

***The Influence of Motivators and Hygiene Factors on Turnover Intention
Mediated by Job Satisfaction at Sumber Waras Hospital, Cirebon***

**Pengaruh Motivators dan *Hygiene Factors* Terhadap *Turnover Intention*
yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja di RS Sumber Waras Cirebon**

Fergie Firdaus¹, A Rohendi², Wahyuddin Bagenda³

Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya
Bandung

¹fergiefirdaus36@gmail.com, ²arohendi@ars.ac.id, ³wahyuddinb@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the effect of motivators (intrinsic factors) and hygiene factors (extrinsic factors) on employee turnover intention at Sumber Waras Hospital, Cirebon, with job satisfaction as a mediating variable, based on Herzberg's Two-Factor Theory. High employee turnover has become a critical issue as it may disrupt service continuity and reduce overall hospital service quality and performance. This research employed a quantitative approach involving 63 medical and non-medical employees selected using purposive sampling. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that motivators do not have a direct effect on turnover intention but influence it indirectly through job satisfaction as a full mediator. Hygiene factors have a direct effect on turnover intention and an indirect effect through job satisfaction as a partial mediator. Job satisfaction has a significant negative effect on turnover intention. The research model explains a substantial proportion of the variance in turnover intention. These findings highlight the importance of improving hygiene factors and strengthening motivators to enhance job satisfaction and effectively reduce employee turnover intention.

Keywords: *Motivators, Hygiene Factors, Job Satisfaction, Turnover Intention.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *motivators* (faktor intrinsik) dan *hygiene factors* (faktor ekstrinsik) terhadap *turnover intention* karyawan RS Sumber Waras Cirebon dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg. Tingginya tingkat *turnover* karyawan menjadi permasalahan utama karena dapat mengganggu kontinuitas pelayanan serta menurunkan kualitas layanan dan kinerja rumah sakit. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 63 karyawan medis dan non-medis yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *motivators* tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, namun berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediator penuh. *Hygiene factors* berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* serta berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediator parsial. Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Model penelitian mampu menjelaskan sebagian besar variasi *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja melalui perbaikan *hygiene factors* dan penguatan *motivators* menjadi strategi penting dalam menurunkan *turnover intention* karyawan rumah sakit.

Kata Kunci: *Motivators, Hygiene factors, Kepuasan Kerja, Turnover Intention.*

1. Pendahuluan

Stabilitas tenaga kerja menjadi faktor penting dalam menjaga kelangsungan operasional dan mutu pelayanan rumah sakit. Rumah sakit sangat bergantung pada

kompetensi, pengalaman, dan kontinuitas tenaga kesehatan, terutama di unit yang membutuhkan keterampilan klinis khusus. Tingginya *turnover* dapat menurunkan keselamatan pasien, meningkatkan beban kerja, mengganggu efisiensi, serta menimbulkan biaya organisasi yang signifikan (Li & Lu, 2021; Samikon et al., 2021). Kondisi ini menekankan perlunya pemahaman terhadap faktor-faktor yang mendorong *Turnover intention* sebagai dasar strategi retensi tenaga kerja yang efektif.

Turnover intention merupakan kecenderungan psikologis karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dan mempertimbangkan peluang kerja lain di masa depan. Indikator ini dipandang sebagai sinyal awal yang paling akurat untuk memprediksi terjadinya *turnover* aktual, sehingga banyak digunakan untuk menilai stabilitas tenaga kerja dalam organisasi (BMC Psychology, 2023; Živković et al., 2023). Dalam konteks pelayanan kesehatan, tingginya *turnover* menjadi tantangan serius karena dapat berdampak langsung pada kontinuitas pelayanan, beban kerja tenaga kesehatan yang tersisa, serta kualitas mutu layanan. Data Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (2023) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* tenaga kesehatan nasional berada pada kisaran 12-15% per tahun. Ketidakpuasan terhadap kompensasi, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, dan terbatasnya peluang pengembangan karier menjadi faktor dominan yang memicu meningkatnya niat berpindah kerja.

Temuan tersebut diperkuat oleh Survei Nasional Tenaga Kesehatan Pusrenbang SDM Kesehatan (2022) yang mencatat bahwa 41% tenaga kesehatan di Indonesia mempertimbangkan untuk berpindah tempat kerja dalam 1–3 tahun ke depan, menunjukkan bahwa fenomena *turnover* tidak hanya terjadi pada rumah sakit besar atau fasilitas kesehatan pemerintah, tetapi juga pada rumah sakit swasta di berbagai daerah.

Fenomena serupa tercermin pada kondisi aktual di RS Sumber Waras Cirebon. Berdasarkan data internal rumah sakit, dalam enam bulan terakhir pada tahun 2025 tercatat lebih dari 20 karyawan mengundurkan diri, baik dari unit pelayanan medis maupun unit penunjang. Selain itu, catatan kepegawaian menunjukkan bahwa angka *turnover* karyawan cenderung meningkat dari tahun ke tahun meskipun rumah sakit telah melakukan berbagai penyesuaian operasional. Kondisi ini mengindikasikan bahwa permasalahan *turnover* tidak hanya bersifat potensial, tetapi telah berkembang menjadi *turnover* aktual yang berdampak langsung pada stabilitas tenaga kerja dan kelangsungan pelayanan.

Untuk memperkuat pemahaman terhadap fenomena tersebut, dilakukan survei pendahuluan pada Mei 2025 terhadap 25 karyawan RS Sumber Waras Cirebon, hasil survei menunjukkan bahwa 38% responden memiliki niat untuk keluar dari organisasi. Keluhan yang dominan meliputi keterbatasan peluang promosi, minimnya pengakuan atas kinerja, hubungan antarunit yang kurang harmonis, dan beban kerja yang tidak merata. Walaupun rata-rata masa kerja responden mencapai 4,2 tahun, niat untuk bertahan rata-rata hanya 3,5 tahun. Kondisi ini menjadi indikasi adanya permasalahan motivasi dan kepuasan kerja yang perlu dianalisis secara sistematis dengan pendekatan teoritis yang tepat (Andriani et al., 2023; Nurdin & Prinandita, 2023). Keluhan tersebut secara langsung terkait dengan aspek *Motivators* dan *Hygiene factors*, sehingga relevan untuk diteliti lebih lanjut dalam konteks rumah sakit ini.

Tabel 1. Survei Pendahuluan di RS Sumber Waras Cirebon (Mei 2025)

Aspek	Keterangan	Persentase / Temuan
-------	------------	---------------------

Metode Survei	Kuantitatif deskriptif, kuesioner Google Form, <i>convenience sampling</i>	Survei pendahuluan untuk mengidentifikasi <i>turnover intention</i> dan faktor penyebab
Responden	Karyawan aktif RS Sumber Waras Cirebon, masa kerja ≥ 1 tahun, berbagai unit (medis, keperawatan, administrasi, penunjang), bersedia partisipasi sukarela	25 responden
Instrumen	- Kuesioner skala Likert 1-5- <i>Turnover intention</i> (Mobley, 2011) - <i>Motivators & Hygiene factors</i> (Herzberg, 1959) - Pertanyaan terbuka tentang alasan pindah kerja	Memadai untuk identifikasi awal faktor penyebab <i>turnover</i>
Hasil Analisis Sederhana	Analisis deskriptif	- <i>Turnover intention</i> tinggi: 38% - <i>Motivators</i> rendah: 44% - <i>Hygiene factors</i> kurang memadai: 40% -Kepuasan kerja sedang rendah: 36%

Untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan *Turnover intention*, penelitian ini menggunakan *Herzberg's Two-Factor Theory* (Herzberg, 1959). Teori ini membedakan penentu perilaku kerja menjadi dua kategori utama: *Motivators* (faktor intrinsik) dan *Hygiene factors* (faktor ekstrinsik). *Motivators* mencakup pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, serta peluang pengembangan diri yang berperan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik karyawan. Sementara itu, *Hygiene factors* mencakup kompensasi, kondisi kerja, supervisi, hubungan interpersonal, dan kebijakan organisasi; ketidakterpenuhannya dapat menimbulkan ketidakpuasan. Dalam konteks rumah sakit yang sarat tekanan emosional, tuntutan profesional, dan risiko klinis yang tinggi, ketidakseimbangan kedua faktor tersebut dapat meningkatkan *Turnover intention* (Kurniawati et al., 2023; Wulandari et al., 2025).

Meskipun *Herzberg's Two-Factor Theory* telah banyak digunakan dalam penelitian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian terkait pengaruh *Motivators* dan *Hygiene factors* terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* masih menunjukkan temuan yang beragam. Beberapa studi menyatakan bahwa faktor intrinsik (*Motivators*) berperan besar dalam meningkatkan kepuasan kerja, namun penelitian lain justru menunjukkan bahwa baik faktor intrinsik maupun ekstrinsik tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap niat karyawan untuk keluar dari organisasi.

Pada sektor kesehatan, Jaffar et al. (2024) menemukan bahwa *Motivators* terutama pencapaian dan pengakuan merupakan faktor paling kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja tenaga kesehatan, sementara *Hygiene factors* lebih berfungsi untuk mencegah munculnya ketidakpuasan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Alshmemri et al. (2017) serta Galanakis dan Peramatzis (2022) yang

menekankan pentingnya faktor intrinsik dalam membentuk kepuasan dan keterikatan kerja. Namun, hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Yahaya et al. (2012) dan Davidescu et al. (2018) yang menemukan bahwa *Motivators* dan *Hygiene factors* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, terutama pada organisasi dengan tekanan kerja tinggi dan keterbatasan sumber daya. Bahkan, Peterson (2019) menunjukkan bahwa faktor eksternal seperti kebijakan organisasi dan kualitas supervisi dapat lebih menentukan sikap kerja tenaga kesehatan dibandingkan faktor intrinsik.

Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya gap teoretis, yaitu belum konsistennya dukungan empiris terhadap *Herzberg's Two-Factor Theory* dalam menjelaskan hubungan antara faktor kerja dan perilaku keluar karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas *Motivators* dan *Hygiene factors* sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, budaya kerja, serta karakteristik sektor industri tempat teori tersebut diterapkan (Efthalelbum, 2020; Ibrahim & Ghazali, 2023). Oleh karena itu, hasil penelitian Herzberg yang banyak dilakukan di negara maju atau sektor nonkesehatan belum tentu dapat diterapkan secara langsung pada konteks rumah sakit swasta di Indonesia tanpa pengujian empiris ulang.

Selain itu, terdapat gap empiris yang cukup penting, yaitu masih terbatasnya penelitian yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara *Motivators* dan *Hygiene factors* dengan *turnover intention*. Padahal, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh faktor kerja terhadap niat keluar karyawan tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis (Rahman & Syahrizal, 2018; Hanifa et al., 2024). Penelitian Li et al. (2020) dan Şahin et al. (2025) juga menunjukkan bahwa perbaikan kondisi kerja belum tentu menurunkan *turnover intention* apabila tidak diikuti dengan meningkatnya kepuasan kerja. Namun demikian, penelitian yang menguji hubungan mediasi ini secara utuh dalam kerangka Herzberg masih sangat terbatas, khususnya di rumah sakit swasta Indonesia (Andriani et al., 2023; Nurdin & Prinandita, 2023).

Di samping itu, terdapat gap kontekstual yang kuat. Berdasarkan penelusuran literatur, hingga saat ini belum ditemukan penelitian yang secara simultan mengintegrasikan *Motivators*, *Hygiene factors*, kepuasan kerja, dan *turnover intention* pada RS Sumber Waras Cirebon. Rumah sakit ini memiliki karakteristik organisasi yang khas, seperti perbedaan beban kerja antarunit, beragam persepsi terhadap peluang promosi dan pengembangan karier, variasi kualitas supervisi, serta dinamika hubungan kerja lintas profesi yang cukup kompleks. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi cara tenaga kesehatan memaknai faktor intrinsik dan ekstrinsik dalam pekerjaannya, namun belum pernah dianalisis dalam satu model penelitian yang terpadu.

Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada rumah sakit besar di wilayah metropolitan atau pada sektor kesehatan publik. Akibatnya, konteks rumah sakit swasta di daerah dengan keterbatasan sumber daya dan struktur organisasi yang lebih ramping masih relatif kurang mendapat perhatian dalam literatur (Setiawan et al., 2024). Hal ini semakin menegaskan pentingnya penelitian yang mampu menangkap kondisi organisasi secara lebih spesifik dan aplikatif.

Berdasarkan adanya gap teoretis, empiris, dan kontekstual tersebut, penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan. Dengan menguji pengaruh *Motivators* dan *Hygiene factors* terhadap *turnover intention* melalui peran mediasi kepuasan kerja,

penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi tenaga kesehatan. Selain memperkuat pengujian empiris *Herzberg's Two-Factor Theory* dalam konteks rumah sakit swasta Indonesia, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen RS Sumber Waras Cirebon dalam merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

Motivators

Dalam kerangka *Herzberg's Two-Factor Theory*, *Motivators* adalah faktor intrinsik yang berkaitan langsung dengan isi pekerjaan (*job content*) dan berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja secara mendalam. Faktor ini mencakup pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), serta peluang pengembangan diri (*advancement/growth*), yang menciptakan rasa makna, tantangan, dan aktualisasi diri dalam pekerjaan (Herzberg, 1959).

Di lingkungan rumah sakit, *Motivators* menjadi sangat penting bagi tenaga kesehatan yang bekerja dalam kondisi risiko tinggi, menuntut kompetensi profesional, dan membutuhkan komitmen emosional. Penelitian di Korea Selatan menunjukkan bahwa makna pekerjaan dan panggilan profesi (*professional calling*) berkontribusi signifikan terhadap kepuasan dan retensi perawat (Kim & Park, 2021). Oleh karena itu, dalam penelitian ini, *Motivators* didefinisikan sebagai faktor pekerjaan intrinsik yang mendorong kepuasan, keterikatan, dan loyalitas karyawan di rumah sakit (Lazzari et al., 2022).

Hygiene factors

Definisi Berdasarkan *Herzberg's Two-Factor Theory*, *Hygiene factors* adalah faktor-faktor ekstrinsik yang tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, tetapi berfungsi mencegah timbulnya ketidakpuasan. Faktor ini mencakup gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, kebijakan organisasi, serta kualitas hubungan dengan atasan dan rekan kerja (Herzberg, 1959).

Beberapa penelitian kontemporer menegaskan peran *Hygiene factors* dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Ybañez (2024) dan Shak et al. (2022) menyebutkan bahwa faktor-faktor seperti gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, kebijakan organisasi, dan hubungan interpersonal yang baik terbukti efektif dalam mencegah ketidakpuasan kerja, meskipun tidak selalu meningkatkan motivasi intrinsik secara signifikan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya, terutama ketika harapan terkait kompensasi, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dan peluang pengembangan diri terpenuhi (Locke, 1976; Robbins & Judge, 2019). Kondisi ini mencerminkan kenyamanan, kebanggaan, dan keterikatan karyawan terhadap peran yang dijalankan, sekaligus memengaruhi motivasi dan keputusan untuk bertahan di organisasi.

Turnover intention

Turnover intention adalah kecenderungan atau niat psikologis seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini dan mencari alternatif kerja di masa depan.

Definisi ini mencakup pemikiran, keinginan, dan rencana untuk mengundurkan diri, serta menjadi indikator awal potensi *turnover* aktual (BMC Psychology, 2023; Hokianto, 2023). Sebagai indikator prediktif, *Turnover intention* membantu organisasi mengantisipasi risiko kehilangan karyawan dan merancang strategi retensi yang efektif.

3. Metode

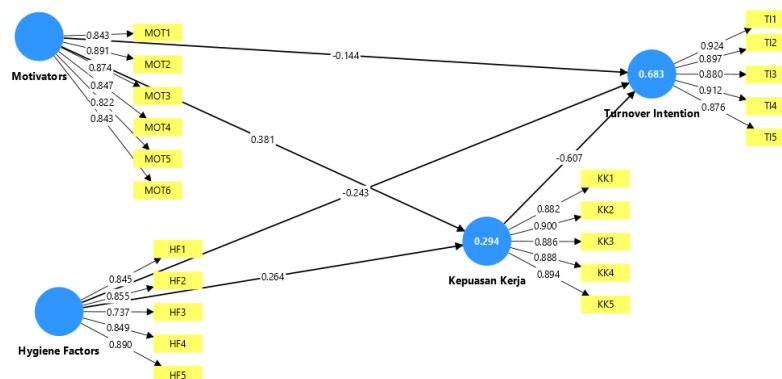
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan tujuan menguji hubungan kausal antara motivators dan *hygiene factors* terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei menggunakan kuesioner terstruktur skala Likert 1–5. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) karena mampu mengestimasi hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel laten, sesuai untuk ukuran sampel relatif kecil dan tanpa asumsi normalitas data. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan aktif RS Sumber Waras Cirebon sebanyak 538 orang, dengan kriteria masa kerja minimal 12 bulan dan status bekerja penuh waktu. Penentuan ukuran sampel mengacu pada kaidah SEM-PLS sehingga diperoleh jumlah minimal 60 responden, yang dipilih menggunakan *purposive sampling*.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Uji SEM Pls

Analisis Pengukuran (*Outer model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan secara akurat mengukur konstruk yang dimaksud. Tahap ini meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas, dan multikolinearitas.



Gambar 1. Analisis *Outer model*

Validitas Konvergen (*Outer Loadings*)

Validitas konvergen diukur melalui nilai outer loading setiap indikator. Nilai loading di atas 0,70 menunjukkan kontribusi kuat terhadap konstraknya (Hair et al., 2019).

Tabel 2. Hasil Outer Loadings Penelitian

Konstruk	Loading Range
HF	0,737 - 0,890

KK	0,882 - 0,900
MOT	0,822 - 0,891
TI	0,876 - 0,924

Berdasarkan tabel 2 diatas semua indikator menunjukkan loading $\geq 0,70$ sehingga validitas konvergen indikator terhadap konstruk masing-masing terpenuhi.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dievaluasi dengan membandingkan loading setiap indikator pada konstruksya sendiri dengan konstruk lain (*Cross Loadings*) dan melalui kriteria Fornell-Larcker dan HTMT

- Cross loading*: Semua indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk asalnya.
- Fornell-Larcker*: Diagonal (akar AVE) lebih besar dari korelasi antar konstruk sehingga kriteria terpenuhi.
- HTMT: Semua nilai $< 0,90$, menunjukkan validitas diskriminan memadai.

Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Tabel 3. Reliabilitas dan Validitas Konvergen Penelitian

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR1)	Composite Reliability (CR2)	Average Variance Extracted (AVE)
HF	0.892	0.903	0.921	0.700
KK	0.935	0.936	0.950	0.793
MOT	0.926	0.937	0.941	0.729
TI	0.940	0.945	0.954	0.807

Berdasarkan tabel IV. 11 diatas semua konstruk memiliki Cronbach's Alpha dan Composite Reliability $> 0,70$, serta AVE $> 0,50$, sehingga reliabilitas dan validitas konvergen terpenuhi.

Multikolinearitas (VIF)

Berdasarkan nilai VIF tiap indikator berkisar antara 1.564 hingga 4.792. Nilai maksimum yang tercatat adalah $TI_4 = 4.792$ dan $MOT_4 = 4.686$. Semua $VIF < 5$, sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas serius menurut ambang praktik umum ($VIF < 5$).

Uji Model Fit (SRMR)

Tabel 4. Uji Model Fit (SRMR) Penelitian

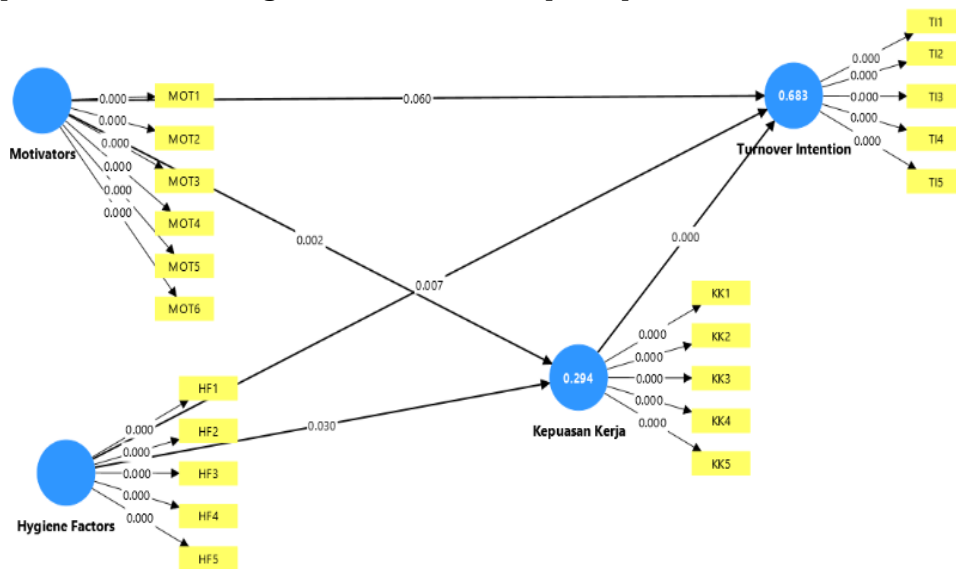
Indeks	Saturated Model	Estimated Model	Keterangan
SRMR	0.077	0.077	Fit baik (SRMR < 0.08)

Berdasarkan table 4 diatas, nilai SRMR = 0.077 berada di bawah ambang batas 0.08, menandakan model memiliki kesesuaian yang baik antara struktur teoretis dan data empiris.

Hasil Analisis Model Struktural (*Inner model*)

Gambar *Inner model* menunjukkan hubungan antara variabel laten dalam penelitian ini, yaitu *Motivators* (MOT), *Hygiene factors* (HF), Kepuasan Kerja (KK), dan *Turnover intention* (TI). Model struktural menggambarkan koefisien jalur (path

coefficients) β , nilai t-statistik, serta arah hubungan antar variabel, sekaligus menampilkan nilai R^2 sebagai indikator kemampuan prediksi model.



Gambar 2. Hasil Analisis *Inner model*

Koefisien Determinasi (R^2) dan Effect Size (f^2)

Tabel 5. Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Dependen	R^2	R^2 Adjusted
Kepuasan Kerja (KK)	0.294	0.271
Turnover intention (TI)	0.683	0.667

Berdasarkan tabel 5 diatas didapatkan hasil penelitian sebagai berikut:

- KK: 29,4% varians kepuasan kerja dijelaskan oleh HF dan MOT, menunjukkan kemampuan prediksi model untuk KK termasuk kategori sedang.
- TI: 68,3% varians *turnover intention* dijelaskan oleh HF, MOT, dan KK termasuk kategori kuat.

Tabel 6. Analisis Effect Size (f^2)

Variabel Independen	Variabel Dependen HF	Variabel Dependen KK	Variabel Dependen TI
HF	0.084	-	0.146
KK	-	-	0.821
MOT	0.173	-	0.047
TI	-	-	-

Berdasarkan tabel 6 diatas didapatkan hasil penelitian sebagai berikut:

- HF $\rightarrow$ KK ($f^2 = 0.084$): Memberikan efek kecil
- MOT $\rightarrow$ KK ($f^2 = 0.173$): Memberikan efek sedang
- HF $\rightarrow$ TI ($f^2 = 0.146$): Memberikan efek sedang
- MOT $\rightarrow$ TI ($f^2 = 0.047$): Memberikan efek kecil
- KK $\rightarrow$ TI ($f^2 = 0.821$): Memberikan efek sangat besar

Pengujian Hipotesis (*Path Coefficients*)

Tabel 7. Analisis Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Hipotesis	β (O)	t-stat	p-value	Keputusan
-----------	-------------	--------	---------	-----------

HF → KK	0.264	2.167	0.030	Signifikan ($p < 0,05$)
HF → TI	-0.243	2.709	0.007	Signifikan ($p < 0,01$)
KK → TI	-0.607	7.406	0.000	Signifikan ($p < 0,001$)
MOT → KK	0.381	3.113	0.002	Signifikan ($p < 0,01$)
MOT → TI	-0.144	1.883	0.060	Tidak signifikan, pada $\alpha = 0,05$ (borderline)

Berdasarkan tabel 7 diatas didapatkan hasil penelitian sebagai berikut:

- HF → KK ($\beta = 0.264$; $p = 0.030$)
Hygiene factors berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
- HF → TI ($\beta = -0.243$; $p = 0.007$)
Hygiene factors berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.
- KK → TI ($\beta = -0.607$; $p < 0.001$)
Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang sangat signifikan terhadap *turnover intention*.
- MOT → KK ($\beta = 0.381$; $p = 0.002$)
Motivators (faktor intrinsik) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
- MOT → TI ($\beta = -0.144$; $p = 0.060$)
Motivators tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap *turnover intention*.

Hasil Uji Mediasi Kepuasan Kerja (KK) antara HF/MOT dan *Turnover intention* (TI)

Tabel 8. Hasil Uji Mediasi Kepuasan Kerja

Jalur Mediasi	Efek Langsung (β)	t-stat	p- value	Efek Tidak Langsung (β)	Total Effect (β)	Jenis Mediasi
HF → KK → TI	-0.243	2.709	0.007	-0.160	-0.404	Parsial
MOT → KK → TI	-0.144	1.883	0.060	-0.231	-0.375	Penuh

Berdasarkan tabel 8 diatas didapatkan hasil penelitian sebagai berikut:

- HF → KK → TI
 - 1) Efek langsung HF terhadap TI signifikan (-0.243 , $p = 0.007$).
 - 2) Efek tidak langsung melalui KK = -0.160 .
 - 3) Total efek = -0.404 .
 - 4) Jenis mediasi: parsial, dimana HF memengaruhi *turnover intention* baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.
- MOT → KK → TI
 - 1) Efek langsung MOT terhadap TI tidak signifikan (-0.144 , $p = 0.060$).
 - 2) Efek tidak langsung melalui KK = -0.231 .
 - 3) Total efek = -0.375 .

5. Simpulan

Penelitian Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

a. Pengaruh *Motivators* terhadap *Turnover intention*

Motivators tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *turnover intention*. Arah koefisien regresi negatif menunjukkan bahwa peningkatan *motivators* cenderung menurunkan niat keluar, namun efek ini hanya signifikan jika *motivators* meningkatkan kepuasan kerja.

b. Pengaruh *Hygiene factors* terhadap *Turnover intention*

Hygiene factors berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin baik kondisi kerja, kompensasi, dan pengaturan shift, semakin rendah niat karyawan untuk keluar, sesuai dengan Teori Dua Faktor *Herzberg*.

c. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention*

Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif sangat signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan organisasi, menegaskan perannya sebagai faktor protektif utama dalam retensi tenaga kesehatan.

d. Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan *Motivators* dan *Turnover intention*

Kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh. *Motivators* hanya efektif menurunkan *turnover intention* jika berhasil meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu, memperkuat model *Herzberg* dan temuan mutakhir tentang mekanisme mediasi kepuasan kerja.

e. Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan *Hygiene factors* dan *Turnover intention*

Hygiene factors berpengaruh ganda, langsung dan melalui kepuasan kerja. Perbaikan *hygiene factors* tidak hanya mencegah ketidakpuasan, tetapi juga meningkatkan pengalaman kerja positif melalui kepuasan kerja, sehingga efeknya simultan dalam menurunkan *turnover intention*.

6. Daftar Pustaka

- Andriani, R., Disman, D., Ahman, E., & Santoso, B. (2023). Empirical Effects of Work Environment, Job Satisfaction and Work Engagement on *Turnover intention* in Hospitality Industry. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.129>
- BMC Nursing. (2023). *Factors influencing Turnover intention among nurses: A systematic review*. BMC Nursing, 22, 145. <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-023-01496-2>
- BMC Psychology. (2023). *Turnover intention in the workplace: Psychological antecedents and outcomes*. BMC Psychology, 11, 87. <https://bmcpyschology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-023-01303-2>
- Efhialelbum, A. (2020a). *Herzberg's Theory In Libyan Environment*. <https://consensus.app/papers/herzberg-%E2%80%99s-theory-in-libyan-environment-efhialelbum/9a16c2493d815f25a9e54b29cbea5d09/>
- Efhialelbum, A. (2020b). *Herzberg's Theory In Libyan Environment*. <https://consensus.app/papers/herzberg-%E2%80%99s-theory-in-libyan-environment-efhialelbum/9a16c2493d815f25a9e54b29cbea5d09/>
- Efhialelbum, A. (2020c). *Herzberg's Theory In Libyan Environment*. <https://consensus.app/papers/herzberg-%E2%80%99s-theory-in-libyan-environment-efhialelbum/9a16c2493d815f25a9e54b29cbea5d09/>

- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate Data Analysis. In *Technometrics* (Vol. 31).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hanifa, M., Widagdo, B., & Rumijati, A. (2024). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Human Resource Management Practices and Turnover intention. *Jurnal Manajemen Bisnis*. <https://doi.org/10.18196/mb.v15i1.19059>
- Hanifa, N., Prasetyo, A., & Wulandari, S. (2024). Psychological mechanisms linking work factors and turnover intention in healthcare workers. *Journal of Organizational Psychology*, 24(1), 89–102.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Jaffar, H., Munir, A. J., & Waqas, M. M. (2024a). Assessing the Impact of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory on Job Satisfaction: A Study of Employees in the Punjab Healthcare Commission. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.26710/sbsee.v6i3.3148>
- Jaffar, H., Munir, A. J., & Waqas, M. M. (2024b). Assessing the Impact of Herzberg's Two-Factor Motivation Theory on Job Satisfaction: A Study of Employees in the Punjab Healthcare Commission. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.26710/sbsee.v6i3.3148>
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2023). *Laporan nasional ketenagaan kesehatan: Tingkat turnover tenaga kesehatan Indonesia*. Kementerian Kesehatan RI.
- Kim, D. R. (2024). A Study on the Influence Factors on Job Satisfaction of Police Officers: Focused on Herzberg's Two-Factor Theory. *The Korean Society of Private Security*. <https://doi.org/10.56603/jksps.2024.23.1.1>
- Kurniawati, F., Fikaris, M. F., Eryani, I. S., Rohendi, A., & Wahyudi, B. (2023). The Effect Of Workload, Burnout, And Work Motivation On Nurse Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(4). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.04.05>
- Lazzari, M., Saiz-Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee Turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14, 279-292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Li, Y., Jones, C. B., & Smith, J. P. (2020). Job satisfaction and turnover intention among nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 394–403.
- Nurdin, S., & Prinandita, S. (2023). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai. In *Jurnal Sains Manajemen* (Vol. 5, Issue 1). <https://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsm/index>
- Rahman, A., & Syahrizal, H. (2018). Job satisfaction as a mediator of turnover intention. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 7(2), 101–113.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

- Şahin, M., Bektas, G., Nal, M., & Küçükkurt, A. C. (2025). The mediating role of job satisfaction related to nurse-nurse collaboration and *Turnover intention*. *BMC Nursing*, 24. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02869-5>
- Samikon, S. A., Ibrahim, I., Al-Suraihi, A.-H. A., & Al-Suraihi, W. A. (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>
- Setiawan, D., Lestari, E., & Kurniawan, B. (2024). *Turnover intention* in regional private hospitals. *Jurnal Manajemen Rumah Sakit*, 8(1), 1–12
- Shak, M. S. Y., Yashak, A., Tahir, M. H. M., Malik, N. A., Hasni, N., Kasmaruddin, N. I., & Ibrahim, N. (2022). Herzberg's 'Hygiene' Factor and Secondary Islamic Studies Teachers' Motivation Level. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i4/12980>
- Wulandari, M., Novriyanti, T., & Restiani Widjaja, Y. (2025). Implementasi Strategi Transformasi Digital dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Rumah Sakit: Studi Kualitatif. *Journal Of Social Science Research*, 5, 1415-1427.
- Yahaya, N., Yahaya, A., & Hairudin, N. (2012). *The affective of herzberg's motivator-hygiene factor theory towards job satisfaction and organizational commitment at Felda Prodata System Sdn. Bhd.*
- Ybañez, R. (2024). Application of Herzberg's Two-Factor Theory: Motivational Factors and Hygiene factors in the Financial Industry. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*. <https://doi.org/10.69569/jip.2024.0055>
- Živković, A., Fosić, I., & Pap-Vorkapić, A. (2023). Perceived alternative job opportunities and *Turnover intention* as preliminary steps in employee withdrawal. *Strategic Management*. <https://doi.org/10.5937/straman2300042z>