TESIS

ANALISIS KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI RS MEDIKA MULIA TUBAN

YENNY HARYONO
20242882026

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA
2026

TESIS

ANALISIS KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI RS MEDIKA MULIA TUBAN

YENNY HARYONO
20242882026

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA
2026

ANALISIS KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI RS MEDIKA MULIA TUBAN

TESIS

Diajukan Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit
Pada Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya
Untuk dipertahankan di hadapan
Panitia Ujian Magister

Hari : Rabu
Tanggal : 23 September 2026
Pukul : 10.00 - selesai

OLEH :

YENNY HARYONO
20242882026

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA
2026

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan judul "**ANALISIS KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI RS MEDIKA MULIA TUBAN**" yang diajukan oleh mahasiswa atas nama **YENNY HARYONO (20242882026)**, telah diperiksa dan disetujui serta susunanya untuk diajukan dalam Ujian Sidang Akhir Tesis pada Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya.

Surabaya, 23 September 2026

Menyetujui

Pembimbing I	**Pembimbing II**
(Dr.drg.Setya Haksama,M.Kes)	**(Prof.Dr.Pipit Festi Wiliyanarti S.KM.Kes)**
NIP. 196509141996011001	NIP. 1974.1229.2005.01.2.001

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit

(Prof.Dr.Pipit Festi Wiliyanarti S.KM.Kes)
NIP. 1974.1229.2005.01.2.001

PENGESAHAN

Dipertahankan di depan Tim Penguji Ujian Akhir Tesis
Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit
Fakultas Kedokteran Universitas Muhammadiyah Surabaya
Dan diterima untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh Gelar
Magister Administrasi Rumah Sakit (MARS)
Pada Tanggal (23 September 2026)

TIM PENGUJI UJIAN AKHIR TESIS

PENGUJI I : Dr.dr Musa Gufron, MMR ( )

PENGUJI II : Dr.drg.Setya Haksama,M.Kes ( )

PENGUJI III : Prof.Dr.Pipit Festi Wiliyanarti S.KM.Kes. ( )

PENGUJI IV : Rachmat Ardiyanzah Pua Geno,S.KM.,MARS ( )

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Kedokteran
Universitas Muhammadiyah Surabaya

dr. Laily Irfana, Sp.S.
NIP. 012.09.1.1981.15.156

SURAT PERNYATAAN ORSINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama	: Yenny Haryono
NIM	: 20242882026
Program studi	: Magister Administrasi Rumah Sakit
Alamat	: Perumahan Gedongombo Tuban Jatim RT 06 RW 07
No.Telp	: 081332230485

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Tesis ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain kecuali pada bagian-bagian yang dirujuj sumbernya dan disebutkan dalam daftar Pustaka.
2. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatakan gelar akademik baik dilingkungan Universitas Muhammadiyah Surabaya atau di perguruan Tinggi lainnya
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpanagab atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh serta sanksi-sanksi lainnya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surabaya, 09 Februari 2026
Yang Menyatakan,



Yenny Haryono
NIM. 20242882026

PANITIA PENGUJI UJIAN AKHIR TESIS

Telah diuji pada Ujian Tesis
Tanggal 23 September 2026

Ketua : Dr. dr Musa Gufron, MMR
Anggota :
1. Dr.drg.Setya Haksama,M.Kes.
2. Prof.Dr.Pipit Festi Wiliyanarti S.KM.Kes
3. Rachmat Ardiyanzah Pua Geno, S.KM., MARS.

Ditetapkan dengan Surat Keputusan
Dekan Fakultas Kedokteran
Universitas Muhammadiyah Surabaya
Nomor : : 0966/KEP/II.3.AU/FK/B/2026
Tanggal : 22 Juli 2026

DAFTAR ISI

Halaman

Sampul Dalam Thesis ..... **ii**
Halaman Persetujuan Pembimbing ..... **iii**
Halaman Pengesahan ..... **iv**
Halaman Surat Pernyataan Orsinalitas ..... **v**
Halaman Panitia Penguji Ujian Akhir Tesis ..... **vi**
Halaman Ucapan Terima Kasih ..... **vii**
Halaman Daftar Isi ..... **ix**
Halaman Daftar Tabel ..... **xii**
Halaman Daftar Gambar ..... **xiii**
Halaman Daftar Lampiran ..... **xiv**
Halaman Daftar Arti Lambang, Dan Singkatan ..... **xv**
Halaman Ringkasan ..... **xvi**
Halaman *Summary* ..... **xviii**
Halaman Abstrak ..... **xx**
Halaman *Abstract* ..... **xxi**

BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Kajian Masalah 7
1.3 Rumusan Masalah 10
1.4 Tujuan Peneltitian 11
1.4.1 Tujuan umum 11
1.4.2 Tujuan khusus 11
1.5 Manfaat Peneltitian 12
1.5.1 Manfaat Teoritis 12
1.5.2 Manfaat Praktis 12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA **14**
2.1 *Turnover Intention* 14
2.1.1 Pengertian *Turnover Intention* 14
2.1.2 Faktor - faktor *Turnover Intention* 15
2.1.3 Dampak Dari *Turnover Intention* 17
2.1.4 Indikator *Turnover Intention* 19
2.2 Kepuasan Kerja 21
2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja 21
2.2.2 Faktor - faktor Kepuasan Kerja 22
2.2.3 Pendekatan Untuk Mengukur Kepuasan Kerja 24
2.2.4 Indikator Kepuasan Kerja 25
2.3 Komitmen Organisasi 26
2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi 26
2.3.2 Pendekatan Untuk Mengukur Komitmen Organisasi 31
2.3.3 Indikator Komitmen Organisasi 32

2.4 *Focus Group Discussion* (FGD) 34
2.4.1 Pengertian *Focus Group Discussion* (FGD) 34
2.4.2 Faktor - faktor *Focus Group Discussion* (FGD) 35
2.4.3 *Pelaksanaan Focus Group Discussion (FGD)* 37
2.5 Berdasarkan Peneltitian Terdahulu 38
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL 45
3.1 Kerangka Konseptual 45
3.2 Hipotesis Penelitian 48
BAB IV METODE PENELITIAN 50
4.1 Jenis dan Rancangan Penelitian 50
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian 51
4.3 Populasi, Besar Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel 52
4.3.1 Kriteria Responden Penelitian Kuantitatif 52
4.3.2 Kriteria Responden Penelitian Kualitatif 53
4.4 Variabel Penelitian, dan Definisi Operasional Variabel 53
4.4.1 Variabel Penelitian 53
4.4.2 Definisi Operasional Variabel 54
4.5 Prosedur Pengambilan atau Pengumpulan Data dan Instrumen yang Digunakan 56
4.5.1 Prosedur Tahapan Kuantitatif 56
4.5.2 Prosedur Tahapan Kualitatif 58
4.6 Alur Penelitian 60
4.7 Pengolahan dan Analisa Data 61
4.7.1 Uji Instrumen Penelitian 62
4.7.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas *Pilot Test* 66
4.7.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Penelitian 67
BAB 5 HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN 73
5.1 Deskriptif Umum 73
5.1.1 Gambaran RS 73
5.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian 75
5.2.1 Analisis Statistik Karakteristik Responden 75
5.2.2 Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja 77
5.2.3 Analisis Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi 80
5.2.4 Analisis Statistik Deskriptif Variabel *Turnover Intention* 82
5.3 Analisa Data 85
5.3.2 Uji Asumsi Klasik 85
5.3.2 Analisis Regresi Linier Berganda 87
5.4 Hasil *Focus Group Discussion* (FGD) 89
5.4.1 Karakteristik Peserta FGD 90
5.4.2 Hasil Diskusi FGD 91
5.4.3. Rekomendasi berdasarkan FGD 95

BAB VI PEMBAHASAN 98
6.1 Gambaran Karakteristik Responden, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan *Turnover Intention* 98
6.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan RS Medika Mulia Tuban 100
6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan RS Medika Mulia Tuban 107
6.4 Faktor Penyebab *Turnover Intention* Berdasarkan Hasil *Focus Group Discussion* (FGD) 113
6.4.1 Sistem Penghargaan dan Kompensasi 114
6.4.2 Keterbatasan Pengembangan Karier dan Promosi Jabatan 116
6.4.3 Tingginya Beban Kerja dan Keterbatasan SDM 119
6.4.4 Komunikasi Internal dan Dukungan Kepemimpinan 120
6.4.5 Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan 122
6.5 Strategi Mitigasi *Turnover Intention* Berdasarkan Hasil *Focus Group Discussion* (FGD) 123
BAB VII PENUTUP 132
7.1 Kesimpulan 132
7.2 Saran 133
Daftar Pustaka 137
Lampiran 140

DAFTAR TABEL

Nomor **Judul Tabel** **Halaman**

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 38
Tabel 4.1 Definisi Operasional 54
Tabel 4.2 Skor Pengukuran Skala Likert 57
Tabel 4.3 Kisi – kisi Instrumen 57
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas 67
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen 67
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian 68
Tabel 4.7 Hasil Uji ReliabilitasInstrumen Penelitian 71
Tabel 5.1 Komposisi Sumber Daya Manusia RS Medika Mulia Tuban 75
Tabel 5.2 Karakteristik responden kuantitatif 75
Tabel 5.3 Hasil analisis statistik deskriptif Kepuasan Kerja 77
Tabel 5.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja 78
Tabel 5.5 Hasil analisis statistik deskriptif Komitmen Organisasi 80
Tabel 5.6 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi 81
Tabel 5.7 Hasil analisis statistik deskriptif *Turnover Intention* 82
Tabel 5.8 Distribusi Frekuensi Variabel *Turnover Intention* 83
Tabel 5.9 Hasil Uji Multikolinieritas 85
Tabel 5.10 Hasil Uji Regresi Linier Berganda 87
Tabel 5.11 Karakteristik Peserta *Focus Group Discussion* (FGD) 90
Tabel 5.12 Tema Hasil *Focus Group Discussion* 92

DAFTAR GAMBAR

Nomor **Judul Gambar** **Halaman**

Gambar 1.1 Jumlah *turnover* karyawan RS Medika Mulia Tuban 4
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual 45
Gambar 4.1 Kerangka Alur Operasional 60
Gambar 5.1 Uji Heteroskedastisitas 87

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul Lampiran	Halaman
Lampiran 1	Surat Keterangan Layak Etik	140
Lampiran 2	*Informed Concent*	140
Lampiran 3	Kuisioner Penelitian	143
Lampiran 4	Rekapitulasi Kuisioner Karakteristik Responden dan Kepuasan Kerja	146
Lampiran 5	Rekapitulasi Kuisioner Komitmen Organisasi dan Turnover Intention	149
Lampiran 6	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X1)	152
Lampiran 7	Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X2)	153
Lampiran 8	Distribusi Frekuensi Variabel Turnover Intention (Y)	155
Lampiran 9	Uji Validitas dan Reliabitlitas Pilot Test	140
Lampiran 10	Uji Heteroskedastisitas	140
Lampiran 11	Uji Validitas Kepuasan Kerja	159
Lampiran 12	Uji Validitas Komitmen Organisasi	160
Lampiran 13	Uji Validitas *Turnover Intention*	161
Lampiran 14	Uji Reliabitlitas	162
Lampiran 15	Uji R Square dan Uji Regresi	163
Lampiran 16	Deskriptif Responden	164
Lampiran 17	Rekapan Jawaban FGD (*Focuss Group Discussion*)	165
Lampiran 18	Notulen FGD	172
Lampiran 19	Dokumentasi Pelaksanaan FGD	176

DAFTAR ARTI LAMBANG, SINGKATAN DAN ISTILAH

%	: Persentase
<	: Kurang dari
>	: Lebih dari
=	: Sama dengan
α	: Taraf signifikansi (0,05)
β	: Koefisien regresi
ANOVA	: Analysis of Variance
BOR	: Bed Occupancy Rate
CPNS	: Calon Pegawai Negeri Sipil
FGD	: *Focus Group Discussion*
HCU	: *High Care Unit*
ICU	: *Intensive Care Unit*
KARS	: Komisi Akreditasi Rumah Sakit
NICU	: *Neonatal Intensive Care Unit*
OCQ	: *Organizational Commitment Questionnaire*
PICU	: *Pediatric Intensive Care Unit*
POS	: *Perceived Organizational Support*
RS	: Rumah Sakit
SDM	: Sumber Daya Manusia
SPSS	: *Statistical Package for the Social Sciences*
UMK	: Upah Minimum Kabupaten/Kota
VIP	: *Very Important Person*
VVIP	: *Very Very Important Person*

RINGKASAN

Turnover intention merupakan salah satu permasalahan penting dalam manajemen sumber daya manusia rumah sakit karena dapat memengaruhi stabilitas tenaga kerja, kontinuitas pelayanan, dan kualitas pelayanan kesehatan. RS Medika Mulia Tuban menghadapi kebutuhan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten di tengah adanya kecenderungan *turnover karyawan* yang mengalami peningkatan dari tahun 2023 hingga 2025. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berhubungan dengan turnover intention, namun hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan adanya perbedaan temuan. Selain itu, pendekatan kuantitatif belum sepenuhnya mampu menjelaskan faktor-faktor yang melatarbelakangi munculnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention serta menggali faktor penyebab dan strategi mitigasinya melalui Focus Group Discussion (FGD).

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* yang mengintegrasikan analisis kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention, sedangkan pendekatan kualitatif melalui FGD digunakan untuk memperdalam faktor penyebab *turnover intention* dan merumuskan strategi mitigasi. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan RS Medika Mulia Tuban sebanyak 370 orang. Sampel kuantitatif terdiri atas 112 responden yang dipilih menggunakan simple random sampling, sedangkan FGD melibatkan 10 peserta yang terdiri atas unsur manajemen, kepala bagian/bidang, kepala unit, dan perwakilan karyawan dengan teknik *purposive sampling*. Analisis kuantitatif meliputi uji validitas, reliabilitas, statistik deskriptif, dan regresi linear berganda, sedangkan data FGD dianalisis secara tematik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 3,09. Indikator dengan nilai tertinggi adalah hubungan dengan rekan kerja sebesar 3,21. Komitmen organisasi juga berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 3,15. Komitmen afektif, khususnya rasa bangga menjadi bagian dari RS Medika Mulia Tuban, merupakan aspek dengan nilai tertinggi sebesar 3,26. Sementara itu, turnover intention berada pada kategori rendah dengan nilai rata-rata 1,89.

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention dengan koefisien sebesar -0,276 dan nilai signifikansi 0,001. Komitmen organisasi juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention dengan koefisien sebesar -0,597 dan nilai signifikansi 0,000. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, semakin rendah kecenderungan turnover intention karyawan. Nilai R Square sebesar 0,607 menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 60,7% variasi turnover intention, sedangkan 39,3% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Hasil FGD memperdalam temuan kuantitatif dan menghasilkan lima tema utama yang berkaitan dengan *turnover intention*, yaitu sistem penghargaan dan kompensasi, pengembangan karier dan promosi jabatan, beban kerja dan kecukupan sumber daya manusia, komunikasi dan dukungan kepemimpinan, serta budaya organisasi dan keterikatan karyawan. Faktor yang ditemukan tersebut menunjukkan bahwa turnover intention tidak hanya dipengaruhi oleh aspek finansial, tetapi juga oleh peluang pengembangan karier, keseimbangan beban kerja, kualitas komunikasi dan kepemimpinan, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Pembahasan hasil penelitian menginformasikan bahwa komitmen organisasi menjadi faktor yang paling dominan dalam menekan niat karyawan untuk keluar.Melalui konfirmasi via FGD,ditemukan lima tema akar masalah yang saling berkaitan, yaitu ketidakpuasan sirkulasi promosi dan keterlamabatan pengajuan jenajang karier klinis, tingginya beban kerja serta kebutuhan *feedback* komunikasi dua arah dari pihak manajemen.

Rekomendasi strategis yang terfokus pada hasil dapat dirumuskan mulai dari evaluasi sistem penggajian dan remunirasi secara transparan, penguatan hubungan kepimpinan dengan menyelenggarakan forum komunikasi rutin dua arah anatara kepala unit/manajemen dengan staf pelaksana untuk menyalurkan feedback performa kerja secara terbuka, meyususn regulasi *career path* fungsional dan struktural yang transparan, perhitungan beban kerja dengan WISN

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan RS Medika Mulia Tuban. Saran kepada manajemen Rumah Sakit Medika Mulia Tuban meliputi evaluasi gaji dan remunirisasi, penguatan sistem penghargaan dan kompensasi yang adil dan transparan, penyusunan jenjang karier dan promosi yang lebih terstruktur, evaluasi beban kerja serta kebutuhan SDM secara berkala, peningkatan komunikasi internal dan dukungan kepemimpinan, serta penguatan budaya organisasi dan keterikatan karyawan. Implementasi strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat komitmen organisasi, menurunkan turnover intention, dan menjaga stabilitas sumber daya manusia serta kualitas pelayanan rumah sakit secara berkelanjutan.

SUMMARY

Turnover intention is an important issue in hospital human resource management because it may affect workforce stability, continuity of services, and the quality of healthcare delivery. RS Medika Mulia Tuban faces the need to retain competent employees amid the occurrence of rising employee turnover from 2023 to 2025. Previous studies have indicated that job satisfaction and organizational commitment are associated with turnover intention; however, inconsistent findings remain in the existing literature. Furthermore, quantitative approaches alone may not fully explain the underlying factors contributing to employees' intention to leave the organization. Therefore, this study aimed to analyze the effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention and to identify the underlying factors and mitigation strategies through a Focus Group Discussion (FGD).

This study employed a mixed-methods approach, integrating quantitative and qualitative methods. The quantitative approach was used to analyze the effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, while the qualitative approach through FGD was conducted to explore the factors contributing to turnover intention and formulate appropriate mitigation strategies. The study population consisted of 370 employees of RS Medika Mulia Tuban. The quantitative sample comprised 112 respondents, selected using simple random sampling, while the FGD involved 10 participants representing management, department/unit heads, and employee representatives, selected through purposive sampling. Quantitative data were analyzed using validity and reliability tests, descriptive statistics, and multiple linear regression analysis, while qualitative data were analyzed thematically.

The results showed that employees' job satisfaction was categorized as high, with a mean score of 3.09. The highest-rated indicator was coworker relationships, with a mean score of 3.21, while promotion opportunities (2.97). Organizational commitment was also categorized as high, with a mean score of 3.15. Affective commitment, particularly employees' sense of pride in being part of RS Medika Mulia Tuban, obtained the highest mean score of 3.26. Meanwhile, turnover intention was categorized as low, with a mean score of 1.89.

The results of multiple linear regression analysis demonstrated that job satisfaction had a negative and significant effect on turnover intention, with a regression coefficient of -0.276 and a significance value of 0.001. Organizational commitment also had a negative and significant effect on turnover intention, with a regression coefficient of -0.597 and a significance value of 0.000. These findings indicate that higher levels of job satisfaction and organizational commitment are associated with lower levels of employees' turnover intention. The R Square value of 0.607 indicates that job satisfaction and organizational commitment jointly explained 60.7% of the variance in turnover intention, while the remaining 39.3% was explained by other factors outside the research model.

The FGD findings provided further insight into the quantitative results and identified five major themes related to turnover intention: compensation and reward systems; career development and promotion opportunities; workload and

adequacy of human resources; communication and leadership support; and organizational culture and employee engagement. These findings indicate that turnover intention is influenced not only by financial considerations but also by career development opportunities, workload balance, the quality of communication and leadership, and employees' psychological attachment to the organization.

Research findings indicate that organizational commitment is the most dominant factor in mitigating employees' intention to leave. Through verification via FGD, five interrelated root themes were identified: dissatisfaction with promotion circulation and delays in clinical career ladder submission, high workload, and the need for two-way communication feedback from management.

Result-oriented strategic recommendations can be formulated, starting from the transparent evaluation of salary and remuneration systems; strengthening leadership relations by organizing routine two-way communication forums between unit heads/management and operational staff to openly deliver job performance feedback; establishing transparent functional and structural career path regulations; and calculating workload using the WISN (Workload Indicators of Staffing Need) method.

Based on the overall research results, it can be concluded that job satisfaction and organizational commitment are factors that significantly influence the turnover intention of RS Medika Mulia Tuban employees. Recommendations for the management of Medika Mulia Tuban Hospital include evaluating salary and remuneration, strengthening a fair and transparent reward and compensation system, structuring a more well-defined career ladder and promotion pathway, conducting regular assessments of workload and human resource needs, improving internal communication and leadership support, as well as strengthening organizational culture and employee engagement. The implementation of these strategies is expected to enhance job satisfaction, reinforce organizational commitment, reduce turnover intention, and sustainably maintain human resource stability as well as the quality of hospital services.

ABSTRAK

Turnover intention merupakan salah satu permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit karena dapat memengaruhi stabilitas tenaga kerja dan kontinuitas pelayanan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* serta mengidentifikasi faktor penyebab dan rekomendasi mitigasinya di RS Medika Mulia Tuban. Penelitian menggunakan pendekatan *mixed methods*. Data kuantitatif diperoleh dari 112 responden dan dianalisis menggunakan uji validitas, reliabilitas, statistik deskriptif, dan regresi linier berganda. Data kualitatif diperoleh melalui Focus Group Discussion (FGD) dengan 10 peserta dan dianalisis menggunakan analisis tematik sebagai metode pendukung untuk memperdalam hasil kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention dengan koefisien regresi -0,276 dan signifikansi 0,001. Komitmen organisasi juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan koefisien regresi -0,597 dan signifikansi 0,000. Nilai R Square sebesar 0,607 menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama menjelaskan 60,7% variasi *turnover intention*. Hasil FGD mengidentifikasi lima tema utama, yaitu sistem penghargaan dan kompensasi, pengembangan karier dan promosi jabatan, beban kerja dan kecukupan SDM, komunikasi dan dukungan kepemimpinan, serta budaya organisasi dan keterikatan karyawan. Rekomendasi mitigasi meliputi penguatan kompensasi, pengembangan karier, evaluasi beban kerja dan SDM, peningkatan komunikasi dan kepemimpinan, serta penguatan budaya organisasi. Dari hasil penelitian menginformasikan bahwa komitmen organisasi menjadi faktor yang paling dominan dalam menekan niat karyawan untuk keluar.Melalui konfirmasi via FGD,ditemukan lima tema akar masalah yang saling berkaitan, yaitu ketidakpuasan sirkulasi promosi dan keterlamabatan pengajuan jenajang karier klinis, tingginya beban kerja serta kebutuhan *feedback* komunikasi dua arah dari pihak manajemen.

Rekomendasi strategis yang terfokus pada hasil dapat dirumuskan mulai dari evaluasi sistem penggajian dan remunirasi secara transparan, penguatan hubungan kepimpinan dengan menyelenggarakan forum komunikasi rutin dua arah anatara kepala unit/manajemen dengan staf pelaksana untuk menyalurkan feedback performa kerja secara terbuka, meyususn regulasi *career path* fungsional dan struktural yang transparan, perhitungan beban kerja dengan WISN.

Kata kunci: Kepuasan kerja, komitmen organisasi, *turnover intention, Focus Group Discussion*, manajemen sumber daya manusia.

ABSTRACT

Turnover intention is an important issue in hospital human resource management because it may affect workforce stability and continuity of healthcare services. This study aimed to analyze the effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention and to identify the contributing factors and mitigation recommendations at RS Medika Mulia Tuban. This study employed a mixed-methods approach. Quantitative data were collected from 112 respondents and analyzed using validity and reliability tests, descriptive statistics, and multiple linear regression analysis. Qualitative data were obtained through a Focus Group Discussion (FGD) involving 10 participants and analyzed thematically as a supporting method to further explore the quantitative findings. The results showed that job satisfaction had a negative and significant effect on turnover intention, with a regression coefficient of -0.276 and a significance value of 0.001. Organizational commitment also had a negative and significant effect on turnover intention, with a regression coefficient of -0.597 and a significance value of 0.000. The R Square value of 0.607 indicated that job satisfaction and organizational commitment jointly explained 60.7% of the variance in turnover intention. The FGD identified five main themes: compensation and reward systems, career development and promotion opportunities, workload and adequacy of human resources, communication and leadership support, and organizational culture and employee engagement. The recommended mitigation strategies include strengthening compensation systems, career development, workload and human resource evaluation, internal communication and leadership, as well as organizational culture and employee engagement. Research findings indicate that organizational commitment is the most dominant factor in mitigating employees' intention to leave. Through verification via FGD, five interrelated root themes were identified: dissatisfaction with promotion circulation and delays in clinical career ladder submission, high workload, and the need for two-way communication feedback from management.

Result-oriented strategic recommendations can be formulated, starting from the transparent evaluation of salary and remuneration systems; strengthening leadership relations by organizing routine two-way communication forums between unit heads/management and operational staff to openly deliver job performance feedback; establishing transparent functional and structural career path regulations; and calculating workload using the WISN (Workload Indicators of Staffing Need) method.

Keywords: Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, Focus Group Discussion, human resource management.