ARTIKEL

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA PERAWAT DI RS MARANATHA BANDUNG

Oleh:

ANDREW OKTAVIANUS SANGKAI
NIM : 238020095

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan turnover intention perawat di RS Maranatha Bandung, serta menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan studi kepustakaan dengan teknik proportional random sampling terhadap 37 perawat. Analisis data menggunakan analisis jalur dengan bantuan SPSS. Hasil deskriptif menunjukkan komitmen organisasi dan budaya organisasi berada dalam kategori cukup baik, kepuasan kerja dalam kategori baik, serta turnover intention dalam kategori sedang. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan. Secara simultan, kedua variabel menjelaskan 7,2% variasi kepuasan kerja, dengan komitmen organisasi sebagai variabel dominan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dan hanya menjelaskan 1,2% variasinya. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi maupun budaya organisasi terhadap turnover intention. Temuan ini menunjukkan pentingnya penguatan komitmen organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat, sementara upaya menekan turnover intention perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain di luar model penelitian ini agar pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit lebih optimal.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Turnover Intention.

ABSTRACT

This study aims to analyze organizational commitment, organizational culture, job satisfaction, and turnover intention among nurses at Maranatha Hospital Bandung, as well as examine the direct and indirect effects among these variables. Data were collected through questionnaires and literature reviews using proportional random sampling involving 37 nurses. Data were analyzed using path analysis with the assistance of SPSS. The descriptive analysis revealed that organizational commitment and organizational culture were in the fairly good category, job satisfaction was in the good category, and turnover intention was in the moderate category. Organizational commitment had a significant effect on job satisfaction, whereas organizational culture had no significant effect. Simultaneously, both variables explained 7.2% of the variance in job satisfaction, with organizational commitment being the dominant variable. Job satisfaction had no significant effect on turnover intention and explained only 1.2% of its variance. The mediation analysis indicated that job satisfaction did not significantly mediate the effects of organizational commitment or organizational culture on turnover intention. These findings highlight the importance of strengthening organizational commitment to improve nurses' job satisfaction. Meanwhile, efforts to reduce turnover intention should consider other factors beyond those included in this research model to optimize human resource management in hospitals.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Culture, Turnover Intention.

RINGKESAN

Ieu panalungtikan miboga tujuan pikeun nganalisis komitmen organisasi, budaya organisasi, kapuasan damel, sareng niat kaluar tina padamelan (turnover intention) para perawat di RS Maranatha Bandung, ogé pikeun nguji pangaruh langsung sareng henteu langsung antara variabel-variabel anu ditalungtik. Data dikumpulkeun ngalangkungan angkét sareng studi pustaka, kalayan ngagunakeun téknik proportional random sampling ka 37 urang perawat salaku réspondén. Analisis data dilaksanakeun nganggo analisis jalur (path analysis) kalayan bantosan program SPSS. Hasil analisis déskriptif nuduhkeun yén komitmen organisasi sareng budaya organisasi kalebet kana katégori cukup saé, kapuasan damel kalebet kana katégori saé, sedengkeun niat kaluar tina padamelan kalebet kana katégori sedeng. Komitmen organisasi gaduh pangaruh anu signifikan kana kapuasan damel, sedengkeun budaya organisasi henteu gaduh pangaruh anu signifikan. Sacara simultan, duanana ngajelaskeun 7,2% variasi kapuasan damel, kalayan komitmen organisasi janten variabel anu paling dominan. Kapuasan damel henteu gaduh pangaruh anu signifikan kana niat kaluar tina padamelan sareng ngan ngajelaskeun 1,2% variasina. Hasil uji mediasi nuduhkeun yén kapuasan damel henteu tiasa janten variabel mediasi dina pangaruh komitmen organisasi atanapi budaya organisasi kana niat kaluar tina padamelan. Ieu hasil panalungtikan negeskeun pentingna nguatkeun komitmen organisasi pikeun ningkatkeun kapuasan damel para perawat. Samentawis éta, upaya pikeun ngirangan niat kaluar tina padamelan kedah merhatikeun faktor-faktor sanés di luar modél panalungtikan ieu, supados pangokolaan sumber daya manusa di rumah sakit tiasa langkung optimal.

Kecap konci: Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kapuasan Damel, Niat Kaluar tina Padamelan.

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas SDM merupakan salah satu prasyarat kemajuan negara, termasuk melalui sektor kesehatan. Jumlah rumah sakit di Indonesia meningkat dari 3.155 unit (2023) menjadi 3.288 unit (Januari–Mei 2025). Namun, peningkatan fasilitas perlu diimbangi kompetensi dan kepuasan kerja SDM karena turnover tinggi dapat mengganggu kualitas serta kesinambungan pelayanan rumah sakit (Bargavi et al., 2023).

Tingginya turnover dapat mengganggu stabilitas operasional, meningkatkan biaya, dan memengaruhi citra perusahaan (Al-Suraihi et.al., 2021); di RS, turnover tinggi berdampak negatif pada kualitas pelayanan, kepuasan pasien, dan biaya operasional (Mathisen et.al, 2021). Pemerintah mendukung penanganan turnover intention melalui Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 yang mengatur UMR, standar kontrak kerja layak, pemenuhan hak karyawan seperti istirahat, cuti, jaminan sosial, serta proses pengunduran diri dan PHK. Turnover intention tinggi dapat membuat karyawan resign, dan resign berlebihan tanpa persiapan menurunkan kualitas layanan, menambah beban kerja karyawan tersisa, serta meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan.

Data RS Maranatha menunjukkan karyawan resign yang meningkat dari tahunn ke tahun. Faktor turnover dibagi menjadi faktor individu dan perusahaan. Kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap niat perpindahan karyawan (Sagala dan Tampubolon, 2020). Pra survei 37 perawat RS Maranatha menunjukkan komitmen organisasi,

budaya, kepuasan kerja, dan turnover intention, semuanya cukup baik. Komitmen mencerminkan loyalitas dan keterlibatan (De La Cruz et al., 2025); budaya membangun SDM (Haratua et al., 2025); kepuasan mendorong produktivitas (Prasojo & Sibarani, 2025); turnover intention rendah (Hur, 2024). Berdasarkan penelitian dan pra survei tersebut, peneliti mengambil judul "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Turnover Intention Perawat Di RS Maranatha".

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan turnover intention pada perawat di RS Maranatha Bandung, serta mengukur besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention perawat di RS Maranatha Bandung.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Lokasi penelitian adalah Rumah Sakit Maranatha Kota Bandung, dengan pengumpulan data lapangan pada tahun 2026. Populasi penelitian merupakan perawat di rumah sakit tersebut. Teknik sampling yang digunakan adalah proportional random sampling, dengan jumlah sampel 37 perawat sebagai responden.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner, sedangkan studi kepustakaan digunakan untuk mendukung landasan konseptual dan pembahasan. Variabel penelitian terdiri atas Komitmen organisasi (X1) dan Budaya Organisasi (X2) sebagai variabel bebas (independen), Kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Y), serta Turnover intention (Z) sebagai variabel dependen (variabel terikat).

Analisis deskriptif digunakan untuk memaparkan kondisi setiap variabel, sedangkan analisis verifikatif dengan analisis jalur dipakai untuk menguji keterkaitan antarvariabel. Data diolah menggunakan SPSS, kemudian hasil pengaruh parsial, simultan, dan koefisien determinasi diinterpretasikan berdasarkan tabel hasil analisis dalam tesis.

HASIL PENELITIAN

Gambaran deskriptif variabel

Hasil analisis deskriptif variabel Komitmen Organisasi berada dalam kategori cukup baik. Dimensi dengan skor tertinggi adalah komitmen affective, menunjukkan rasa nyaman dan bangga menjadi bagian RS cukup kuat. Sebaliknya, skor terendah terdapat pada komitmen normatif, terutama tanggung jawab dan keinginan menghabiskan sisa karier, menandakan loyalitas normatif masih lemah sehingga perlu penguatan. Kondisi ini menunjukkan keterikatan emosional lebih dominan dibanding kewajiban moral karyawan.

Budaya Organisasi berada dalam kategori cukup baik. Dimensi dengan skor tertinggi adalah inovasi dan pengambilan risiko, diikuti memperhatikan detail, menunjukkan dorongan inisiatif serta ketelitian karyawan sudah relatif kuat. Sebaliknya, skor terendah terdapat pada keagresifan, disusul orientasi pada hasil, menandakan tuntutan bekerja rajin, giat, dan berorientasi hasil optimal masih lemah sehingga perlu diperkuat di lingkungan rumah sakit.

Sementara itu, Kepuasan Kerja berada dalam kategori baik. Dimensi dengan skor tertinggi adalah kepuasan terhadap pengawasan (supervisi), menunjukkan hubungan atasan dan karyawan serta dukungan pimpinan dinilai positif. Sebaliknya, skor terendah terdapat pada kepuasan terhadap gaji, terutama kesesuaian imbalan dengan pekerjaan, sehingga perlu perhatian pada

keadilan dan kesesuaian kompensasi. Dengan demikian, kepuasan kerja cukup baik, namun aspek kompensasi perlu ditingkatkan agar kepuasan karyawan lebih merata.

Turnover Intention berada dalam kategori cukup baik atau sedang, menunjukkan niat karyawan untuk keluar tergolong rendah. Dimensi dengan skor tertinggi adalah keinginan untuk mencari lowongan, terutama kemudahan memperoleh informasi pekerjaan lain, sehingga karyawan masih terbuka pada peluang eksternal. Sebaliknya, skor terendah terdapat pada pikiran untuk keluar, menandakan dorongan meninggalkan rumah sakit karena fasilitas atau kondisi kerja belum dominan.

Hasil analisis jalur

Hubungan antarvariabel	**Besaran pengaruh**	**Keterangan**
Komitmen organisasi → kepuasan kerja	Koefisien jalur 0,920	Berpengaruh signifikan; p = 0,009
Budaya organisasi → kepuasan kerja	Koefisien jalur -0,240	Tidak berpengaruh signifikan; p = 0,259
Komitmen organisasi dan budaya organisasi → kepuasan kerja	R^2 = 0,072 atau 7,2%	Pengaruh simultan; sisa 92,8% dijelaskan faktor lain
Kepuasan kerja → turnover intention	Koefisien jalur 0,125	Tidak berpengaruh signifikan; p = 0,278
Kepuasan kerja → turnover intention	R^2 = 0,012 atau 1,2%	Sisa 98,8% dijelaskan faktor lain
Komitmen organisasi → kepuasan kerja → turnover intention	z = 0,617	Tidak signifikan; z < 1,96
Budaya organisasi → kepuasan kerja → turnover intention	z = -0,485	Tidak signifikan; z < 1,96

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur 0,920 dan p = 0,009. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur -0,240 dan p = 0,259. Model simultan sub struktur 1 memiliki R Square 0,072, yang berarti komitmen organisasi dan budaya organisasi secara bersama-sama menjelaskan 7,2% variasi kepuasan kerja, sedangkan 92,8% dijelaskan faktor lain di luar model.

Pada sub struktur 2, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dengan koefisien jalur 0,125 dan p = 0,278. Nilai R Square 0,012 menunjukkan kepuasan kerja menjelaskan 1,2% variasi turnover intention, sedangkan 98,8% dijelaskan faktor lain. Uji Sobel menunjukkan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja terhadap turnover intention tidak signifikan dengan z = 0,617 < 1,96, dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap turnover intention juga tidak signifikan dengan z = -0,485 < 1,96. Dengan demikian, komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi implikasinya terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja tidak signifikan; budaya organisasi juga tidak signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun implikasinya terhadap turnover intention.

PEMBAHASAN

Komitmen organisasi perawat tergolong cukup baik, terutama tercermin dari rasa nyaman dan bangga menjadi bagian RS Maranatha pada dimensi affective serta keyakinan terhadap keberhasilan rumah sakit pada dimensi normatif. Namun, tanggung jawab jika keluar dan keinginan menghabiskan sisa karier di rumah sakit masih rendah sehingga keterikatan normatif belum kuat. Kondisi ini perlu menjadi perhatian manajemen karena komitmen organisasi terbukti signifikan meningkatkan kepuasan kerja (Rianti et al., 2023). Pendekatan yang dapat dilakukan mencakup penguatan nilai dan tujuan organisasi, pemberian tanggung jawab yang jelas, pengembangan karier, serta apresiasi berkelanjutan agar komitmen normatif meningkat dan kepuasan kerja perawat tetap terjaga.

Budaya organisasi perawat tergolong cukup baik, terlihat dari dorongan inisiatif, tuntutan menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan cermat, sikap sungguh-sungguh, kerja sama tim, serta kenyamanan terhadap visi, misi, dan strategi rumah sakit. Namun, tuntutan bekerja rajin dan giat, orientasi pada hasil kerja optimal, serta perhatian terhadap hasil masih rendah sehingga budaya tersebut belum sepenuhnya mendorong produktivitas. Meskipun hasil parsial menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Paais dan Pattiruhu, 2020), manajemen perlu memperkuat orientasi hasil, ketegasan tuntutan kerja, dan konsistensi nilai serta aturan agar budaya organisasi lebih optimal dalam mendukung kepuasan kerja.

Kepuasan kerja perawat tergolong baik, terutama pada hubungan dengan atasan dan rekan kerja, tetapi kesesuaian imbalan dengan pekerjaan masih lemah. Sementara itu, turnover intention berada pada kategori sedang karena karyawan cenderung mencari informasi lowongan dan mudah memperoleh informasi pekerjaan lain, meskipun pikiran untuk keluar akibat fasilitas kurang memadai relatif rendah. Hasil parsial menunjukkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention (Imran et al., 2020). Manajemen tetap perlu memperbaiki transparansi penggajian dan insentif, membuka komunikasi karier, serta memberikan umpan balik kinerja yang konstruktif agar niat mencari peluang eksternal tidak meningkat.

Uji mediasi menunjukkan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention (Kalsum et al., 2022), demikian pula budaya organisasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention (Agustin et al., 2025; Yusoff et al., 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, tetapi jalurnya belum cukup kuat untuk menurunkan turnover intention, sedangkan budaya organisasi belum sepenuhnya menjadi penentu kepuasan kerja. Oleh karena itu, manajemen perlu memperkuat tanggung jawab moral, pengembangan karier, apresiasi, orientasi hasil, ketegasan tuntutan kerja, dan keadilan imbalan secara bersamaan.

Walaupun model penelitian menjelaskan sebagian variasi kepuasan kerja dan turnover intention, hasil penelitian tidak berarti bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi merupakan satu-satunya penentu kepuasan kerja, atau kepuasan kerja merupakan satu-satunya penentu turnover intention. Faktor seperti beban kerja, kompetensi, kepemimpinan, dukungan organisasi, ketersediaan sumber daya, dan aspek kepuasan kerja lainnya dapat dipertimbangkan dalam penelitian berikutnya. Upaya perbaikan perlu dilakukan tanpa mengabaikan kebutuhan operasional dan keselamatan pasien.

SIMPULAN

Komitmen organisasi perawat RS Maranatha berada pada kategori cukup baik, demikian pula budaya organisasi. Kepuasan kerja berada pada kategori baik, sedangkan turnover intention berada pada kategori cukup baik atau sedang. Indikator yang membutuhkan perhatian meliputi komitmen normatif, khususnya tanggung jawab jika keluar dan keinginan menghabiskan sisa karier; dimensi keagresifan dan orientasi pada hasil dalam budaya organisasi, terutama tuntutan

bekerja rajin dan giat serta orientasi pada hasil kerja optimal; kepuasan terhadap gaji, khususnya kesesuaian imbalan dengan pekerjaan; serta keinginan mencari lowongan dan kemudahan memperoleh informasi pekerjaan lain.

Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, komitmen organisasi dan budaya organisasi menjelaskan 7,2% variasi kepuasan kerja, dengan komitmen organisasi sebagai variabel yang dominan. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dan hanya menjelaskan 1,2% variasi turnover intention. Uji mediasi menunjukkan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, demikian pula budaya organisasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention.

REKOMENDASI

Penelitian berikutnya perlu menambahkan variabel kepemimpinan, beban kerja, kompensasi, pengembangan karier, OCB, dan stres kerja; memperbesar serta memperluas sampel; menggunakan desain longitudinal dan metode campuran; serta menguji ulang mediasi agar hasil lebih komprehensif.

Selain itu, manajemen Rumah Sakit perlu memperkuat komitmen normatif melalui jalur karier jelas, mentoring, apresiasi loyalitas, dan internalisasi nilai rumah sakit. Budaya organisasi diperkuat dengan target kerja terukur, umpan balik berkala, reward berbasis produktivitas, dan disiplin konsisten. Kepuasan kerja ditingkatkan melalui transparansi gaji, insentif yang adil, promosi terbuka, dan supervisi suportif.

Untuk menekan turnover intention, RS Maranatha perlu melakukan survei keterikatan berkala, konseling karier, internal job posting, evaluasi beban kerja dan shift, serta exit interview. Manajemen juga perlu membentuk tim retensi, memperkuat komunikasi dua arah, menyediakan pengembangan kompetensi, dan memberi penghargaan adil. Strategi retensi harus langsung dan terintegrasi, tidak hanya bergantung pada kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Agustin, Y., Soegiarto, D., & Fahira, K. (2025). The pathway to employee retention: The impact of work stress, workload, and organizational culture with job satisfaction as a mediator. Implementasi Manajemen & Kewirausahaan. https://doi.org/10.38156/imka.v4i2.494.

Al-Suraihi, W., Samikon, S., Al-Suraihi, A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. European Journal of Business and Management Research. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893

Bargavi, N., Roy, A., Kumar, S., Shrivastava, G., Varma, R., Shrivastava, A., & Roy, A. (2023). An Empirical Study On Employee Turnover And Job Satisfaction In Human Resource Management Practices. E3S Web of Conferences. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202339907001.

De La Cruz Saavedra, J., Jara, J., & Preciado, M. (2025). Labor Flexibility, Organizational Commitment, and Employee Turnover in a Healthcare Facility, Chimbote – 2024. Journal of Educational and Social Research. https://doi.org/10.36941/jesr-2025-0128

Haratua, C., Sugian, U., L, R., Kohar, A., & Saefullah, S. (2025). Analisis Artikel Peran Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan. Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS. https://doi.org/10.51878/social.v5i3.6934

Hur, Y. (2024). Assessing the Effects of Workplace Contextual Factors on Turnover Intention: Evidence from U.S. Federal Employees. Public Organization Review, 25, 193 - 213. https://doi.org/10.1007/s11115-024-00784-y

Imran, B., Mariam, S., Aryani, F., & Ramli, A. H. (2020). Job Stress, Job Satisfaction and Turnover Intention. 290-292. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200915.065

Kalsum, H. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komtimen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Pada Perawat Rumah Sakit Ibu Dan Anak Eria Bunda PekanBaru. Jurnal Administrasi Bisnis Terapan. https://doi.org/10.7454/jabt.v4i2.1033

Mathisen, J., Nguyen, T., Jensen, J., Rugulies, R., & Rod, N. (2021). Reducing employee turnover in hospitals: estimating the effects of hypothetical improvements in the psychosocial work environment. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 47, 456 - 465. https://doi.org/10.5271/sjweh.3969

Paais, M., & Pattiruhu, J. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. The Journal of Asian Finance, Economics and Business. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577

Prasojo, A., & Sibarani, M. (2025). The Influence of Job Satisfaction, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance at PT. Gelora Mandiri Membangun. Return: Study of Management, Economic and Bussines. https://doi.org/10.57096/return.v4i1.315

Rianti, K., Andhini, L., & Aryanata, N. (2023). Komitmen Organisasi Pada Karyawan Rumah Sakit X Ditinjau Dari Kepuasan Kerja. Jurnal Psikologi Malahayati. https://doi.org/10.33024/jpm.v5i1.7566

Tampubolon, V. S., & Sagala, E. J. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention pada karyawan pt. bum divisi pmks. Business Management Journal, 16(2), 65-79.http://dx.doi.org/10.30813/bmj.v16i2.2359

Yusoff, E. Y. C., Selamat, M. N., & Mohd, R. (2025). Job satisfaction as a moderator between organizational culture and turnover intention among Malaysian police officers. PLOS One, 20, e0331458 - e0331458. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0331458