diterima.

Hipotesis 5

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung preferensi generasi berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 3,086 atau lebih besar dari 1,661 dan nilai p-value sebesar 0,002 atau lebih kecil dari 0,05. Maka kesimpulan hipotesis kelima pada penelitian ini bahwa secara langsung preferensi generasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak, dan H_a atau Hipotesis-5 diterima.

Hipotesis 6

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap retensi karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 5,569 atau lebih besar dari 1,661 dan nilai p-value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Maka kesimpulan hipotesis keenam pada penelitian ini bahwa secara langsung keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak, dan H_a atau Hipotesis-6 diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Iklim Organisasi dan Preferensi Generasi terhadap Retensi dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening

Hasil analisa statistik menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap retensi karyawan dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Selain itu hasil analisa statistik juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara preferensi

generasi Y dan Z terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Hal tersebut juga didukung dengan hasil uji hipotesis konstruk pengaruh langsung, terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dan preferensi generasi Y dan Z dengan keterlibatan karyawan dan terdapat pengaruh yang signifikan antara keterlibatan karyawan dengan retensi karyawan. Dalam konstruk model tersebut, keterlibatan karyawan memediasi secara parsial.

Dengan adanya mediasi keterlibatan karyawan maka akan meningkatkan pengaruh iklim organisasi maupun preferensi generasi Y dan Z terhadap retensi karyawan. Dari penelitian ini dapat diartikan bahwa retensi karyawan akan meningkat apabila iklim organisasi supportif dan adanya keterlibatan karyawan. Ketika karyawan bekerja dalam iklim organisasi yang supportif, mereka akan cenderung merasa lebih bersemangat, terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Selain itu dari segi preferensi generasi dilihat bahwa preferensi penggunaan teknologi modern dalam bekerja meningkatkan keterlibatan karyawan generasi Y dan Z, sehingga mereka cenderung bertahan untuk bekerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Kusumawati *et al.* (2021) dan Penelitian Dwiputri *et al.* (2022) menemukan bahwa keterlibatan karyawan dapat menjadi mediasi yang baik dan meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Retensi Karyawan

Hasil analisa statistik menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap retensi karyawan artinya semakin baik iklim organisasi maka retensi karyawan juga meningkat pada perawat generasi Y dan Z di RS Provita Jayapura. Bentuk kepedulian terhadap karyawan baru yang telah dilaksanakan pada perawat di RS Provita Jayapura antara lain, bimbingan dan penilaian bagi karyawan baru berupa orientasi umum dan orientasi khusus, pendampingan perawat baru oleh ketua Komite Keperawatan, perawat pendidik, kepala instalasi dan kepala perawat di unit kerja. Pada variabel iklim organisasi dan retensi karyawan ditemukan bahwa kepedulian terhadap karyawan baru dapat membantu membangun hubungan yang lebih kuat antara karyawan baru dan lama, karyawan baru yang merasa didukung oleh rekan kerjanya akan cenderung lebih mudah berintegrasi dan membangun hubungan kerja yang baik. Struktur manajerial yang baik memastikan bahwa peran dan tanggung jawab setiap karyawan jelas dan terdefinisi dengan baik. Hal ini membantu karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka, mengurangi kebingungan, dan meningkatkan fokus pada tugas-tugas penting yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi dan membantu mereka berkomitmen dan bertahan terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Lan *et al.* (2020) tentang hubungan antara iklim organisasi dan retensi apoteker, menemukan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara iklim organisasi dengan retensi karyawan. Iklim organisasi memiliki korelasi positif yang signifikan dengan retensi karyawan. Semakin positif iklim organisasi maka akan meningkatkan retensi karyawan. Penelitian Akinwale & George (2020) tentang lingkungan kerja pekerjaan kepuasan di kalangan perawat rumah sakit tersier pemerintah di Nigeria, menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap retensi perawat. Penelitian menemukan bahwa dukungan organisasi yang terus-menerus dan lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk retensi perawat.

Pengaruh Preferensi Generasi Y dan Z terhadap Retensi Karyawan

Hasil analisa statistik menyimpulkan bahwa preferensi generasi Y dan Z tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Preferensi generasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan karena preferensi mencerminkan cara pandang dan harapan yang berbeda terhadap berbagai aspek kehidupan profesional dan pribadi sehingga organisasi perlu untuk menentukan strategi pengelolaan preferensi generasi Y dan Z dalam bekerja serta

mengoptimalkan keunggulan yang dimiliki oleh karyawan generasi Y dan Z agar mereka dapat bertahan. Preferensi generasi sebagai faktor internal dari karyawan perlu diimbangi dengan lingkungan kerja yang positif, kepuasan kerja, atau keterlibatan sehingga dapat meningkatkan minat karyawan untuk bertahan. Implementasinya di RS Provita Jayapura, 75% perawat di RS Provita adalah lulusan baru, yang belum memiliki pengalaman kerja sebelumnya, namun memiliki kepercayaan diri yang tinggi. Sehingga memerlukan strategi manajemen dan kebijakan perusahaan yang sesuai dengan preferensi generasi Y dan Z dengan cara melakukan bimbingan dan pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan mereka, memberikan pujian dan pengakuan, menyediakan lingkungan kerja yang kolaboratif, dan pemanfaatan teknologi canggih.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Singh (2019), pemahaman yang lebih baik tentang preferensi generasi akan membantu organisasi mempersiapkan strategi yang lebih baik agar tenaga kerja tetap bertahan. Pemahaman akan preferensi generasi membantu manajemen rumah sakit untuk pengembangan strategi yang lebih efektif dan merancang kebijakan praktik manajemen agar memenuhi kebutuhan dan preferensi karyawan generasi Y dan Z yang mampu meningkatkan dan kesejahteraan karyawan. Sehingga pada penelitian ini dirumuskan bahwa preferensi generasi Y dan Z tidak berpengaruh langsung terhadap retensi karyawan.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterlibatan

Hasil analisa statistik menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan, artinya keterlibatan karyawan akan meningkat bila iklim organisasi supportif. Berdasarkan hasil analisa statistik konstruk pengaruh iklim organisasi terhadap keterlibatan karyawan memiliki nilai T statistik tertinggi, artinya dari semua konstruk yang diuji hasil konstruk pengaruh iklim organisasi terhadap keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan konstruk lainnya yang diuji dalam penelitian ini. Ketika karyawan bekerja dalam iklim organisasi yang positif, mereka akan cenderung merasa lebih bersemangat, terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Iklim organisasi yang positif mencakup, adanya dukungan manajerial, pembagian tugas yang jelas, kondisi kerja yang aman dan penghargaan terhadap karyawan. Hubungan kedua variabel ini karena adanya kepedulian terhadap karyawan baru, struktur manajerial yang jelas dan kepuasan umum akan meningkatkan vigor (semangat), dedikasi dan *absorption* (penyerapan) karyawan terhadap organisasi.

Hal ini meningkatkan keterikatan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan serta meningkatnya kecenderungan untuk bertahan kerja. Struktur manajerial yang jelas membantu karyawan memahami peran dan tanggung jawab mereka, sehingga mengurangi kebingungan dan meningkatkan fokus. Karyawan yang mengetahui apa yang diharapkan dari mereka cenderung lebih termotivasi dan semangat dalam bekerja. Struktur manajerial yang mendukung pengembangan karir memberikan peluang bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam peran mereka dan meningkatkan dedikasi terhadap organisasi. Penelitian ini mendukung penelitian Simbolon *et al.* (2022), yang menemukan *Organizational Climate* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Menurut Simbolon *et al.* (2022) iklim organisasi yang baik didukung dengan deskripsi pekerjaan yang jelas, dukungan dan penghargaan, akan meningkatkan keterlibatan karyawan dimana karyawan memainkan peran penting dalam mewujudkan tujuan organisasi dan berusaha meningkatkan kinerja mereka melebihi target yang ditetapkan perusahaan.

Pengaruh Preferensi Generasi Y dan Z terhadap Keterlibatan Karyawan

Hasil analisa statistik menyimpulkan bahwa preferensi generasi Y dan Z berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Konsep preferensi generasi yang digunakan dalam

penelitian ini yakni karakteristik, nilai-nilai yang unik dan pola perilaku yang konsisten di setiap generasi dalam konteks pekerjaan. Pemahaman tentang preferensi generasi ini penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi dan mempertahankan karyawan dari berbagai generasi. Preferensi generasi Y dan Z berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan yakni kondisi kerja yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan tingkat energi, komitmen dan konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaan (Schaufeli *et al.*, 2006). Implementasinya di RS Provita Jayapura, 75% perawat di RS Provita adalah lulusan baru, yang belum memiliki pengalaman kerja sebelumnya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Waltz *et al.* (2020) tentang menjelajahi kepuasan kerja pada keterlibatan di tempat kerja pada perawat milenial, menyatakan perawat milenial memberikan arahan bagi pemimpin perawat yang bertugas untuk memelihara lingkungan kerja yang menumbuhkan empati dan rasa hormat untuk perawat dari semua generasi. Strategi untuk menangani preferensi milenial meliputi putaran karyawan untuk menanyakan kebutuhan mereka, menawarkan bantuan, dan memberikan umpan balik positif. Bimbingan berkelanjutan mengenai kesempatan untuk mendukung pengembangan profesional milenial mencakup menawarkan partisipasi dalam kegiatan untuk memajukan praktik berbasis bukti, pelatihan pendamping, bantuan finansial untuk ujian sertifikasi nasional, dan penggantian biaya kuliah.

Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Retensi Karyawan

Hasil analisa statistik menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, artinya semakin tinggi keterlibatan karyawan maka retensi karyawan juga meningkat pada perawat generasi Y dan Z di RS Provita Jayapura. Berdasarkan hasil analisa statistik konstruk pengaruh keterlibatan karyawan terhadap retensi karyawan memiliki nilai T statistik kedua tertinggi setelah konstruk pengaruh iklim organisasi terhadap retensi karyawan, artinya dari semua konstruk yang diuji hasil konstruk pengaruh keterlibatan karyawan terhadap retensi karyawan memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan konstruk lainnya yang diuji dalam penelitian ini. Konsep keterlibatan karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Schaufeli *et al.* (2006) yakni yakni kondisi kerja yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan tingkat energi, komitmen dan konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaan. Semakin tinggi keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap peningkatan retensi karyawan, yakni sebuah strategi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dalam organisasi, dengan cara memberikan kompensasi yang kompetitif, pengembangan dan pelatihan yang berkelanjutan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Chib (2019), mengungkapkan keterlibatan karyawan yang tinggi berpengaruh terhadap retensi karyawan. Keterlibatan karyawan mendorong komitmen afektif dimana karyawan bertahan untuk tetap bekerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan maka dibuatlah kesimpulan dari penelitian ini bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dan preferensi generasi Y dan Z terhadap retensi karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel *intervening*. Artinya retensi karyawan akan meningkat apabila didukung oleh iklim organisasi yang positif, pemahaman yang baik terhadap preferensi generasi dengan meningkatkan keterlibatan karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap retensi karyawan. Artinya retensi karyawan akan meningkat apabila didukung oleh iklim organisasi yang positif. Tidak terdapat pengaruh antara preferensi generasi Y dan Z terhadap retensi karyawan. Artinya retensi karyawan tidak akan meningkat dengan pemahaman terhadap

preferensi generasi Y dan Z, sehingga diperlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat agar generasi Y dan Z dapat bertahan.

Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dengan keterlibatan karyawan. Artinya keterlibatan karyawan akan meningkat apabila didukung oleh iklim organisasi yang positif. Terdapat pengaruh yang signifikan antara preferensi generasi Y dan Z terhadap keterlibatan karyawan. Artinya keterlibatan karyawan akan meningkat apabila organisasi memahami preferensi generasi Y dan Z. Terdapat pengaruh yang signifikan antara keterlibatan karyawan terhadap retensi karyawan. Artinya retensi karyawan akan meningkat apabila didukung oleh keterlibatan karyawan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulisan penelitian ini tidak lepas dari keterlibatan pihak-pihak terkait, kepada dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran serta saran dan kritikan yang membangun kepada penulis dalam proses menyelesaikan penelitian ini. Pimpinan Rumah Sakit Provita Jayapura yang telah mengizinkan dan membantu peneliti dalam proses pengambilan data. Suami dan anak yang memberikan dorongan dan motivasi bagi penulis.

DAFTAR PUSTAKA

- Akinwale, O. E., & George, O. J. (2020). *Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria*. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 71–92. <https://doi.org/10.1108/ramj-01-2020-0002>
- Almaaitah, M. F., Harada, Y., & Sakdan, M. F. Bin. (2017). *The Influence of Organizational Climate as a Mediator on the Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention*. *Journal of Social Sciences*, 55(1), 81–91.
- Chib, S. (2019). *Facilitating Employee Retention through Employee Engagement and Organization Commitment*. *Journal of Information and Computational Science*, 9(9), 478–488. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/335911527>
- Dwiputri, R., Rumijati, A., & Utama, E. K. (2022). *The Effect of Organizational Climate on Intention to Stay with Employee Engagement as Intervening Variable*. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 2(3), 207–217. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v2i03.22750>
- Jadon, P. S., & Upadhyay, B. K. (2018). *Employee Retention in Public and Private Hospital Settings: An Empirical Study of its Relationship with Participative Climate, and Role Performance*. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, IX(1), 37–46. <https://doi.org/10.18843/ijcms/v9i1/06>
- Kusumawati, E., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2021). Keterikatan kerja dan tingkat Turnover Intention pada karyawan generasi milenial dan generasi Z. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 2(2), 100–111.
- Lan, Y. L., Huang, W. T., Kao, C. L., & Wang, H. J. (2020). *The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists*. *Journal of Occupational Health*, 62(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12079>
- Ramapriya, & Premnath, S. (2020). Theory Of Employee Retention Strategies. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, VII(II). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/339874684>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study*. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Siddiqui, F. (2018). *Impact of Organizational Retention Strategies on Employee Turnover*.

- Journal of Resources Development and Management*, 42, 4–6. Retrieved from http://www.academia.edu/7787196/Impact_Of_Organizational_Retention_Strategies_On_Employee_Turnover
- Simbolon, E. M., Sinulingga, S., & Iskandarini. (2022). *Strategy for Improving Self-Efficiency and Organizational Climate in Efforts to Increase Employee Performance of PT. Indo Webhost Kreasi with Employee Engagement as Intervening Variable*. *International Journal of Research and Review*, 9(2), 174–180. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220225>
- Singh, D. (2019). *A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends*. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 6(1), 425–431. <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>
- Wahyudi, A. S., Syauki, A. Y., Sunaeni, Judijanto, L., & Irfan, M. (2023). *Strategies for Enhancing Employee Retention: A Qualitative Study on Modern Human Resource Management Practices*. *International Journal of Science and Society*, 5(5), 566–573. <https://doi.org/10.54783/ijsoc.v5i5.917>
- Waltz, L. A., Muñoz, L., Johnson, H. W., & Rodriguez, T. (2020). *Exploring job satisfaction and workplace engagement in millennial nurses*. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 673–681. <https://doi.org/10.1111/jonm.12981>
- Yani, N. W. M. N., & Saputra, I. G. N. W. H. (2023). Retensi Karyawan generasi Y dan Z Pentingnya Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(4), 807–820.