

**ARTIKEL**  
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP**  
**KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KEINGINAN**  
**KELUAR PERAWAT DI RUMAH SAKIT DUSTIRA KOTA CIMAH**

---

**Muhammad Farhan Maulana**  
**NRP: 228.020.023**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**FAKULTAS PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS PASUNDAN**  
**BANDUNG**  
**2026**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap keinginan keluar perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam mengelola sumber daya manusia terutama perawat agar dapat meningkatkan mutu dan produktivitas pelayanan rumah sakit serta mengurangi angka keinginan keluar perawat. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dan verifikatif. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dengan menggunakan kuesioner disertai dengan teknik observasi dan kepustakaan, Pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling*. Pengumpulan data di lapangan dilaksanakan pada tahun 2026. Teknik analisis data menggunakan Analisis Jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan keinginan keluar perawat secara umum masuk kategori kurang baik. Terdapat pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Keinginan Keluar

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine and analyze the influence of organizational culture and compensation on job satisfaction and its impact on nurses' discharge intentions at Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi. The results of the study can be used as evaluation material in managing human resources, especially nurses in order to improve the quality and productivity of hospital services and reduce the number of nurses' discharge intentions.*

*The research method used is descriptive analysis and verification. The data collection used is an interview using a questionnaire accompanied by observation and literature techniques, Sampling using proportional random sampling. Data collection in the field was carried out in 2026. The data analysis technique used Path Analysis.*

*The results showed that in general the organizational culture, compensation, job satisfaction and the desire to leave nurses in general were in the poor category. There is an influence of organizational culture and compensation on job satisfaction either partially or simultaneously and job satisfaction has a negative effect on the desire to leave nurses at Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.*

*Keywords: Organizational Culture, Compensation, Job Satisfaction, Turnover Intention*

## PENDAHULUAN

Untuk dapat melaksanakan pelayanan kesehatan yang paripurna, salah satu kewajiban rumah sakit adalah menerapkan standar sesuai dengan standar akreditasi rumah sakit. Menurut Keputusan Direktur Jenderal Bina Upaya Kesehatan Nomor HK.02.04/I/2790/11 tentang Standar Akreditasi Rumah Sakit bahwa dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit dan menghadapi era globalisasi, perlu menerapkan sistem akreditasi rumah sakit sesuai dengan pelayanan yang berstandar internasional. Proses akreditasi dirancang untuk meningkatkan budaya keselamatan dan budaya kualitas di rumah sakit, sehingga senantiasa berusaha meningkatkan mutu dan keamanan pelayanan. Melalui proses akreditasi rumah sakit dapat :

1. Meningkatkan kepercayaan masyarakat bahwa rumah sakit menitikberatkan sasarannya pada keselamatan pasien dan mutu pelayanan.
2. Menyediakan lingkungan kerja yang aman dan efisien sehingga staf merasa puas.
3. Mendengarkan pasien dan keluarga, menghormati hak-hak pasien dan keluarga, dan melibatkan pasien serta keluarga sebagai mitra dalam proses pelayanan.
4. Menciptakan budaya mau belajar dari laporan insiden keselamatan pasien.
5. Membangun kepemimpinan yang mengutamakan kerja sama. kepemimpinan ini menetapkan prioritas untuk dan demi terciptanya kepemimpinan yang berkelanjutan untuk meraih kualitas dan keselamatan pasien pada semua tingkatan.

Standar akreditasi rumah sakit merupakan upaya Kementerian Kesehatan menyediakan suatu perangkat yang mendorong rumah sakit senantiasa meningkatkan mutu dan keamanan pelayanan. Dengan penekanan bahwa akreditasi adalah suatu proses belajar, maka rumah sakit distimulasi melakukan perbaikan yang berkelanjutan dan terus menerus.

### Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan proses merumuskan permasalahan-permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang tercakup didalam penelitian terhadap budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

### Identifikasi Masalah

Setelah diuraikan fenomena pada latar belakang penelitian, maka atas dasar pemikiran deduktif, disusunlah identifikasi masalah yang merupakan intisari dari latar belakang penelitian.

1. *Turnover Intention*
  - a. Tidak mengerjakan tugas yang diberikan
  - b. Menunda pekerjaan sampai pimpinan memintanya
  - c. Meninggalkan Rumah Sakit tanpa ijin
  - d. Meninggalkan Rumah Sakit diluar tugas yang diberikan
  - e. Tidak peduli pada segala aturan yang diberikan oleh Rumah Sakit
  - f. Persentase perawat yang *resign* dibanding profesi lain cukup tinggi.

2. Kepuasan Kerja
  - a. Pemberian gaji belum memuaskan.
  - b. Ketidaksesuaian gaji dengan jenjang karir.
  - c. Keadilan pemberian gaji masih menjadi pertanyaan.
  - d. Ketidakjelasan kenaikan gaji tahunan.
  - e. Belum meratanya kesempatan melanjutkan pendidikan.
  - f. Tunjangan kesehatan yang masih kurang memadai
3. Budaya Organisasi
  - a. Kondisi budaya organisasi berada dalam kategori kurang sesuai.
  - b. Kurang bersikap inovatif dalam melaksanakan pekerjaan.
  - c. Kurang mampu melaksanakan beberapa fungsi pekerjaan yang diperintahkan atasan.
  - d. Kurangnya peran pimpinan langsung untuk lebih aktif dalam memberikan peringatan.
  - e. Kinerja perawat belum baik dimana masih terdapat penilaian kurang.
4. Kompensasi
  - a. Kurang puas terhadap pekerjaan yang dilakukan.
  - b. Beban kerja yang berlebihan.
  - c. Gaji yang diterima kurang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
  - d. Kurangnya perhatian manajemen rumah sakit.
  - e. Sistem insentif yang diterapkan belum sepenuhnya memenuhi rasa keadilan,
  - f. Tunjangan kesehatan yang diberikan belum sepenuhnya mencukupi.
  - g. Uang lembur yang diberikan belum sesuai dengan jam kerja lembur perawat.
  - h. Belum meratanya kesempatan melanjutkan pendidikan dan pelatihan

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka penulis merumuskan masalah yang akan diteliti, yaitu:

1. Bagaimana budaya organisasi di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
2. Bagaimana kompensasi yang diterima perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
3. Bagaimana kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
4. Bagaimana keinginan keluar perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
5. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
6. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
7. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
8. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.

### **Tujuan Penelitian**

Setiap penelitian yang dilakukan memiliki tujuan yang jelas dan terarah. Jadi, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Budaya organisasi di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
2. Kompensasi yang diterima perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
3. Kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
4. Keinginan keluar perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
5. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
6. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
7. Besarnya pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
8. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.

### **Manfaat Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis diharapkan nantinya dapat diperoleh manfaat baik secara praktis maupun secara akademis.

#### **Manfaat Teoritis**

1. Hasil penelitian dapat mengembangkan keilmuan manajemen dalam keperawatan terutama berkaitan dengan kepuasan kerja dan *turnover intention* perawat.
2. Hasil penelitian dapat memberikan informasi bagi para akademisi baik para pengajar maupun mahasiswa keperawatan untuk proses berpikir ilmiah, khususnya dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention* perawat.
3. Hasil penelitian dapat dijadikan rujukan peneliti lainnya yang memiliki minat pada fokus penelitian ini.

#### **Manfaat Praktis**

1. Bagi keperawatan penelitian dapat dijadikan masukan untuk memahami sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention* perawat.
2. Bagi Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam mengelola sumber daya manusia terutama perawat agar dapat meningkatkan mutu dan produktivitas pelayanan rumah sakit serta mengurangi angka *turnover intention* perawat.
3. Bagi peneliti penelitian ini merupakan pengalaman berharga dalam menggali faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention* perawat.

## **II. KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS**

### **Kerangka Pemikiran**

Sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki peranan dan fungsi yang sangat penting bagi tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di

sini mencakup keseluruhan manusia yang ada dalam perusahaan yaitu mereka yang terlibat khususnya pada kegiatan pemasaran termasuk para karyawan.

Dalam menghadapi persaingan, perusahaan perlu senantiasa melakukan investasi untuk merekrut, menyeleksi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berkinerja baik. Namun dalam mempertahankan karyawan yang dimaksud, perusahaan sering dihadapkan pada perilaku karyawan yang dinilai dapat merugikan perusahaan.

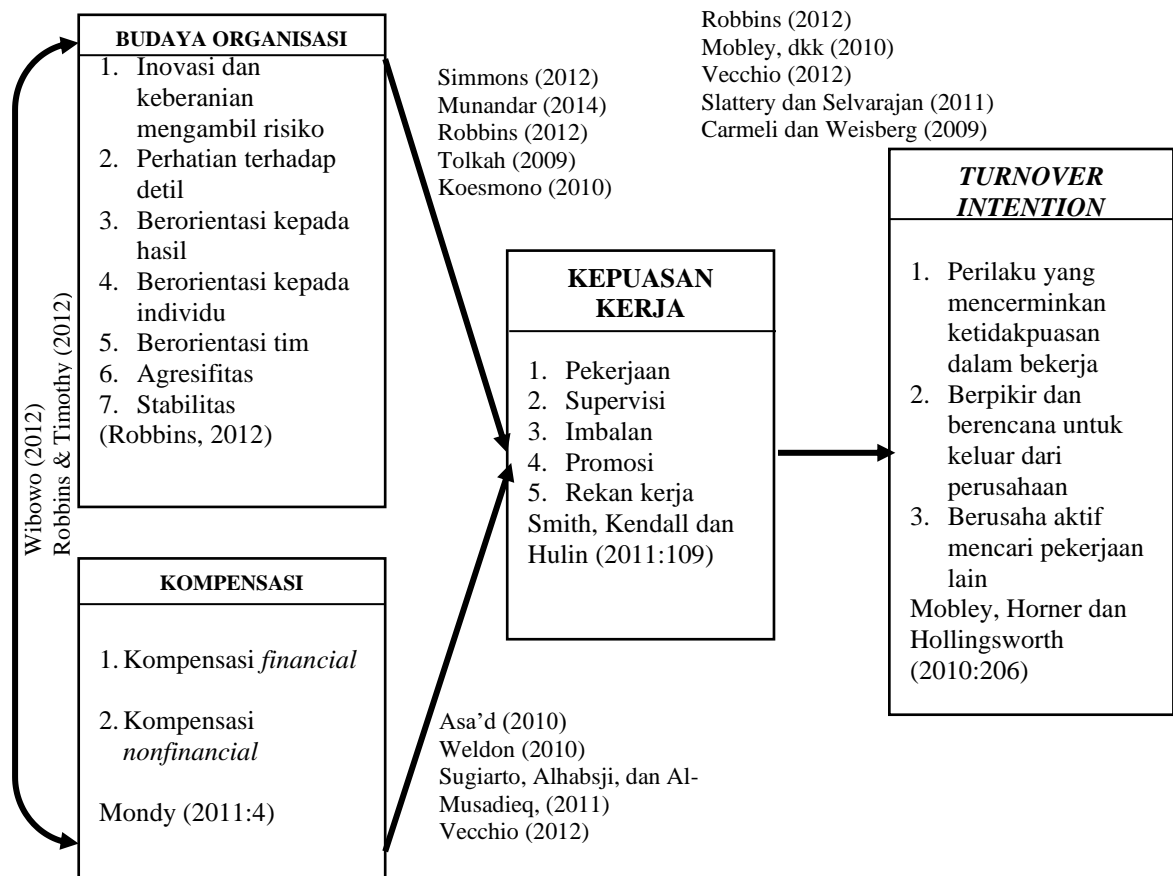
Salah satu bentuk perilaku karyawan yang dimaksud adalah keinginan berpindah (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya. Tingginya tingkat *turnover* dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki anggota suatu organisasi atau perusahaan. *Turnover intention* atau keinginan berpindah dapat diartikan sebagai keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Proses identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*) menjadi suatu hal yang penting untuk dipertimbangkan dan menjadi sesuatu yang efektif untuk menurunkan angka *turnover* yang sebenarnya.

Salah satu langkah antisipasi dalam menekan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan adalah bagaimana mencari cara yang terbaik untuk mencapai kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan. Memang tidak mudah memuaskan karyawan karena kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dalam dirinya. Hal ini sesuai dengan pengertian kepuasan kerja itu sendiri, dimana menurut Robbins (2007) kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting bagi karyawan ketika bekerja di sebuah perusahaan, salah satu sasaran penting dalam rangka pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan yang lebih lanjut kedepannya diharapkan akan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Karyawan yang merasa tidak puas cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan yang pada akhirnya akan menimbulkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Karyawan perusahaan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Menyadari pentingnya karyawan sebagai faktor pendukung keberhasilan perusahaan, maka faktor kepuasan kerja dan kompensasi merupakan faktor yang sangat penting untuk mempertahankan, memotivasi dan mengembangkan karyawan sehingga dapat menurunkan angka keinginan keluar dari perusahaan.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka paradigma penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut :



Gambar 1  
Paradigma Penelitian

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

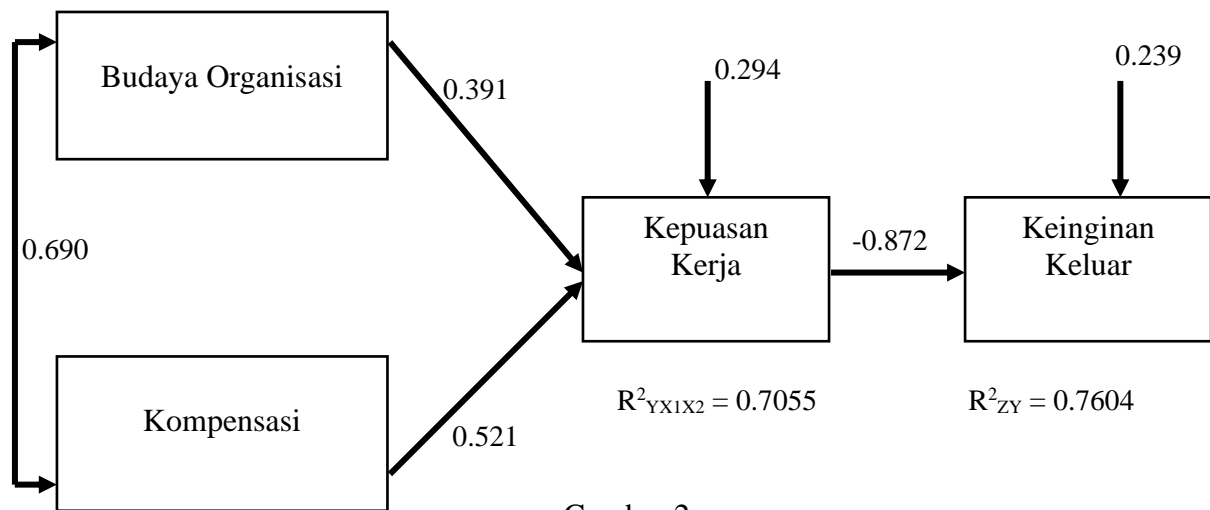
Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Penelitian ini ditujukan untuk memperoleh gambaran lebih jauh mengenai variabel penelitian yaitu budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* serta kemudian menguji hipotesis mengenai pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### HASIL PENELITIAN

##### Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Keinginan Keluar Perawat

Berdasarkan perhitungan analisis jalur, maka hasil keseluruhan dari analisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada keinginan keluar perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2

##### Model Analisis jalur Secara Keseluruhan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa masing-masing variabel yaitu budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.

Penelitian ini memperlihatkan bahwa ada beberapa faktor yang secara signifikan berhubungan dengan keinginan keluar perawat yaitu kepuasan kerja, stress kerja, dan kompensasi. Karyawan membutuhkan tantangan dan senang jika mereka diizinkan untuk memanfaatkan keahlian mereka. Seorang karyawan ingin membuat kemajuan dan mengembangkan pekerjaannya. Mendukung pendidikan berkelanjutan dapat membuat karyawan merasa lebih berharga dan terpenuhi secara profesional. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan, motivasi dan niat untuk tinggal dengan institusi saat ini (Syptak dkk., 2015). Agar perawat dapat bertanggung jawab terhadap situasi di lingkungan kerja mereka maka pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan harus tersedia (Strachota dkk., 2013). Pada penelitian ini sebagian besar perawat merasa kurang puas terhadap pekerjaan, dimana *turnover intentions* tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Netswera dkk (2016) menunjukkan bahwa karyawan yang muda dan bersemangat akan tinggal di sebuah organisasi di mana ada kesempatan untuk maju. Penelitian Lephala (2014) menunjukkan bahwa untuk prestasi/kemajuan kerja, responden kurang mendapat kesempatan untuk maju, promosi, melanjutkan pendidikan dan

mengikuti pelatihan serta pengembangan karir, sehingga hal ini dapat mempengaruhi tingkat *turnover* perawat.

Mangkunegara (2016) menyatakan pendapat bahwa ada kecenderungan semakin bertambahnya usia karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya. Pendapat ini diperkuat oleh Robbins dan Judge (2016), bahwa semakin tua usia karyawan akan cenderung terpuaskan dengan pekerjaan. Kepuasan terhadap pekerjaan akan dirasakan dengan bertambahnya usia seseorang. Hal tersebut diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan cenderung meningkat diantara profesional seiring dengan bertambahnya usia. Namun para penulis melaporkan bahwa meskipun kebanyakan studi menunjukkan hubungan positif antara umur dengan kepuasan kerja, setidaknya hingga usia 60 tahun, penelitian lain mencerminkan adanya penurunan kepuasan karyawan sebagai langkah menuju usia pertengahan. Kepuasan meningkat lagi dari sekitar usia 40 tahun dan seterusnya.

Davis dan Newstrom (2015) berpendapat bahwa semakin bertambahnya umur maka akan semakin meningkat kepuasan kerja dan semakin berprestasi. Pegawai yang memiliki produktifitas tinggi antara umur 20 sampai 45 tahun. Pada hasil penelitian ini jumlah karyawan yang berusia dibawah 27 tahun lebih banyak (57%) dibandingkan dengan yang berusia lebih dari 27 tahun (43%). Karyawan yang berusia muda dari data yang didapat pada bagian SDM merupakan sebagian besar statusnya sebagai karyawan kontrak dan tidak menjabat (sebagai pelaksana/fungsional). Disamping itu mereka sebagian besar bekerja masih relatif baru dibawah 2 tahun.

Menurut peneliti kepuasan kerja yang ada di rumah sakit kemungkinan terkait dengan umur tidak dapat dilepaskan satu sama lain dengan beberapa hal yang disebutkan di atas. Karyawan yang berumur lebih muda dengan masa kerja yang masih relatif pendek mempunyai harapan-harapan yang lebih tinggi, sehingga ketika bekerja sebagai karyawan kontrak dan mendapatkan adanya perbedaan hak yang didapatkan menyebabkan apa yang mereka harapkan tidak sesuai dengan kenyataan, sehingga menyebabkan kepuasan kerja mereka menurun atau lebih rendah dibandingkan dengan yang yang berusia diatas 27 tahun

Otonomi dan tanggung jawab dapat meningkatkan retensi perawat. Organisasi yang memiliki otonomi bagi perawat dan memiliki perawat yang berpengalaman dapat memberikan pelayanan berkualitas kepada pasien sehingga biaya menjadi efektif. Hal ini dapat membantu untuk mengurangi tingkat *turnover* perawat. Perawat harus didukung untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan mengenai penyusunan kebijakan dan pelaksanaan perubahan dalam unit tertentu. Jika perawat dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, perawat mungkin mengalami tingkat kepuasan kerja dan mungkin tinggal lebih lama di organisasi tertentu (Tang, 2016). Pada penelitian ini terlihat bahwa sebagian besar perawat merasa kurang puas, dengan *turnover intentions* yang tinggi sebanyak 38%. Penelitian Lephallala (2015) menunjukkan bahwa untuk tanggungjawab, responden kurang diberikan otonomi, tidak dilibatkan selama pengambilan keputusan dan kebijakan sehingga hal ini berpengaruh pada *turnover* perawat.

Kenaikan gaji dan tunjangan adalah alasan utama seseorang memiliki pekerjaan lebih tinggi pada hirarki organisasional yang akan lebih puas dengan

pekerjaannya (Chet dan Marie, dalam Welda, 2014). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar perawat merasa kurang puas, dengan *turnover intentions* yang tinggi. Mrrayyan (2015) menunjukkan bahwa gaji yang tidak dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari, akan berkontribusi dengan ketidakpuasan perawat dan tingkat *turnover*. Meskipun ditemukan bahwa kepuasan gaji dapat menurunkan *turnover intentions*, namun tidak mengarah pada peningkatan kepuasan kerja ataupun komitmen organisasi. Perawat yang menerima gaji lebih tinggi, lebih puas dengan gaji mereka dan memiliki *intentions* yang rendah untuk meninggalkan pekerjaannya daripada rekan-rekan mereka yang menerima gaji yang lebih kecil. Hasil penelitian Hersusdadikawati (2014) menunjukkan pengaruh langsung kepuasan atas gaji terhadap *turnover intentions* dan mempunyai pengaruh tidak langsung dengan komitmen organisasional sebagai variabel antara.

Variabel *turnover intention* dikategorikan menjadi dua kategori yaitu berniat untuk berhenti dan tidak berniat untuk berhenti. Saat seseorang memasuki suatu organisasi atau perusahaan biasanya membawa harapan-harapan pribadi tentang upah atau imbalan, pekerjaan itu sendiri, lingkungan sosial, status sosial dan pengembangan diri. Adanya pemenuhan harapan seseorang, prestasi kerja dan pengalaman positif di perusahaan tersebut akan membentuk rasa keterikatan dan keinginan untuk tetap berada dalam perusahaan. Tetapi bila terjadi hal yang sebaliknya akan timbul reaksi untuk keluar dari pekerjaannya. Menurut Mobley Horver dan Holling Worth dalam Munandar (2014), sebelum seseorang keluar dari pekerjaannya ada tahap berpikir terlebih dahulu. Pemikiran ini biasanya didasarkan adanya ketidakpuasan kerja (Suryadi., 2012; Novliadi F., 2014). Jika melihat distribusi jawaban perawat pada masing-masing pernyataan yang terkait *turnover intention* terdapat perawat yang sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini sehingga dapat disimpulkan bahwa rasa keterikatan perawat dengan Rumah Sakit rendah yang mungkin disebabkan karena kurang terpenuhinya harapan-harapan mereka dan ketidakpuasan dalam pekerjaan. Selain itu, dari distribusi jawaban perawat pada masing – masing pernyataan yang terkait *turnover intention* didapatkan bahwa sebagian besar responden sering mencari informasi mengenai pekerjaan di tempat lain dan ada perawat memiliki rencana untuk mencari pekerjaan lain tahun depan.

Dari keterangan di atas dapat diketahui bahwa banyak perawat yang memiliki intensi untuk keluar. Hal ini sangat mengkhawatirkan karena intensi untuk berhenti merupakan faktor penentu akurat terjadinya perilaku actual keluarnya perawat dari rumah sakit sehingga harus menjadi perhatian pihak manajemen Rumah Sakit mengingat banyaknya kerugian yang ditimbulkan bila terjadi *turnover* perawat seperti kerugian biaya baik biaya pencarian karyawan baru, biaya perekrutan, biaya pelatihan yang telah dilakukan kepada perawat sebelumnya dan yang akan dilakukan kepada perawat baru, kerugian dalam hal waktu, kurangnya produktivitas selama pencarian maupun perekrutan perawat baru dan lain-lain.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini dibahas dalam beberap aspek yaitu pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap tempat kerja. Pada aspek pekerjaan itu sendiri, perawat merasa bahwa pekerjaannya sangat menarik. Menurut Hackman

dan Oldham (2016), terdapat tiga keadaan psikologis yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Salah satunya adalah pengalaman untuk merasakan tanggung jawab atas pekerjaannya. Jika seseorang merasa kurang diberikan tanggung jawab terhadap pekerjaannya akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Demikian juga dengan pencapaian keberhasilan dalam pekerjaan, menurut penelitian yang dilakukan oleh Severy diperoleh bahwa banyak dari respondennya yang menganggap bahwa pencapaian keberhasilan merupakan faktor yang paling penting yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Hal ini membuktikan bahwa walaupun seseorang merasa bahwa pekerjaannya menarik dan ia dapat belajar hal-hal baru dalam pekerjaannya tetapi tidak disertai dengan pencapaian keberhasilan akan mempengaruhi tingkat kepuasannya (Fitzpatrick, 2015; Severy, 2015).

Berdasarkan hasil analisis verifikatif terdapat pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan keluar perawat, secara parsial kompensasi lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja perawat. Asa'd (2017:136) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cermin dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti upah, atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Sejalan dengan itu, Martoyo (2016:142) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang nonfinansial.

Hasil *Annual Job Satisfaction Survey* terhadap para staf perusahaan di Amerika Serikat menunjukkan bahwa level tertinggi dari ketidakpuasan karyawan berkisar seputar gaji, bonus, dan hubungan antara pembayaran karyawan karyawan dan hasil kerjanya (Weldon, 2014). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sugiarto, Alhabsji dan Al- Musadieg menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam kompensasi (kompensasi finansial dan nonfinansial) secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Sugiarto, Alhabsji, dan Al-Musadieg, 2019), begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Agung Panudju terhadap karyawan di PT X Palembang yang menemukan bahwa kompensasi baik *financial* dan *nonfinancial* secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Panudju, 2014). Sementara itu, Vecchio (dalam Wibowo 2017: 510) menyatakan bahwa kepuasan akan diperoleh melalui penilaian pekerja terhadap *reward* yang diterima. Apabila pekerja merasa bahwa pemberian penghargaan tersebut adil, akan membuat kepuasan kerja meningkat. Namun apabila sebaliknya akan menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kepuasan kerja. Lebih jauh diungkapkan bahwa budaya organisasi

membantu perkembangan pemberdayaan karyawan dan rasa percaya pada pihak manajemen sehingga berhubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi dan besarnya komitmen organisasional (Laschinger, Finegan, Shamian dan Casier; Laschinger et al. dalam Simmons, 2012). Kondisi ini akan meningkatkan kinerja dan membawa mencapai tujuan dari perusahaan atau instansi tersebut. Menurut Munandar (2014) kinerja atau prestasi kerja individu sangat dipengaruhi oleh budaya nasional yang menjadi inspirasi lahirnya budaya organisasi. Jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik maka kepuasan kerja akan menjadi tinggi akan menjadi tinggi dan berdampak pada peningkatan kerja. Sebaliknya, jika budaya kerja organisasi tidak sehat maka hal itu akan memicu penurunan kinerja individu anggota organisasi yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Menurut Miller (dalam Jati 2012) bahwa aspek budaya membahas tentang tujuan, konsekuen, keunggulan, kesatuan, empirik, prestasi, keakraban dan integritas, dalam menciptakan kemampuan berorganisasi diperusahaan. Sehingga apabila semua aspek budaya organisasi dapat terpenuhi oleh perusahaan maka akan timbul kepuasan yang baik pula, dengan terpenuhinya gaji, supervise dan promosi untuk karyawan diperusahaan tersebut.

Robbins dan Judge (2016:36) mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri,

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mansur, A. Tolkah, (2018) dan Koesmono (2018) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula hasil penelitian Heri Susanto (2014), menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan budaya kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Artinya kepuasan kerja rendah maka tingkat *turnover intention* perawat tinggi dan sebaliknya jika arah hubungan positif tingkat *turnover intention* perawat rendah. Hasil temuan penelitian sejalan penelitian Mobley, dkk (2015) menjabarkan bahwa perasaan tidak puas dapat memicu rencana untuk berhenti kerja. Kemudian akan mengarah pada usaha untuk mencari pekerjaan baru. Hubungan dimulai dari adanya pikiran untuk berhenti bekerja, usaha untuk mencari pekerjaan baru, berintensi untuk berhenti bekerja atau tetap bertahan dan yang terakhir adalah memutuskan untuk berhenti kerja atau bertahan.

Vecchio (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif intensi keluar. Ketika tingkat kepuasan kerja rendah maka niat untuk meninggalkan perusahaan menjadi tinggi, sedangkan saat tingkat kepuasan kerja tinggi maka niat untuk meninggalkan perusahaan menjadi rendah. Senada dengan hasil penelitian Slattery dan Selvarajan (2015:4) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan pengaruh

negatif antara kepuasan kerja dan keinginan berpindah serta pengaruh negatif antara komitmen organisasi dan keinginan berpindah. Karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya dalam tingkatan serius berpotensi untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan yang menyediakan pekerjaan untuknya.

Penelitian yang dilakukan oleh Herzberg dalam Carmeli dan Weisberg (2019) menarik kesimpulan bahwa adanya hubungan negatif antara kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik dengan niat untuk pindah. Penelitian lain dilakukan oleh Chiu dan Francesco (2011) dalam Chiu, et al. (2014) yang mengindikasikan bahwa *turnover intention* individual mempunyai hubungan negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Studi yang dilakukan oleh Abraham (2019) juga menguatkan pendapat yang sama dengan membuktikan adanya hubungan negatif yang kuat antara kepuasan kerja dan niat untuk pindah dan setelah adanya usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja, niat untuk pindah menurun dengan signifikan.

## V. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

- 1 Budaya organisasi di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi yang diukur dengan dimensi inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada individu, berorientasi tim, agresifitas, dan stabilitas berada dalam kriteria cenderung kurang kuat. Apabila dibandingkan antara dimensi, maka dimensi agresifitas memberikan gambaran yang paling baik sedangkan dimensi inovasi dan keberanian mengambil risiko serta berorientasi kepada individu memberikan gambaran yang paling rendah. Terdapat beberapa indikator disarankan menjadi fokus perbaikan yaitu perawat kurang bersikap kreatif dalam melaksanakan pekerjaan, perawat kurang berani mengambil keputusan dengan risiko yang terukur, dan perawat kurang bisa menyelaraskan sasaran individu dengan sasaran unit kerja.
- 2 Kompensasi di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi yang diukur dengan dimensi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial diinterpretasikan dalam kriteria cenderung kurang memadai. Apabila dibandingkan antara dimensi, maka dimensi kompensasi non finansial memberikan gambaran yang paling baik sedangkan dimensi kompensasi finansial memberikan gambaran yang paling rendah. Terdapat beberapa indikator disarankan menjadi fokus perbaikan yaitu insentif yang diterima kurang sesuai dengan kinerja, sistem gaji yang diterapkan kurang layak dan sistem gaji yang diterapkan belum sepenuhnya memenuhi rasa keadilan.
- 3 Kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi yang terdiri dari dimensi pekerjaan, supervisi, imbalan, promosi dan rekan kerja diinterpretasikan dalam kriteria kurang puas. Apabila dibandingkan antara dimensi, maka dimensi supervisi memberikan gambaran yang paling tinggi sedangkan dimensi imbalan memberikan gambaran yang paling rendah. Terdapat beberapa indikator disarankan menjadi fokus perbaikan yaitu kurang

mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan baik, kurang puas dengan gaji diberlakukan oleh Rumah Sakit tempat bekerja, dan kurang puas dengan sistem promosi yang dilakukan.

- 4 *Turnover intention* perawat di Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi ntral sebagian besar perawat menyatakan memiliki keinginan untuk keluar dari rumah sakit. Timbulnya pemikiran untuk keluar dari rumah sakit lebih disebabkan karena banyak perawat yang merasa tidak puas dengan pekerjaan dan imbalan yang diberikan oleh rumah sakit. Kondisi tersebut diyakini mampu menyebabkan perawat memutuskan untuk keluar dari perusahaan dan berkeinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain.
- 5 Besar pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 70.55%, sedangkan pengaruh variabel lain di luar variabel yaitu sebesar 29.45%. Variabel lain yang tidak diteliti penulis yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah beban kerja.
- 6 Besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 29.35%.
- 7 Besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 41.20%.
- 8 Besar pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* sebesar 76.04% dengan arah pengaruh yang negatif, dimana kepuasan kerja rendah maka tingkat *turnover intention* perawat tinggi dan sebaliknya jika arah hubungan positif tingkat *turnover intention* perawat rendah.

### **Rekomendasi**

1. Pimpinan harus lebih memperhatikan hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja terutama menyangkut hubungan antara atasan dan bawahan, pimpinan hendaknya berusaha untuk memberikan perhatian berupa penghargaan, penghargaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk yang sangat sederhana yaitu pujian yang tulus atas prestasi kerja. Hal ini berpengaruh besar terhadap kinerja perawat.  
Pimpinan hendaknya memahami kebutuhan pegawai untuk mempermudah pencapaian tujuan, pimpinan hendaknya menjadi teladan atau contoh yang baik bagi pegawai dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang mudah diobservasi dan terus berusaha untuk meningkatkan komitmen pegawai terhadap Rumah sakit.
2. Berdasarkan penelitian, maka perlu ditinjau ulang dari unsur pemberian insentif, sistem gaji dan kesesuaian jumlah gaji dengan beban kerja, tunjangan kesehatan karyawan, sistem pengambilan hak cuti, serta pendidikan untuk pengembangan karir. Perlu adanya platform yang disesuaikan dengan tingkatan/golongan perawat. Sehingga motivasi kerja akan meningkat yang berdampak pada peningkatan kepuasan kerja yang meningkatkan kinerja perawat yang bertolak ukur pada visi dan Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi.
3. Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi harus lebih menciptakan iklim kerja yang kondusif dengan cara memberikan dukungan penghargaan kepada perawat,

- meberikan *reward* dan *punishment* secara adil, serta menyediakan teknologi yang memudahkan berkomunikasi dalam pekerjaan sehingga akan menciptakan kinerja karyawan yang baik sesuai harapan rumah sakit.
4. Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan terutama dari segi memberikan kesempatan perawat mengikuti pelatihan, perbaikan sistem penggajian perawat, memberikan kesempatan perawat naik jabatan serta meningkatkan kebersihan lingkungan kerja.
  5. Melakukan perbaikan dalam hal sistem pembagian insentif terhadap karyawan yang bertugas di unit penghasil dan unit lainnya sehingga terdapat perbedaan yang signifikan.
  6. Dari hasil penelitian baik secara simultan maupun parsial budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat, maka untuk menjaga agar kepuasan kerja perawat tetap tinggi sebaiknya pihak Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi dapat terus menjaga serta memperhatikan aspek budaya organisasi dan kompensasi.
  7. Berdasarkan hasil penelitian pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yang mengarah negatif maka pihak Rumah Sakit Dustira Kota Cimahi diharapkan mempertahankan serta dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat untuk mengurangi angka *turnover intention* perawat dengan cara mengkaji kembali sistem gaji serta kesesuaian jumlah gaji dengan beban kerja, mengkaji kembali tunjangan kesehatan karyawan, sistem penggabungan hak cuti, serta meningkatkan pendidikan untuk pengembangan karir.
  8. Penelitian ini baru sebagian faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention*. Jika dilihat dari epsilon-nya (faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention*) masih cukup besar, diantaranya beban kerja dan kepemimpinan. Faktor tersebut dapat diteliti lebih lanjut oleh peneliti berikutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. 2010. *Industrial or Organizational Psychology, An Applied Approach*. 5th Edition. United States: Thomson Wadsworth.
- Agus Dharma, 2014. *Manajemen Perilaku*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Akhmadi Prabowo, Arief Alamsyah, dan Noermijati. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Perawat dan Bidan Kontrak di RS Bhayangkara Hasta Brata Batu Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)* Vol 14 No 1, 2016.
- Andrew F. Sikula, 2001. *Personnel Administration and Human Resources Management*. New York. 4 Wiley Trans Edition, By John Wiley & Sons, Inc
- Anwar, Prabu Mangkunegara. 2011. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.

- Arikunto, Suharsimi. 2009. *Manajemen Penelitian*. Jakarta. Rieneka Cipta
- \_\_\_\_\_. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. Rieneka Cipta.
- As'ad, M. 2013. *Psikologi Industri*. Yogyakarta. Liberty.
- Amoston. Sihotang. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT.Pradnya Paramita.
- Abelson, M.A. 2007. "Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover." *Journal of Applied Psychology*. Vol 72, 382-386.
- Bass, B.M. & B.J. Avolio., 1994., "*Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*". Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc.
- Burns, J.M. 1998. *Epowerment for Change, Working Papers : Rethinking Leadership*, Academy of Leadership Press, January, 2004.
- Cherrington, David J, 2010, *Organizational Behavior : The Management Of Individual And Organization Performance*, USA :Allyn And Bacon, Needham Heights.
- Davis, Keith and John W. Stroom, 2002, *Organizational behavior, Human Behavior at Work*, 10<sup>th</sup> Edition, International Edition, McGraw-Hill, New York.
- Destria Efliani, Amin Mustofa dan Ahmad Mardalis. 2015. Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat di RSUD Dr. Moewardi Surakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya* Vol. 17, No. 1, Juni 2015
- Dessler, Garry. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Bahasa Indonesia)*. Jakarta.
- Elprida Sirait, Endang Pertiwiwati, Herawati. 2016. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Haji Boejasin Pelaihari. *Jurnal Dunia Keperawatan*, Volume 4, Nomor 1, Maret 2016: 14-20.
- Erta Rahmawati. 2016. Analisis Hubungan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dengan *Turnover Intention* Perawat Rumah Sakit Prikasih Tahun 2015. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit* Volume 2 Nomor 3.
- Flippo., 2010, *Manajemen Personalialia*, Edisi. 6, Terjemahan Moh. Masud, Erlangga, Jakarta.
- George, Jennifer M. dan Jones, Gareth R. 2003. *Organizational Behaviour*. New Jersey. Prentice Hall.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. 2003. *Behaviour in Organization*. New Jersey. Prentice-Hall, Inc.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomez, Faustino Cardodo. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Hamdia Mudor dan Phadett Tooksoon. 2011. Conceptual Framework on the Relationship Between HRM Practices, Job Satisfaction and Turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Thailand. University of Technology Lanna Tak. Vol. 45, No. 2, pp 196 – 205.

- Harnoto. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Prehallindo.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Keyes, C.L. 2002. Well-Being In The Workplace And Its Relationship To Business Outcomes: A Review Of The Gallup Studies, Washington DC. American Psychological Association. *Journal of American Science*, 6(12), 839-846.
- Hersey, Paul and Blanchard K.H. 2006. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall.
- Ing San Hwang dan Jyh Huei Kuo. 2006. Effects of Job Satisfaction and Perceive Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention – An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*: Vol. 42, No. 7, 1989, pp. 625 – 638.
- Khin, Edward Wong Sek. Poorangi, Mehdi Zahiruddin and Ahmad. 2011. "EHRM and E-Recruitment for SMES Malaysian Perspective Actual Problems of Economics Issue." *Journal of Human Resources Management*. Kuala Lumpur. Malaysia University Press. Vol. 17, No 9, 1997, pp. 912-930.
- Kartini Kartono, 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Cetakan Kedelapan, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kreitner, Robert and Kinichi, Angelo. 2004. *Organizational Behaviour*. New York. McGraw Hill.
- Kuncoro, Mudrajad. 2002. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi; Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*. Jakarta. Erlangga. Jakarta.
- Luthfah Nurfaizah Darajat, Rosyidah. 2012. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Perawat Bagian Rawat Inap Kelas II Dan III Rumah Sakit Pku Muhammadiyah Yogyakarta. *Jurnal KES MAS* Vol. 6, No. 2, Juni 2012 : 162-232.
- Luthans, Fred. 2010. *Organizational Behavior*, McGraw Hill International, New York.
- Locke. E. A, Saari. L. M, Shaw. E.N and Nathan. G.P. 2010. "Goal Setting and Task Performance: 2000-2001." *Psychological Bulletin*. Vol. 90. No. 1
- Maertz, C.P., & Campion, M.A. 1998. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. London, John Wiley and Sons, Ltd. Vol. 35, 2011, pp. 7-14.
- Marwansyah dan Mukaram, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Meilinda Sari, Noor Bahry Noor, Syahrir A. Pasinringi. 2014. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Perawat Pada Unit Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Majene. *Journals Management*. Vol. 04-01-0-3.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. 2010. "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover." *Journal of Applied Psychology*. Vol 63(4). 408-414.
- Motshega Baakile. 2011. "Comparative Analysis of Teacher's Perception of Equity, Pay Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover in Botswana." *Journal Of Management Research Macrothink Institute*. Vol. 2, No. 5, May 2012, pp. 9 – 42.

- Mudor, Hamdia and Tooksoon, Phadett. 2011. "Conceptual Framework On The Relationship Between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Turnover." Thailand. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 15, No. 9, hal. 1-14.
- Nazim Ali. 2010. "Job Satisfaction and Employees Turnover Intention. Interdisciplinary." New York. *Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 132(4): 779-788.
- Noor, Juliansyah. 2011. Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.
- Oei, Istijanto. 2010. Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Pawar, B.S., and Eastman, K.K., 2011., "The Nature and Implications of Contextual and Influences on Transformational Leadership : A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 10, 2007, pp 708 – 723.
- Pidekso, YS dan Th. Agung M. Harsiwi. 2001. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin. *Jurnal Kinerja*, Vol.5, No.1 hal. 70-81.
- Rivai, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan – Dari Teori Ke Praktik. Jakarta. PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2007. Perilaku Organisasi. Jakarta. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Samad, Sarminah. 2006. "Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors." Cambridge. *Journal of American Academy of Business*. Vol. 59, 603±609.