

---

**Upaya Menurunkan *Turnover* Melalui Peningkatan Kepuasan Kerja  
Pegawai di Rumah Sakit**

***Efforts To Reduce Turnover Through The Satisfaction Of Employees  
In Hospital***

**Ria Chandra Kartika**

STIKES Yayasan RS Dr. Soetomo Surabaya

Email: riachandrakartika@gmail.com

---

**ABSTRAK**

Sumber daya manusia merupakan aspek yang berperan sangat penting terhadap keberhasilan suatu pelayanan rumah sakit. Permasalahan yang sering terjadi dalam pengelolaan sumberdaya manusia adalah *labour turnover*. *Labour turnover* di RSIA NUN Surabaya pada tiga tahun terakhir melebihi standar yaitu sebesar 24,2-52,7%. Tingginya *turnover* dapat memberikan dampak negatif terhadap organisasi, baik dari segi biaya, sumber daya, dan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to leave* di pelayanan kesehatan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian observasional analitik dengan rancang bangun *cross sectional*. Besar sampel pada penelitian adalah 45 orang pegawai yang dipilih menggunakan teknik *propotional random sampling*. Analisis data menggunakan regresi linear berganda. Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *intention to leave* pegawai di RSIA NUN Surabaya ( $p=0.000$ ). Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah *intention to leave*. Oleh karena itu, penting bagi rumah sakit untuk berupaya meningkatkan kepuasan kerja sehingga menurunkan *intention to leave* karyawan.

**Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Perputaran Pegawai, Keinginan Keluar**

---

**ABSTRACT**

*Human resources are important aspect for organizational success. Report of hospital management in RSIA NUN Surabaya in 2014-2016 showed that labour turn over was exceeding of ideal standart as much as 24.2-52.7%. The objectives of this research were to analyzed person-environment fit and job satisfaction towards intention to leave. This research is analytic observational with cross sectional study design. The sample was 45 employees in RSIA NUN Surabaya were selected using propotional random sampling technique. Result of this research showed that job satisfaction has significant influence towards intention to leave. Job satisfaction has negative influence towards intention to leave ( $p=0.000$ ), mean that employee with higher job satisfaction will have low intention to leave. Conclusions of this research is job satisfaction has significant influence towards intention to leave in RSIA NUN Surabaya. Employee with high satisfaction will have low intention to leave. Therefore, hospital management need to increase suitability of employee and hospital and also employee satisfaction to lower turnover.*

**Keyword :** *Job Satisfaction, Intention to Leave, Turnover*

## **PENDAHULUAN**

*Turnover* merupakan pemberhentian pegawai yang bersifat permanen dari perusahaan baik yang dilakukan oleh pegawai sendiri maupun yang dilakukan oleh perusahaan (Robbin, 2006). Organisasi pelayanan kesehatan *turnover* merupakan tantangan serius terhadap efisiensi dan efektivitas dari sistem pelayanan kesehatan yang dapat memberikan dampak negatif. *Labour turnover* di RSIA NUN Surabaya pada tiga tahun terakhir melebihi standar yaitu sebesar sebesar 24,2-52,7%. Tingginya *turnover* dapat memberikan dampak negatif terhadap organisasi, baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi pegawai. *Turnover* pegawai di suatu organisasi dipengaruhi oleh keinginan pegawai tersebut untuk meninggalkan organisasi (*intention to leave*).

*Intention to leave* adalah keinginan berpindah dari pegawai yang mengacu pada kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan perusahaan (Toly, 2001). Keinginan berpindah (*intention to leave*) mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi yang belum dilakukan dalam bentuk tindakan nyata. Setelah pegawai mempunyai keinginan untuk meninggalkan perusahaan dan jika muncul suatu tindakan nyata meninggalkan perusahaan, maka akhirnya terjadilah suatu perputaran pegawai (*labour turnover*). Faktor yang kemungkinan menyebabkan *intention to leave* pada karyawan adalah kepuasan kerja karyawan yang rendah terhadap organisasi (Malthis *et al*, 2009).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Jika kepuasan terhadap organisasi rendah maka karyawan tersebut akan mempengaruhi keinginan mereka untuk keluar dari tempat kerja. Kepuasan kerja adalah sikap yang paling berpengaruh terhadap *intention to leave*. Hasil studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan proses kognisi menarik diri (*pre withdrawal cognition*), intensi untuk pergi dan tindakan nyata berupa keputusan untuk keluar dari tempat kerja (Griffeth, R., Hom, P. W. & Gaertner, S, 2000).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to leave* di pelayanan kesehatan, sehingga manajemen dapat melakukan tindakan mengatasi *intention to leave* pada pegawai di pelayanan kesehatan.

## **METODE**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian observasional analitik dengan rancang bangun *cross sectional*. Tempat penelitian dilakukan di Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) NUN Surabaya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai RSIA NUN Surabaya yang masih aktif bekerja berjumlah 81 orang. Besar sampel pada penelitian ini

adalah 45 orang pegawai yang dipilih menggunakan teknik *propotional random sampling*.

Pengukuran kepuasan kerja dan *intention to leave* pegawai di RSIA NUN Surabaya dilakukan menggunakan instrument penilaian. Instrumen pengukuran kepuasan kerja menggunakan *Minnesota Satisfication Questionare (MSQ)* yang dibuat oleh Weiss et al (1977) yang terdiri dari kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik, dan kepuasan umum. Instrument penelitian *intention to leave* menggunakan kuisisioner yang dibuat oleh peneliti. Selanjutnya data hasil penelitian tersebut diolah menggunakan regresi linier berganda untuk mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to leave*.

## HASIL

Kepuasan kerja pegawai di RSIA NUN Surabaya diidentifikasi melalui tiga dimensi yaitu kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik, dan kepuasan umum. Hasil pengukuran kepuasan kerja pegawai di RSIA NUN Surabaya menunjukkan bahwa sebagian besar (55.6%) pegawai di RSIA NUN Surabaya memiliki kepuasan intrinsik yang tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai di RSIA NUN merasa senang dengan pekerjaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan ekstrinsik pegawai di RSIA NUN, sebagian besar pegawai (66.7%) menyatakan bahwa memiliki kepuasan sedang. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa senang terhadap atasan, kebijakan rumah sakit, dan gaji.

Hasil kepuasan kerja jika dilihat berdasarkan kepuasan umum menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai (60%) memiliki kepuasan kerja umum dengan kategori tinggi. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa sebagian besar pegawai memiliki kepuasan umum yang tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di RSIA NUN Surabaya merasa puas dengan lingkungan tempat kerja mereka. Hasil pengukuran kepuasan pegawai di RSIA NUN Surabaya menunjukkan bahwa sebagian besar (66.7%) kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan berada pada kategori sedang. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki kepuasan sedang dengan kondisi di tempat kerja baik secara intrinsik, ekstrinsik, maupun umum.

**Tabel 1.1 *Intention to Leave* Pegawai RSIA NUN Surabaya**

No	Kategori	N	%
1	Keinginan rendah	6	13.3
2	Keinginan sedang	29	64.4
3	Keinginan tinggi	10	22.2
	Total	45	100

Hasil pengukuran intention to leave pegawai menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai (64.4%) memiliki *intention to leave* dengan keinginan sedang. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa masih terdapat 22.2% pegawai yang memiliki *intention to leave* dengan keinginan tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai di RSIA NUN Surabaya yang memiliki keinginan untuk meninggalkan tempat kerja mereka.

**Tabel 1.2 Uji Regresi Linear Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Leave***

Variabel	B	P
Kepuasan Kerja	-.319	.000

Hasil uji pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap *intention to leave* menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to leave* dengan nilai  $p=0.000$  ( $b=-.319$ ). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah *intention to leave*.

## PEMBAHASAN

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pegawai terkait pekerjaannya (Handoko, 2000). Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pegawai atas segala sesuatu yang dihadapi di tempat kerja pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, demikian juga sebaliknya.

Kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini diidentifikasi berdasarkan tiga aspek yaitu kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik, dan kepuasan umum. Kepuasan intrinsik adalah perasaan senang atau tidak senang yang merupakan hasil dari persepsi pengalaman pegawai selama masa kerjanya terhadap pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa kepuasan intrinsik karyawan sebesar 55.6% memiliki kepuasan instrisik yang tinggi. Sebesar 44.4% pegawai memiliki kepuasan intrinsik sedang. Rendahnya kepuasan intrinsik pegawai di RSIA NUN Surabaya karena rendahnya pencapaian prestasi kerja pegawai di RSIA NUN Surabaya. Oleh karena itu penting bagi manajemen rumah sakit untuk mengapresiasi setiap capaian dan prestasi dari karyawan karena pencapaian prestasi, pengakuan merupakan salah satu hal yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Wexley dan Yukl, 1997).

Kepuasan ekstrinsik adalah perasaan senang atau tidak senang yang merupakan hasil dari persepsi pengalaman pegawai selama masa kerjanya terhadap aspek yang tidak

berhubungan langsung dengan karyawan. kepuasan ekstrinsik pegawai di RSIA NUN, sebagian besar pegawai (66.7%) menyatakan bahwa memiliki kepuasan sedang. Tingginya kepuasan ekstrinsik pegawai di RSIA NUN Surabaya adalah karena pegawai di RSIA NUN Surabaya memiliki kesempatan untuk berkembang. Menurut Wexley dan Yukl (1997) kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan bergantung terhadap keadilan yang dirasakan oleh pegawai. Keadilan tersebut terdiri dari tiga komponen yaitu input, proses, dan output yang salah satunya adalah kesempatan untuk berprestasi dan berkembang. Oleh karena itu, penting bagi rumah sakit untuk memberikan kesempatan kepada pegawai rumah sakit untuk berprestasi dan mengembangkan diri.

Rendahnya kepuasan kerja ekstrinsik pegawai di RSIA NUN Surabaya dikarenakan pegawai merasa gaji yang diterima belum sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja karyawan akan bergantung pada perbedaan apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsi yang telah diperoleh atau dicapainya. Apabila yang didapat oleh pegawai lebih besar dari yang diinginkan maka pegawai tersebut akan menjadi puas walaupun terdapat *discrepancy*, hal ini disebut *positive discrepancy*. Sebaliknya jika kenyataan yang didapatkan jauh dibawah batas minimum yang diinginkan maka akan terjadi ketidakpuasan, hal ini disebut *negative discrepancy*. Pegawai di RSIA NUN memiliki kepuasan ekstrinsik sedang dikarenakan pegawai merasa gaji yang diterima belum sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut mengakibatkan terjadinya *negative discrepancy* yaitu kondisi ketidakpuasan karena kenyataan yang didapatkan berada dibawah keinginan karyawan (Wexley dan Yukl, 1997).

Kepuasan umum adalah perasaan senang atau tidak senang yang merupakan hasil dari persepsi pengalaman pegawai selama masa kerjanya terhadap lingkungan kerja. Hasil kepuasan kerja jika dilihat berdasarkan kepuasan umum menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai (60%) memiliki kepuasan kerja umum dengan kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja di RSIA NUN Surabaya sudah baik.

Hasil pengukuran kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan diketahui bahwa sebagian besar (66.7%) kepuasan kerja pegawai berada pada kategori sedang. Menurut para ahli, keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia diindikasikan dengan adanya kepuasan kerja dari para karyawan, meningkatnya kinerja karyawan, dan tercapainya tujuan organisasi. Penelitian Ostroff (1992) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki jumlah pegawai dengan kepuasan kerja tinggi cenderung lebih efektif bila

dibandingkan dengan organisasi yang memiliki jumlah pegawai dengan kepuasan kerja yang sedikit. Pelayanan maksimal dari karyawan terhadap perusahaan tergantung dari yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan supervisor.

Ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan beberapa hal antara lain *exit*, *voice*, *loyalty*, dan *neglect* (Robbins, 2008). Kepuasan kerja tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, pegawai yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Ketidakpuasan masing-masing pegawai memiliki bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Ketidakpuasan kerja pegawai dapat dideteksi, yaitu melalui absensi, perputaran pegawai, dan prestasi kerja (Muchinsky, 1997). Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karena kepuasan dan sikap karyawan merupakan sikap penting dalam menentukan tingkah laku dan respon terhadap pekerjaan sehingga efektivitas organisasi tercapai. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain, pemenuhan kebutuhan, perbedaan harapan antara pegawai dengan organisasi, pencapaian nilai, keadilan, dan komponen genetik (Wibowo, 2010).

Hasil uji pengaruh diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *intention to leave* dengan nilai  $p=0.000$  dengan  $b=-.319$ . Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah *intention to leave*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Herawati (2012), hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Penelitian serupa dilakukan oleh Syafrizal (2011) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan maka semakin tinggi keinginan karyawan tersebut untuk meninggalkan tempat kerja.

Pegawai di RSIA NUN Surabaya, sebanyak 22.2% memiliki keinginan tinggi untuk meninggalkan tempat kerja. Sedangkan 66.7% pegawai memiliki kepuasan kerja yang sedang. Hasil tersebut penting untuk menjadi perhatian dari manajemen rumah sakit karena kepuasan karyawan dapat berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan tempat kerja. Penting bagi manajemen rumah sakit untuk mengupayakan peningkatan kepuasan kerja karyawan dengan memperhatikan pekerjaan yang dikerjakan, gaji, supervisor, hubungan dengan teman kerja, dan kesempatan promosi.

## **SIMPULAN**

Kepuasan kerja pegawai di RSIA NUN Surabaya menunjukkan bahwa sebagian besar (66.7%) kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan berada pada kategori sedang. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki kepuasan sedang dengan kondisi di tempat kerja baik secara intrinsik, ekstrinsik, maupun umum. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *intention to leave* pegawai di RSIA NUN Surabaya. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah *intention to leave*. Oleh karena itu, penting bagi rumah sakit untuk berupaya meningkatkan kepuasan pasien sehingga *intention to leave* karyawan menurun, Memberikan dukungan dan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan dan seminar untuk meningkatkan keterampilan, memberikan *reward* kepada pegawai yang memiliki kinerja baik untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada RSIA NUN Surabaya sebagai tempat penelitian, peneliti juga berterima kasih kepada STIKES Yayasan RS Dr Soetomo teman-teman yang membantu dalam penyelesaian karya ilmiah ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Griffeth, R., Hom, P. W. & Gaertner, S., 2000. A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover : Update , moderator tests, and research implications for the next millenium. *Journal of Management*, Volume 26, p. 63–488.
- Handoko, T., 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan kelima belas ed. Yogyakarta: BPFE.
- Malthis, L, R. & H, J., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Muchinsky, P., 1997. *Psychology Applied to Work*. 5<sup>th</sup> ed. USA: Brooks/Cole Publishing, Co.
- Ostroff. 1992. The Relationship between Satisfaction, Attitudies, and Performance, An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 7(2), pp 963-947.
- Robbins, S., 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. & Judge, 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Toly, A., 2001. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention pada Staff Kantor Akuntan Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 3(2), pp. 102-125.
- Wexley & Yukl, 1997. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personil*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.