



Hubungan Job Satisfacion dan Turnover Intention Pegawai Rumah Sakit X

Meirina Mulia Wardani*, Andreasta Meliala

Universitas Gadjah Mada, Indonesia

Email: meirinamuliawardani@staff.uns.ac.id*

Kata Kunci:

retensi pegawai, job satisfaction, turnover intention, Job Satisfaction Survey, JSS, Turnover Intention Scale, TIS-6, Spearman's Rank Correlation

ABSTRAK

Turnover rate di rumah sakit masih menjadi permasalahan global. RS X yang baru berdiri 2 tahun menghadapi permasalahan kepegawaian dengan 64 pegawai resign (2018-Maret 2019), rekrutmen terbentur PP Nomor 49 Tahun 2018, lowongan CPNS RS pesaing terbuka lebar, dan tidak ada pinalti resign. Penelitian bertujuan mengeksplorasi job satisfaction dan turnover intention serta mengukur hubungannya. Penelitian analitik dengan rancangan studi kasus dilakukan Juni 2019 pada 198 responden menggunakan stratified random sampling berdasarkan tingkat pendidikan. Kriteria inklusi: pegawai terikat perjanjian kerja minimal 1 tahun dengan masa kerja minimal 9 bulan. Kriteria eksklusi: jabatan struktural direksi hingga kepala seksi dan pegawai cuti/sakit. Instrumen: Job Satisfaction Survey (JSS) dan Turnover Intention Scale-6 (TIS-6). Hasil menunjukkan job satisfaction: dissatisfaction 5%, satisfaction 44%, ambivalent 51%. Dissatisfaction tertinggi pada facet operating conditions (36,9%), pay (30,3%), dan communication (25,8%). High turnover intention 26%, low turnover intention 74%. Uji Spearman's Rank Correlation menunjukkan koefisien -0,440 ($p=0,000$). Terdapat hubungan signifikan antara job satisfaction dengan turnover intention, namun kepuasan kerja tidak menjamin pegawai tidak resign. Faktor lain seperti kepastian status kepegawaian menjadi kunci keputusan turnover. RS X perlu memperbaiki operating conditions, pay, dan communication; menyederhanakan administratif; mengevaluasi sistem remunerasi; meningkatkan komunikasi organisasi; dan memberikan kepastian status kepegawaian melalui pengangkatan ASN.

Keywords:

employee retention, job satisfaction, turnover intention, Job Satisfaction Survey, JSS, Turnover Intention Scale, TIS-6, Spearman's Rank Correlation

Abstract

Hospital turnover rate remains a global concern. Hospital X, established only 2 years ago, faces staffing challenges with 64 employee resignations (2018-March 2019), recruitment constraints due to Government Regulation No. 49 of 2018, wide-open civil servant vacancies at competing hospitals, and no resignation penalties. This study aimed to explore job satisfaction and turnover intention and measure their relationship. An analytic study with case study design was conducted in June 2019 on 198 respondents using stratified random sampling based on education level. Inclusion criteria: employees bound by minimum 1-year employment contract with minimum 9 months tenure. Exclusion criteria: structural positions from directorate to section head level and employees on leave/sick. Instruments: Job Satisfaction Survey (JSS) and Turnover Intention Scale-6 (TIS-6). Results showed job satisfaction: dissatisfaction 5%, satisfaction 44%, ambivalent 51%. Highest dissatisfaction in operating conditions facet (36.9%), pay (30.3%), and communication (25.8%). High turnover intention 26%, low turnover intention 74%. Spearman's Rank Correlation test showed coefficient -0.440 ($p=0.000$). Significant relationship exists between job satisfaction and turnover intention, however job satisfaction does not guarantee employee retention. Other factors such as employment status certainty become key determinants of turnover decisions. Hospital X needs to improve operating conditions, pay, and communication; simplify administrative processes; evaluate

remuneration system; enhance organizational communication; and provide employment status certainty through civil servant appointment.

Corresponden Author: Meirina Mulia Wardani

Email: meirinamuliawardani@staff.uns.ac.id*

Artikel dengan akses terbuka dibawah lisensi



PENDAHULUAN

Turnover rate di rumah sakit masih menjadi permasalahan global yang terus dipantau dari tahun ke tahun. Berdasarkan laporan di US turnover rate untuk perawat yaitu 18.2%, meningkat 2% dari tahun 2016 serta di US seluruh rumah sakit mempunyai inisiatif upaya retensi, tetapi hanya 38.9% yang diwujudkan menjadi strategi atau program retensi yang formal (Spector, 2022).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara job satisfaction dan turnover intention di berbagai setting rumah sakit (Ahmed et al., 2025). Penelitian Lu dkk. (2017) di Guangdong, China menemukan bahwa kepuasan kerja, stres pekerjaan, konflik pekerjaan-keluarga, jam kerja dalam seminggu, area tempat bekerja, jenis institusi, dan usia berpengaruh terhadap turnover intention sehingga diperlukan kebijakan yang difokuskan terutama pada kepuasan kerja. Zhang dkk. (2011) dalam penelitian di Hubei, China menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berkorelasi negatif dengan turnover intention ($P < 0.01$), sedangkan burnout berkorelasi positif dengan turnover intention ($P < 0.01$) terutama pada dimensi emotional exhaustion (Labrague et al., 2023; Liu et al., 2019; Nam et al., 2025; Sousa-Uva et al., 2025). Penelitian Olawale dkk. (2016) menggunakan instrumen JSS dan TIS menemukan korelasi antara job satisfaction dengan turnover intention sebesar 0,201 dengan Sig. 0,0006, menunjukkan hubungan yang ada namun lemah. Sementara itu, penelitian Xie dkk. (2015) pada 110 sarjana di China mendapatkan koefisien regresi sebesar -0.668 dengan Sig. 0,001, menunjukkan pengaruh yang kuat dan signifikan. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan variasi kekuatan hubungan job satisfaction dan turnover intention di berbagai konteks.

Berdasarkan Kepegawaian RS X hingga saat ini jumlah pegawai RS berjumlah 453 orang. Namun, sejak tahun 2018 hingga Maret 2019, jumlah pegawai yang resign yaitu 64 orang. Biaya yang telah dikeluarkan RS X bagi pegawai antara lain dari proses rekrutmen 2018 yaitu Rp13.409.000,00; proses medical check up 2018 yaitu Rp70.206.616,00; serta biaya orientasi, in house training, dan pelatihan eksternal yang dilakukan. Proses tersebut membutuhkan waktu dan tenaga. Apabila ada pegawai yang resign akan merugikan RS dari berbagai sisi.

Permasalahan lain, proses rekrutmen pegawai baru terbentur Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang pada Bab XIII Pasal 96 ayat 1 sampai 3 mengatur bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) atau pejabat lain di lingkungan instansi pemerintah dilarang mengangkat pegawai non-PNS dan/atau non-PPPK untuk mengisi jabatan ASN (bila melakukan akan mendapat sanksi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan).

Saat ini di RS X belum diberlakukan pinalti bagi pegawai yang resign ataupun larangan untuk mendaftar untuk menjadi CPNS atau pegawai RS lain di tempat lain. Pada Februari 2019, 39 pegawai resign karena diterima sebagai CPNS di tempat dan pada Maret 2019 4 pegawai

resign karena diterima menjadi pegawai RS lain. Karena PP Nomor 49 Tahun 2018 yang telah dijelaskan sebelumnya, terjadi kekosongan posisi, terutama pegawai farmasi dan perawat, yang berdampak cukup signifikan pada layanan RS pada bulan Februari 2019 ini hingga batas waktu yang belum dapat ditentukan karena masih mengupayakan ajuan tenaga ke Kemenristekdikti.

Faktor yang mempengaruhi turnover intention antara lain kepuasan kerja, stress pekerjaan, konflik pekerjaan-keluarga, jam kerja dalam seminggu, area tempat bekerja (urban atau rural), jenis institusi, and usia sehingga diperlukan kebijakan yang difokuskan terutama pada kepuasan kerja (Bothma & Roodt, 2013; Bridgeman et al., 2020; Dawson et al., 2023; De Simone et al., 2018; He et al., 2024). Kepuasan kerja secara signifikan berkorelasi negatif dengan turnover intention ($P < 0.01$), sedangkan burnout berkorelasi positif dengan turnover intention ($P < 0.01$) terutama pada dimensi emotional exhaustion. Oleh karena itu, penguatan pada kepuasan kerja diharapkan dapat mengurangi turnover intention (Ayalew et al., 2024).

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan di rumah sakit swasta atau rumah sakit pemerintah yang telah mature, penelitian ini mengeksplorasi fenomena di rumah sakit pemerintah yang baru berdiri (2 tahun) dengan keterbatasan regulasi kepegawaian yang unik. RS X menghadapi kondisi paradoks dimana sistem rekrutmen mandiri dibatasi oleh PP Nomor 49 Tahun 2018, sementara lowongan CPNS di RS pesaing terbuka lebar, tanpa adanya pinalti bagi pegawai yang resign. Kebaruan penelitian ini terletak pada konteks rumah sakit pemerintah yang masih dalam tahap pengembangan sistem kepegawaian dengan permasalahan struktural yang berbeda dari rumah sakit yang telah established, serta mengeksplorasi paradoks antara kepuasan kerja dengan actual turnover dalam konteks ketidakpastian status kepegawaian.

Melihat permasalahan-permasalahan di RS X tersebut, retensi pegawai menjadi kunci keberlangsungan rumah sakit yang terikat peraturan pemerintah. RS X perlu melakukan penilaian terhadap job satisfaction serta mengeksplorasi turnover intention pegawai dan mengukur hubungan antara keduanya agar dapat melakukan langkah perbaikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi job satisfaction dan turnover intention pegawai RS X serta mengukur hubungan antara job satisfaction dengan turnover intention pegawai RS X. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan tingkat job satisfaction pegawai RS X secara keseluruhan dan pada setiap facet meliputi operating conditions, pay, communication, promotion, fringe benefits, contingent rewards, supervision, coworkers, dan nature of work, mengidentifikasi persentase pegawai dengan high turnover intention dan low turnover intention, menganalisis hubungan antara job satisfaction dan turnover intention serta hubungan antara setiap facet job satisfaction dengan turnover intention menggunakan uji Spearman's Rank Correlation, mengeksplorasi job satisfaction pada pegawai yang telah resign untuk memahami paradoks antara kepuasan kerja dan actual turnover, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi alasan pegawai untuk resign di luar aspek job satisfaction. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia kesehatan dengan memberikan pemahaman lebih mendalam tentang dinamika job satisfaction dan turnover intention di rumah sakit pemerintah yang baru berdiri, serta memperkaya literatur tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan turnover pegawai rumah sakit di Indonesia. Secara praktis, bagi RS X, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar pengambilan keputusan manajemen dalam menyusun strategi retensi pegawai yang lebih

efektif, khususnya dalam mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu diperbaiki seperti operating conditions, pay, dan communication. Bagi pembuat kebijakan, penelitian ini memberikan masukan tentang dampak regulasi kepegawaian terhadap retensi pegawai di rumah sakit pemerintah, khususnya terkait PP Nomor 49 Tahun 2018. Bagi rumah sakit lain yang menghadapi permasalahan serupa, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dalam menyusun program retensi pegawai.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah penelitian analitik dengan rancangan studi kasus. Data diambil pada bulan Juni 2019 sebanyak 198 responden (populasi pegawai 453 orang) dengan stratified random sampling berdasarkan data tingkat pendidikan. Kriteria inklusi yaitu pegawai RS X yang terikat perjanjian kerja untuk minimal 1 tahun dengan masa kerja minimal 9 bulan. Kriteria eksklusi yaitu pegawai yang memiliki jabatan struktural tingkat direksi hingga kepala seksi; serta pegawai yang sedang cuti atau sakit.

Instrumen penelitian yang digunakan yaitu Job Satisfaction Survey (JSS)¹ yang memiliki 36 pernyataan dengan 6 skala rating yang terdiri dari 9 facet scale. Selain itu digunakan Turnover Intention Scale-6 (TIS-6)² yang terdiri dari 6 pernyataan dengan 5 skala rating. Kuesioner Turnover Intention Scale-6 diterjemahkan dengan metode Forward Translation dan Backward Translation sesuai permintaan author. Kuesioner Job Satisfaction Survey diterjemahkan hanya dengan metode Forward Translation sesuai ijin dari author.

Setelah menandatangani lembar Informed-Consent, kuesioner dibagikan ke nomor responden dalam bentuk kuesioner online sehingga responden dapat mengisi dengan objektif karena saat pengisian tidak perlu mencantumkan nama responden. Pengukuran job satisfaction juga dilakukan pada pegawai resign dengan mengisi kuesioner online.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas dan Realibilitas Kuesioner

Uji validitas pada kuesioner dilakukan setelah 40 responden mengisi kuesioner. Nilai r tabel dengan N 40 untuk level of significance 5% adalah 0,312, sehingga karena seluruh nilai Pearson Correlation (0,769; 0,479; 0,751; 0,761; 0,805; 0,447) berada di atas nilai r tabel, maka seluruh item TIS-6 dapat dinyatakan valid dan signifikan ($\text{Sig.} < 0,05$).

Untuk JSS, item pernyataan nomor 1, 4, 15, 22, dan 29 nilai Pearson Correlation-nya kurang dari 0,312 (0,253; 0,095; 0,141; 0,108; 0,268) dan $\text{Sig.} > 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa item tersebut tidak valid. Namun, karena kuesioner yang dipakai merupakan kuesioner yang telah dipatenkan oleh author kuesioner tersebut, tidak boleh ada item yang didrop atau diubah. Oleh karena itu seluruh item tetap akan dimasukkan ke dalam uji reliabilitas dengan menggunakan Cronbach's Alpha. Nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing kuesioner lebih dari 0,312 (TIS-6 0,766; JSS 0,894). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kedua kuesioner tersebut reliabel.

2. Karakteristik Responden

Tabel 1. Perbandingan Karakteristik Populasi dan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai	Persentase Pegawai	Jumlah Responden	Persentase Responden
SMA	96	96 (21,19%)	43	43 (21,72%)
D3	240	240 (52,98%)	104	104 (52,52%)
D4	1	69 (15,23%)	0	30 (15.15%)
S1	24		15	
Profesi	44		15	
S2	7	48 (10,60%)	4	21 (10,61%)
Spesialis	35		17	
S3	6		0	
Jumlah	453	453 (100%)	198	198 (100%)

Sumber: Data Primer, 2019

Tabel 2. Perbandingan Karakteristik Populasi dan Responden Berdasarkan Tempat Bekerja

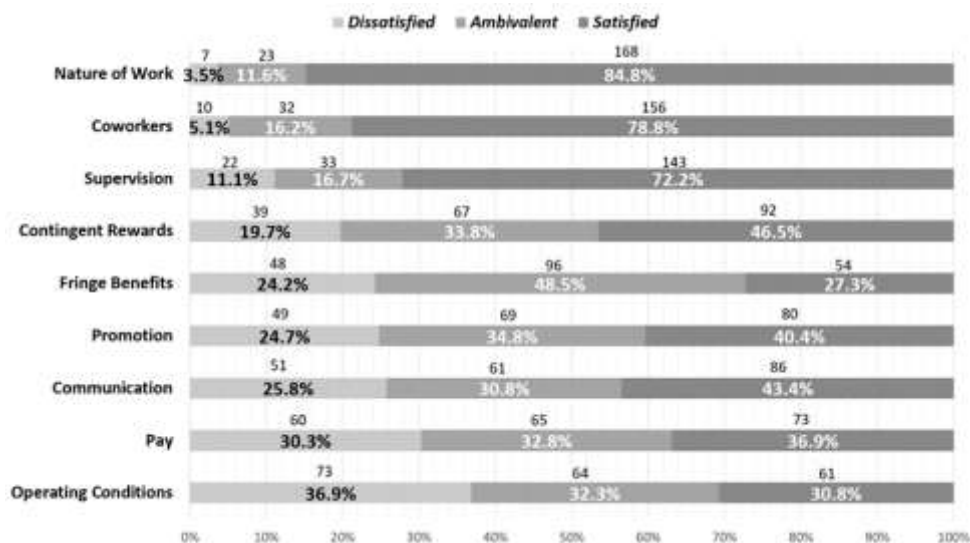
Tempat Bekerja	Jumlah Pegawai	Jumlah Responden
Direksi	4 (1%)	0 (0%)
Bidang Keuangan	16 (4%)	5 (3%)
Bidang Organisasi dan Tata Laksana	13 (3%)	7 (4%)
Bidang Pendidikan dan Penelitian	3 (1%)	2 (1%)
Bidang Sumberdaya Manusia	4 (1%)	2 (1%)
Bidang Umum	21 (5%)	8 (4%)
Instalasi Bedah Sentral	20 (4%)	8 (4%)
Instalasi Farmasi	28 (6%)	13 (7%)
IGD	25 (6%)	13 (7%)
Instalasi Gizi	27 (6%)	12 (6%)
Instalasi Hemodialisis	7 (2%)	3 (2%)
Laboratorium	21 (5%)	9 (5%)
PONEK-VK	17 (4%)	8 (4%)
IPSRS	12 (3%)	7 (4%)
Instalasi Pemulasaraan Jenazah	4 (1%)	2 (1%)
PDE	5 (1%)	2 (1%)
Radiologi	9 (2%)	4 (2%)
Rawat Inap	70 (15%)	29 (15%)

Rawat Intensif	21 (5%)	8 (4%)
Rawat Jalan	24 (5%)	12 (6%)
Rehab Medik	6 (1%)	3 (2%)
Rekam Medis	22 (5%)	10 (5%)
Instalasi Sanitasi, Laundry dan CSSD	14 (3%)	6 (3%)
Spesialis, Dokter Umum, Dokter Gigi, Psikolog, Dosen	60 (13%)	25 (13%)
Jumlah Total	453 (100%)	198 (100%)

Sumber: Data Primer, 2019

3. Job Satisfaction Survey

Berdasarkan hasil interpretasi, persentase dissatisfaction pegawai RS X adalah 5% (10/198), satisfaction 44% (87/198), serta ambivalent 51% (101/198). JSS lalu diinterpretasikan berdasarkan tiap facet dari JSS (Gambar 1). Operating conditions merupakan facet yang memiliki proporsi dissatisfaction yang paling tinggi yaitu 36,9%. Facet ini melingkupi item pernyataan nomor 6, 15, 24, dan 31. Hal tersebut terjadi dikarenakan RS X merupakan RS Pemerintah yang mempunyai tanggung jawab administratif termasuk pembuatan laporan yang cukup banyak. Hasil ini menjadi tantangan bagi RS X untuk menyederhanakan dan mempermudah hal administratif tanpa menyalahi aturan yang ada.



Gambar 1. Job Satisfaction Pegawai RS X pada Tiap Facet

Sumber: Data Primer, 2019

Pay melingkupi item pernyataan nomor 1, 10, 19, dan 28. RS X melakukan pembayaran pegawai menggunakan sistem remunerasi. Sistem ini merupakan sistem yang wajib dijalankan oleh RS X semenjak berdiri. Sistem tersebut baru terbentuk sekitar 2 tahun sehingga data ini dapat dipertimbangkan sebagai awalan untuk menelusuri permasalahan dan memperbaiki sistem yang ada saat ini.

Communication melingkupi item pernyataan nomor 9, 18, 26, dan 36. Hasil ini menggambarkan komunikasi antara manajemen dan pelaksana yang belum baik. Hal ini dapat juga terjadi dikarenakan RS X masih merupakan RS yang baru berdiri selama 2 tahun sehingga banyak regulasi yang masih dalam proses untuk ditetapkan. Namun, hasil ini dapat menjadi celah perbaikan dan tantangan bagi manajemen sehingga harus lebih banyak menanamkan visi, misi, dan tujuan institusi serta melakukan sosialisasi dan pertemuan terhadap pelaksana.

Promotion melingkupi item pernyataan nomor 2, 11, 20, dan 33. Jenjang karir dan jabatan masih dalam proses perumusan di RS X, sehingga selama ini pegawai merasa belum mendapatkan kepastian maupun penjelasan yang baik mengenai hal ini. Oleh karena itu, pegawai merasa tidak memiliki peluang dan tidak puas dalam hal promosi jabatan.

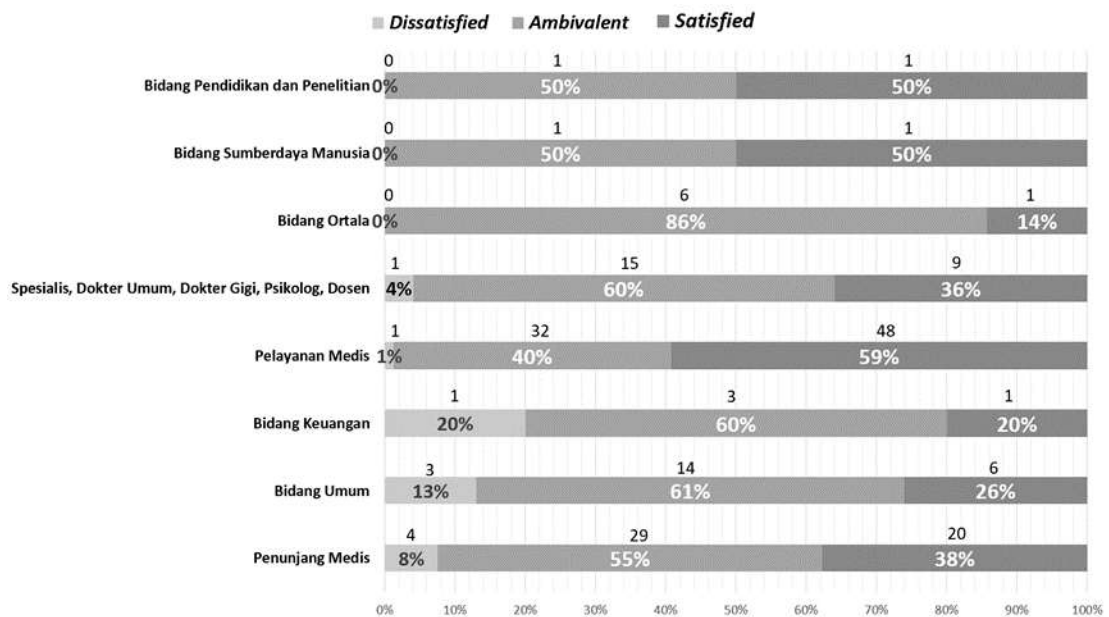
Fringe benefits melingkupi item pernyataan nomor 4, 13, 22, dan 29. Tunjangan telah ditetapkan dan diberikan oleh RS X pada pegawai, yaitu berupa tunjangan kesehatan, keselamatan kerja, hari raya, fasilitas untuk pengembangan, pendidikan, dan pelatihan. Terdapat fasilitas untuk pegawai maupun keluarga pegawai yang sakit dan membutuhkan rawat inap, melingkupi suami/istri beserta anak. Namun, regulasi mengenai hal tersebut masih dalam tahap perumusan oleh Direksi. Hal ini dapat pula menjadi penyebab ketidakpuasan dan aspek tunjangan.

Contingent rewards melingkupi item pernyataan nomor 5, 14, 23, dan 32. Penghargaan dalam hal ini dapat diartikan sebagai apresiasi atas sebuah pencapaian ataupun reward bagi kinerja di atas standar. Hal ini dapat menjadi masukan yang baik sehingga transparansi maupun penjelasan dan kejelasan dari sisi remunerasi yaitu pembayaran P3 (kinerja di atas standar) dapat diperbaiki. Selain itu, manajemen diharapkan dapat memberikan apresiasi dengan cara-cara yang lebih kreatif dan mengena bagi pegawai sehingga muncul rasa kompetitif yang positif diantara pegawai untuk dapat bekerja sebaik-baiknya.

Supervision melingkupi item pernyataan nomor 3, 12, 21, dan 30. Hal ini menggambarkan atasan sebagai personal maupun secara kompetensi telah dirasa cukup baik oleh pegawai.

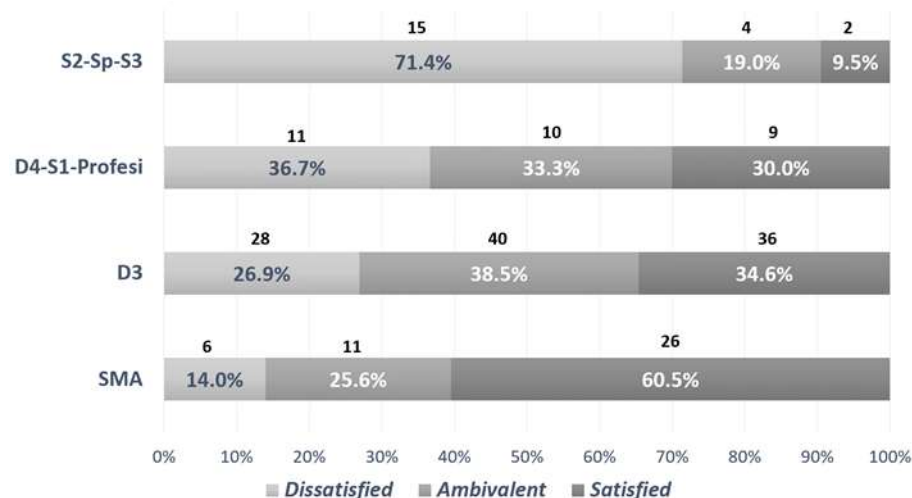
Coworkers melingkupi item pernyataan nomor 7, 16, 25, dan 34 sedangkan nature of work melingkupi item pernyataan nomor 8, 17, 27, dan 35. Angka ketidakpuasan dalam kedua aspek ini rendah. Hal ini menggambarkan rekan kerja dirasa baik serta pegawai puas dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari sebagai tugasnya masing-masing.

Kelompok Bidang Keuangan memiliki proporsi dissatisfaction dalam kelompoknya sebesar 20%, paling tinggi di antara yang lain. Bidang Keuangan melingkupi Seksi Perencanaan dan Anggaran; Seksi Akutansi dan Pelaporan; serta Seksi Perbendaharaan, Pendapatan, dan Pengeluaran. Bidang Ortala meliputi Seksi Tata Usaha; Seksi Hukum dan Organisasi; Seksi Kehumasan dan Protokol. Bidang Umum memiliki cakupan yang lebih luas yaitu Seksi Rumah Tangga; Seksi Kerjasama dan Pemasaran; Seksi Barang Milik Negara; Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit; Instalasi Sanitasi, Laundry, dan CSSD; serta Instalasi Pengolah Data Elektronik.



Gambar 2. Job Satisfaction Pegawai RS X Berdasarkan Tempat Bekerja
Sumber: Data Primer, 2019

Peneliti melakukan analisis lebih lanjut untuk job satisfaction terkhusus facet pay dan didapatkan bahwa dissatisfaction dengan proporsi tertinggi ada pada kelompok pendidikan S2-Spesialis-S3 (Gambar 3).



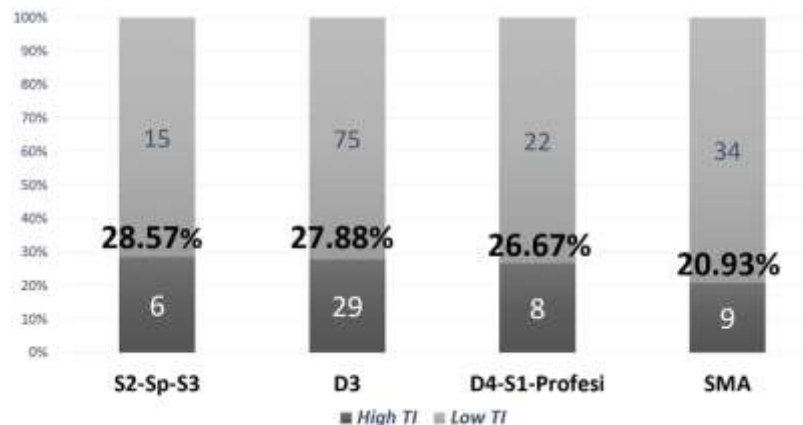
Gambar 3. Job Satisfaction Facet Pay Pegawai RS X Berdasarkan Tingkat Pendidikan
Sumber: Data Primer, 2019

4. Turnover Intention Scale-6

Persentase high turnover intention pegawai RS X berdasarkan hasil interpretasi TIS-6 adalah 26%, dengan rincian 52 responden dengan high turnover intention dan 146 responden dengan low turnover intention (74%).

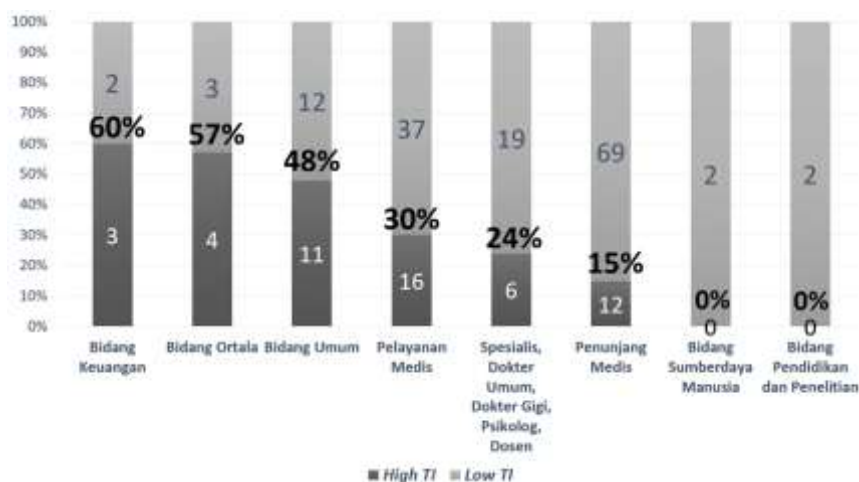
Hasil interpretasi TIS-6 ditampilkan berdasarkan tingkat pendidikan (Gambar 4) dan tempat bekerja (Gambar 5). Hasil tersebut diproporsikan dengan jumlah responden pada

kelompoknya masing-masing. Hasil ini perlu menjadi perhatian khusus bahwa kelompok pendidikan S2-Spesialis-S3 yang justru akan lebih sulit dicari penggantinya oleh rumah sakit (apabila resign) memiliki persentase high turnover intention yang tertinggi dibandingkan kelompok pendidikan lain (Gebregziabher et al., 2020).



Gambar 4. Persentase High Turnover Intention Pegawai RS X Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Sumber: Data Primer, 2019



Gambar 5. Persentase High Turnover Intention Pegawai RS X Berdasarkan Tempat Bekerja

Sumber: Data Primer, 2019

Berdasarkan tempat bekerja, pegawai dengan kelompok Bidang Keuangan dengan high turnover intention mempunyai bagian sebesar 60% dari kelompok Bidang Keuangan itu sendiri (hal ini sejalan dengan paling tingginya proporsi ketidakpuasan dari kelompok Bidang Keuangan pada Gambar 2). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa bidang-bidang dengan pekerjaan administratif memiliki kemungkinan resign yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan hasil interpretasi kuesioner Job Satisfaction Survey yang telah dibahas sebelumnya yaitu bahwa Operating Conditions memiliki persentase dissatisfied tertinggi dibanding dengan facet lainnya (lihat Gambar 1).

5. Hubungan antara Job Satisfaction dan Turnover Intention

Hasil uji dengan Spearman's Rank Correlation pada job satisfaction dan turnover intention menunjukkan hasil koefisien korelasi -0,440 dengan p value 0,000 ($<0,05$). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dengan kekuatan cukup antara job satisfaction dan turnover intention. Koefisien korelasi bernilai negatif, dapat diartikan bahwa hubungan job satisfaction dan turnover intention tidak searah (apabila job satisfaction meningkat, turnover intention menurun; sebaliknya, apabila job satisfaction menurun, turnover intention meningkat).

Hasil uji dengan Spearman's Rank Correlation pada tiap facet pada job satisfaction dan turnover intention menunjukkan hasil koefisien korelasi dan p value seperti pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Spearman's Rank Correlation antara Tiap Facet pada Job Satisfaction dengan Turnover Intention

<i>Facet</i>	Koefisien Korelasi	<i>p value</i>
<i>Operating Conditions</i>	-0,222	0,002
<i>Pay</i>	-0,313	0,000
<i>Communication</i>	-0,358	0,000
<i>Promotion</i>	-0,244	0,001
<i>Fringe Benefits</i>	-0,185	0,009
<i>Contingent Rewards</i>	-0,409	0,000
<i>Supervision</i>	-0,377	0,000
<i>Coworkers</i>	-0,317	0,000
<i>Nature of Work</i>	-0,209	0,003

Sumber: Data Primer, 2019

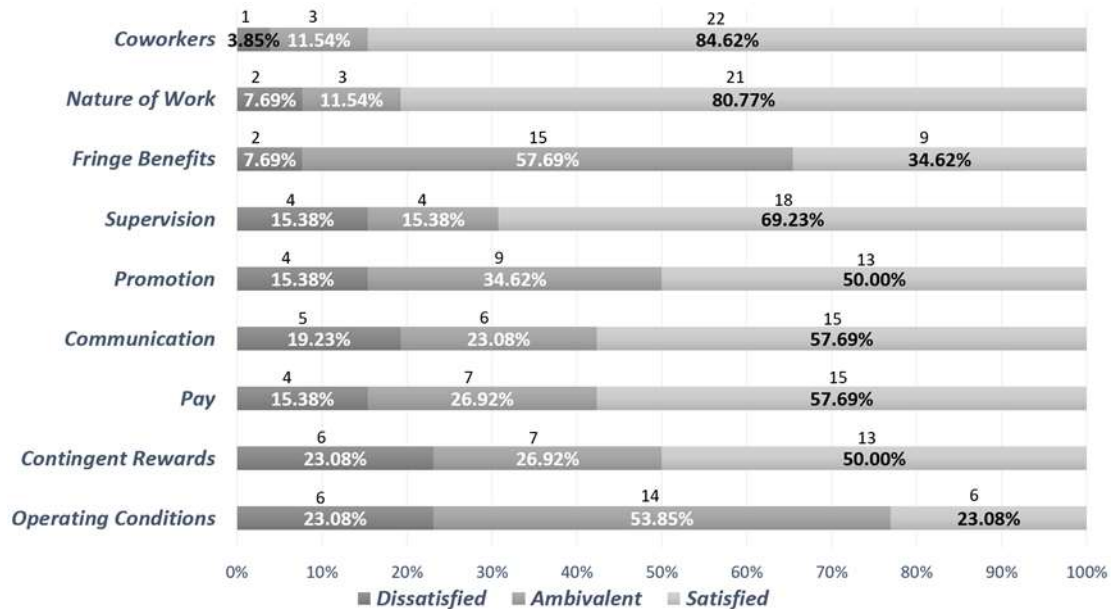
Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa:

- terdapat hubungan tidak searah yang signifikan dengan kekuatan sangat lemah antara operating condition dan turnover intention
- terdapat hubungan tidak searah yang signifikan dengan kekuatan cukup antara pay dan turnover intention
- terdapat hubungan tidak searah yang signifikan dengan kekuatan cukup antara communication dan turnover intention
- terdapat hubungan tidak searah yang signifikan dengan kekuatan sangat lemah antara promotion dan turnover intention
- terdapat hubungan tidak searah yang signifikan dengan kekuatan sangat lemah antara fringe benefits dan turnover intention
- terdapat hubungan tidak searah yang signifikan dengan kekuatan cukup antara contingent rewards dan turnover intention
- terdapat hubungan tidak searah yang signifikan dengan kekuatan cukup antara supervision dan turnover intention
- terdapat hubungan tidak searah yang signifikan dengan kekuatan cukup antara coworkers dan turnover intention
- terdapat hubungan tidak searah yang signifikan dengan kekuatan sangat lemah antara nature of work dan turnover intention

6. Job Satisfaction pada Pegawai yang Resign

Peneliti mendapatkan 26 responden yang bersedia dari 64 pegawai yang telah resign. Hasil interpretasi adalah 1 dissatisfaction (4%), 10 ambivalent (38%), 15 satisfaction (58%).

Hasil ini tidak sejalan dengan kesimpulan dari analisis bivariat bahwa ada hubungan yang signifikan dengan kekuatan cukup antara job satisfaction dan turnover intention. Hal tersebut tergambar dari persentase dissatisfaction pegawai yang resign (turnover yang sesungguhnya atau actual turnover) hanya 4%. Interpretasi juga dilakukan pada setiap facet (Gambar 6).



Gambar 6. Job Satisfaction Pegawai RS X yang Resign pada Tiap Facet

Sumber: Data Primer, 2019

Alasan resign dari pegawai-pegawai tersebut, antara lain: “diterima CPNS”, “mendapat peluang kerja lebih baik”, “status kepegawaian yang lebih baik”, “status pekerjaan yang lebih baik”, “ingin mendapatkan status kepegawaian yang tetap”, “peluang promosi jabatan sangat kecil”, “tidak nyaman dengan atasan”, “menikah”, “ikut suami”, “permintaan suami”, “menemani orang tua”, “ingin dekat dengan orang tua”, “melanjutkan kuliah”, “mencari pekerjaan yang linear dengan ijazah”.

Pada penelitian yang menggunakan kuesioner yang sama (JSS dan TIS), diukur korelasi antara job satisfaction dengan turnover intention dengan menggunakan Pearson Correlation, koefisien yang didapat adalah sebesar 0,201 dengan Sig. 0,0006. Dari penelitian tersebut menunjukkan kesamaan dengan penelitian ini yaitu bahwa hubungan antara job satisfaction dan turnover intention ada, tetapi lemah.

Hasil penelitian pada 110 sarjana di Cina didapatkan bahwa dari analisis regresi antara job satisfaction (variable independen) dan turnover intention (variable dependen), koefisien yang didapat adalah -0.668 dengan Sig. 0,001 (terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan)⁷. Hal ini menunjukkan bahwa hasil-hasil penelitian di seluruh dunia menunjukkan adanya hubungan job satisfaction dan turnover intention tetapi dengan hasil kekuatan hubungan yang berbeda-beda. Hal tersebut dapat disebabkan karena instrumen yang dipakai berbeda-beda ataupun kondisi dan permasalahan populasi yang berbeda-beda.

Teori-teori yang telah ada menyebutkan bahwa job satisfaction mempunyai pengaruh terhadap turnover. Job satisfaction berhubungan dengan attitude dan behavior lainnya; dalam artian, secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi, job involvement,

organizational citizenship behaviours dan kesehatan mental; tetapi secara negatif berhubungan dengan turnover dan stres (Bothma & Roodt, 2013; Bridgeman et al., 2020; Dawson et al., 2023; De Simone et al., 2018; He et al., 2024).

Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam penentuan kriteria saat rekrutmen pegawai. Perekrutan pegawai yang dilakukan dengan strategi dan pedoman yang tepat akan meningkatkan peluang untuk tercapainya retensi pegawai dengan baik. Dari sisi regulasi terkait SDM, perguruan tinggi (juga RS X dibawahnya) yang masih merupakan BLU terbatas dengan adanya PP Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Pada PP tersebut terdapat larangan pada Pasal 96 sehingga rekrutmen pegawai secara mandiri tidak dapat diselenggarakan oleh perguruan tinggi, semua harus dengan ajuan ke pusat yaitu melalui Badan Kepegawaian Negara (BKN) (Jogi et al., 2025; Kassaw et al., 2024; Kumar et al., 2016)

KESIMPULAN

Terdapat hubungan antara job satisfaction beserta tiap facet-nya dan turnover intention. Namun, didapati bahwa rasa puas dalam pekerjaan tidak menjamin pegawai tidak akan resign. Hal ini menjadi tantangan bagi RS bahwa terdapat faktor-faktor lain yang menjadi kunci keputusan pegawai untuk menetap ataupun meninggalkan pekerjaan, dapat berupa faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan ataupun faktor lain seperti kepastian status kepegawaian. Saran: RS X menelaah lebih lanjut mengenai aspek operating conditions, pay, dan communication; menyederhanakan administratif dengan tanpa melanggar regulasi; mengevaluasi sistem pembayaran pegawai; menyusun regulasi RS dengan sebaik-baiknya; berkomunikasi lebih baik lagi pada pegawai perihal visi, misi, tujuan RS, serta hal lain yang perlu untuk diketahui pegawai; memberikan status kepegawaian yang lebih pasti bagi pegawai, dalam hal ini pengangkatan menjadi ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, S. A., Mahmoud, N. A., & Hassan, E. M. (2025). Nurses retention: The impact of transformational leadership, career growth, work well-being, and work-life balance. *BMC Nursing*, 24(1), 62. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02762-1>
- Ayalew, E., Semahegn, A., & Amentie, B. (2024). Prevalence of burnout among healthcare professionals: A survey at Fort Portal Regional Referral Hospital. *npj Mental Health Research*, 3, 23. <https://doi.org/10.1038/s44184-024-00061-2>
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 507. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Bridgeman, P. J., Bridgeman, M. B., & Barone, J. (2020). Burnout in healthcare workers: Prevalence, impact and preventative strategies. *Local and Regional Anesthesia*, 13, 171–183. <https://doi.org/10.2147/LRA.S240564>
- Dawson, A. J., Stasa, H., Roche, M. A., Homer, C. S., & Duffield, C. (2023). The race to retain healthcare workers: A systematic review on factors that impact retention of nurses and physicians in hospitals. *Frontiers in Public Health*, 11, 1106070. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1106070>

- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004>
- Gebregziabher, D., Berhanie, E., Berihu, H., Belstie, A., & Teklay, G. (2020). The relationship between job satisfaction and turnover intention among nurses in Axum comprehensive and specialized hospital Tigray, Ethiopia. *BMC Nursing*, 19, 79. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00468-0>
- He, Y., Chen, Z., Li, X., & Wang, D. (2024). Turnover intention among healthcare workers in Shenzhen, China: The mediating effect of job satisfaction and work engagement. *BMC Health Services Research*, 24, 1872. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11872-6>
- Jogi, S., Vashisth, K. K., Srivastava, S., & Alturas, B. (2025). Job satisfaction and turnover intention: A comprehensive review of the shared determinants. *SAGE Open*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/01672533241303286>
- Kassaw, M., Abebe, A. M., Tlaye, K. G., Zemariam, A. B., & Abate, H. K. (2024). Factors affecting healthcare workers burnout and their conceptual models: Scoping review. *BMC Psychology*, 12, 624. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02130-9>
- Kumar, R., Ahmed, J., Shaikh, B. T., Hafeez, R., & Hafeez, A. (2016). Is the Job Satisfaction Survey a good tool to measure job satisfaction amongst health workers in Nepal? Results of a validation analysis. *BMC Health Services Research*, 16, 308. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1558-4>
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2023). Retaining healthcare workers: A systematic review of strategies for sustaining power in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(13), 6065. <https://doi.org/10.3390/ijerph20136065>
- Liu, J., Zhu, B., Wu, J., & Mao, Y. (2019). Job satisfaction, work stress, and turnover intentions among rural health workers: A cross-sectional study in 11 western provinces of China. *BMC Family Practice*, 20(1), 9. <https://doi.org/10.1186/s12875-019-0904-0>
- Nam, S., Lee, M. S., & Shin, S. (2025). Factors associated with turnover intention among nurses: A quantile regression analysis. *Journal of Clinical Nursing*, 34(5), 1698–1712. <https://doi.org/10.1111/jocn.17698>
- Sousa-Uva, M., Serranheira, F., Leão, T., & Nunes, C. (2025). Practical implications of the organizational commitment model in healthcare: The case of nurses. *Healthcare*, 13(6), 622. <https://doi.org/10.3390/healthcare13060622>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge.
- Szwamel, K., Krzetoń, K., Rząca, M., & Dykowska, G. (2023). Occupational burnout in healthcare workers, stress and other symptoms of work overload during the COVID-19 pandemic in Poland. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3428. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043428>
- Yadav, D., Malik, P., & Khadka, P. (2015). A path analysis study of retention of healthcare professionals in urban India using health information technology. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 15, 63. <https://doi.org/10.1186/s12911-015-0183-3>

Zhang, Y., Yang, F., Chen, J., & Zu, C. (2025). Turnover intention and the moderating role of career shocks: An empirical study of medical staff in public hospitals in Guangzhou, China. *Frontiers in Psychology*, 16, 1567583. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1567583>