

## Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intentions* di Rumah Sakit Hermina Malang

**Puspita Fani Oktavia<sup>1\*</sup>, Moersito Wimbo Wibowo<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Universitas Gajayana Malang, Indonesia

*\*Penulis korespondensi : [puspitafani22@gmail.com](mailto:puspitafani22@gmail.com)*

**Abstract.** This study aims to determine the relationship between organizational commitment and employee engagement toward turnover intentions among employees at Hermina Hospital Malang. The research employed a quantitative approach with a survey method using questionnaires distributed to 76 nursing staff. The instruments used consisted of the Organizational Commitment Scale, Employee Engagement Scale, and Turnover Intentions Scale. Data were analyzed using Pearson's product-moment correlation and multiple regression analysis with SPSS 21.0. The results showed a negative and significant relationship between organizational commitment and turnover intentions ( $r = -0.067$ ), as well as a negative and significant relationship between employee engagement and turnover intentions ( $r = -0.325$ ). The simultaneous test also revealed that both independent variables together have a negative and significant relationship with turnover intentions. These findings indicate that the higher the level of organizational commitment and employee engagement, the lower the employees' intention to leave the organization. The study concludes that strengthening employees' organizational commitment and engagement can effectively reduce turnover intentions. It is recommended that hospital management enhance organizational culture, provide support for employee well-being, and create a positive work environment to improve employee loyalty and engagement within the organization.

**Keywords:** *Employee Engagement, Hermina Hospital Malang, Organizational Commitment, SPSS, Turnover Intentions*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dan employee engagement terhadap turnover intentions pada karyawan Rumah Sakit Hermina Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 76 karyawan bagian keperawatan. Instrumen yang digunakan berupa skala komitmen organisasi, skala employee engagement, dan skala turnover intentions yang dianalisis menggunakan teknik korelasi product moment dan uji regresi berganda melalui program SPSS 21.0. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan turnover intentions ( $r = -0,067$ ), serta hubungan negatif dan signifikan antara employee engagement dengan turnover intentions ( $r = -0,325$ ). Selain itu, hasil uji simultan menunjukkan bahwa kedua variabel independen secara bersama-sama memiliki hubungan negatif dan signifikan terhadap turnover intentions. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi dan employee engagement, maka semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Penelitian ini menyimpulkan pentingnya peningkatan komitmen dan keterikatan karyawan dalam menurunkan tingkat turnover di organisasi. Disarankan bagi pihak manajemen rumah sakit untuk memperkuat budaya organisasi, memberikan dukungan terhadap kesejahteraan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

**Kata kunci:** Keterlibatan Karyawan, Keinginan untuk Berpindah Kerja, Komitmen Organisasi, Rumah Sakit Hermina Malang, SPSS

### 1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan sistem kerja yang canggih, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. SDM merupakan aset strategis yang berperan sebagai penggerak utama seluruh aktivitas organisasi. Menurut Abdurrahim et al. (2017), manusia merupakan sumber daya potensial yang harus dikembangkan secara berkelanjutan

untuk mendukung efektivitas organisasi. Tanpa SDM yang berkualitas, organisasi tidak akan mampu mencapai tujuan secara optimal, meskipun telah memiliki sumber daya fisik dan finansial yang memadai. Oleh karena itu, pengelolaan SDM secara efektif menjadi kebutuhan utama agar organisasi dapat tetap bertahan dan berkembang di tengah persaingan.

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan SDM adalah tingginya tingkat *turnover intentions* atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. *Turnover intentions* merupakan fenomena yang sering terjadi pada berbagai jenis organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Menurut Mobley (2011), *turnover intention* didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja secara sukarela dan berpindah ke organisasi lain sesuai pilihannya. Fenomena ini menjadi isu penting karena berdampak langsung pada stabilitas organisasi, produktivitas kerja, serta peningkatan biaya operasional akibat kebutuhan rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Tingginya turnover juga menimbulkan efek psikologis pada karyawan yang bertahan, seperti meningkatnya beban kerja dan berkurangnya motivasi.

Situasi serupa terjadi di Rumah Sakit Hermina Malang yang mengalami tingkat turnover karyawan cukup tinggi dalam beberapa tahun terakhir. Berdasarkan data HRD rumah sakit tersebut, tingkat turnover karyawan selama periode 2013–2017 mencapai rata-rata 12,6%, bahkan meningkat hingga 15,4% pada tahun 2017. Angka ini melebihi batas normal turnover yang dinilai wajar yaitu antara 5–10% per tahun (Mardiana, Hubies, & Pandjaitan, 2014). Tingginya angka tersebut menandakan adanya permasalahan dalam faktor internal organisasi, khususnya yang berkaitan dengan aspek komitmen organisasi dan keterikatan karyawan (*employee engagement*).

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor kunci dalam mempertahankan karyawan. Meyer dan Allen (dalam Melky, 2015) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang mengikat individu dengan organisasinya, ditandai oleh keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta keterlibatan emosional terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas, berupaya keras untuk mencapai tujuan perusahaan, serta berpartisipasi aktif dalam mendukung keberhasilan organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi sering kali menjadi faktor pendorong meningkatnya niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (Rachmah, 2017). Komitmen organisasi yang kuat menciptakan hubungan timbal balik yang positif antara perusahaan dan karyawan, sehingga meningkatkan retensi dan menurunkan tingkat turnover.

Selain komitmen organisasi, *employee engagement* atau keterikatan karyawan juga memiliki pengaruh besar terhadap *turnover intentions*. Kahn (dalam Rachman & Dewanto, 2015) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah kondisi psikologis di mana seseorang

sepenuhnya hadir, sadar, dan secara emosional terhubung dengan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi akan merasa bangga terhadap pekerjaannya, menunjukkan semangat dalam menghadapi tantangan, dan memiliki dorongan kuat untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Schaufeli dan Bakker (2003) menggambarkan keterikatan kerja melalui tiga dimensi, yaitu *vigor* (semangat dan ketahanan dalam bekerja), *dedication* (antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan), serta *absorption* (keterlibatan mendalam sehingga sulit melepaskan diri dari pekerjaan).

Beberapa penelitian empiris mendukung hubungan negatif antara *employee engagement* dan *turnover intentions*. Alfresia (2016) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap niat keluar karyawan, yang berarti semakin tinggi komitmen, semakin rendah keinginan berpindah kerja. Sementara itu, penelitian Rachman dan Dewanto (2015) menunjukkan bahwa *employee engagement* juga memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*. Karyawan yang merasa terlibat dan memiliki keterikatan emosional dengan organisasi cenderung menampilkan perilaku positif, seperti meningkatkan kinerja, loyalitas, dan kesediaan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang.

Namun, meskipun hubungan tersebut telah banyak dibuktikan, permasalahan turnover tetap menjadi isu yang berulang, khususnya di sektor kesehatan. Rumah sakit memiliki karakteristik lingkungan kerja dengan tekanan tinggi, tanggung jawab besar, serta tuntutan emosional yang berat. Pekerja di bidang kesehatan sering menghadapi kelelahan fisik dan mental akibat beban kerja yang tinggi, yang dapat menurunkan tingkat keterikatan dan komitmen terhadap organisasi. Ketika kondisi psikologis karyawan tidak didukung oleh lingkungan kerja yang sehat, mereka cenderung mengalami kejemuhan yang berujung pada meningkatnya *turnover intentions*. Oleh karena itu, penting bagi manajemen rumah sakit untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas dan komitmen karyawan.

Robbins dan Judge (2015) menekankan bahwa *turnover intentions* sering kali disebabkan oleh rendahnya kepuasan kerja dan lemahnya loyalitas terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa tidak dihargai atau kurang mendapatkan dukungan dari perusahaan, muncul keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan kebutuhan pribadi maupun profesional. Sebaliknya, jika organisasi mampu menciptakan budaya kerja yang positif, menyediakan kesempatan pengembangan diri, dan menumbuhkan rasa memiliki di antara karyawan, maka niat untuk meninggalkan organisasi dapat ditekan. Dengan demikian, manajemen organisasi perlu fokus pada penguatan komitmen dan keterikatan karyawan sebagai strategi utama dalam mempertahankan tenaga kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara komitmen organisasi dan *employee engagement* terhadap *turnover intentions* pada karyawan Rumah Sakit Hermina Malang. Penelitian ini penting karena dapat memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana faktor psikologis dan emosional karyawan berpengaruh terhadap keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi landasan bagi manajemen dalam merancang kebijakan yang lebih efektif untuk menekan angka turnover serta meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan di lingkungan rumah sakit.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, fokus utama penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasi dan *employee engagement* terhadap *turnover intentions* pada karyawan Rumah Sakit Hermina Malang. Selain itu, penelitian ini juga ingin memahami bagaimana kedua faktor psikologis tersebut berperan secara simultan dalam memengaruhi niat karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan pekerjaannya.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan kajian ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya dalam memahami peran komitmen organisasi dan *employee engagement* terhadap *turnover intentions*. Temuan ini dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya dalam mengkaji faktor-faktor psikologis yang memengaruhi loyalitas dan retensi karyawan di sektor pelayanan kesehatan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi manajemen Rumah Sakit Hermina Malang untuk menyusun strategi peningkatan keterikatan dan komitmen karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan memperkuat budaya organisasi yang suportif, memberikan penghargaan yang adil, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, serta memberikan peluang pengembangan karier yang jelas. Dengan demikian, organisasi dapat menekan tingkat turnover, meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas untuk mendukung pelayanan kesehatan yang optimal.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Turnover Intentions

*Turnover intentions* merupakan topik penting dalam psikologi industri dan organisasi karena menjadi indikator awal dari perilaku keluar karyawan. Menurut Mobley (2011), *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat seseorang untuk berhenti bekerja dari organisasi secara sukarela. Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan *turnover*

*intention* sebagai bentuk pengunduran diri permanen yang dilakukan secara sukarela maupun tidak sukarela. Fenomena ini sering kali muncul karena ketidakpuasan kerja, ketidaksesuaian nilai antara individu dengan organisasi, maupun rendahnya keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

Menurut Bluedorn dalam Alfresia (2016), *turnover intention* juga dapat dipandang sebagai tingkat di mana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi berdasarkan evaluasi subjektif terhadap kondisi kerjanya. Sementara Fishbein dan Ajzen (dalam Sianipar & Haryanti, 2014) menegaskan bahwa niat berpindah kerja merupakan bentuk intensi perilaku yang dipengaruhi oleh sikap dan persepsi individu terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasinya. Dengan demikian, *turnover intentions* dapat dipahami sebagai hasil dari proses psikologis yang kompleks yang melibatkan faktor individu, pekerjaan, dan organisasi.

Mobley (dalam Aninditarini, 2013) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi munculnya *turnover intentions*, antara lain faktor individu (usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan), kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja. Ketidakpuasan kerja sering kali menjadi pemicu utama, karena persepsi negatif terhadap gaji, supervisi, promosi, maupun kondisi kerja dapat menurunkan keterikatan terhadap organisasi. Selain itu, rendahnya komitmen organisasi menyebabkan karyawan kehilangan rasa tanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi, yang akhirnya memunculkan keinginan untuk berpindah kerja.

Indikator *turnover intention* menurut Mobley (2011) terdiri dari tiga aspek utama, yaitu *thinking of quitting* (berpikir untuk keluar), *intention to search for alternatives* (niat untuk mencari pekerjaan alternatif), dan *intention to quit* (niat untuk keluar secara nyata). Ketiga indikator ini menggambarkan tahapan psikologis seorang karyawan sebelum benar-benar melakukan pengunduran diri. Tingginya niat keluar biasanya menimbulkan dampak negatif terhadap organisasi, seperti meningkatnya beban kerja, bertambahnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta menurunnya produktivitas (Mobley, 2011). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap *turnover intentions* menjadi penting bagi organisasi, terutama pada sektor yang bergantung pada stabilitas tenaga kerja seperti rumah sakit.

## **Employee Engagement**

*Employee engagement* merupakan konsep yang menggambarkan sejauh mana seorang karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya. Kahn (dalam Rachman & Dewanto, 2015) menyatakan bahwa *engagement* adalah kehadiran psikologis karyawan ketika melaksanakan peran kerja mereka, di mana individu merasa terhubung secara

emosional dan memiliki kesadaran penuh terhadap kontribusinya dalam organisasi. Karyawan yang *engaged* cenderung lebih produktif, antusias, dan memiliki loyalitas tinggi. Sebaliknya, karyawan yang *disengaged* akan menunjukkan perilaku negatif seperti absen, tidak produktif, atau bahkan keluar dari organisasi.

Wellins (dalam Sadana & Vany, 2013) menguraikan tiga komponen utama *employee engagement*, yaitu *enjoyment*, *belief*, dan *value*. *Enjoyment* menggambarkan sejauh mana individu merasakan kesenangan dalam bekerja; *belief* menunjukkan rasa percaya bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi; sedangkan *value* menunjukkan perasaan dihargai oleh organisasi. Ketika ketiga aspek tersebut terpenuhi, karyawan akan menampilkan keterlibatan tinggi dan memberikan kontribusi maksimal.

Schaufeli dan Bakker (2003) menjelaskan tiga dimensi utama *employee engagement* melalui kerangka *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, yaitu:

1. *Vigor*, yang mencerminkan tingkat energi dan ketahanan mental dalam bekerja serta kemauan untuk berusaha keras menghadapi tantangan.
2. *Dedication*, yang menunjukkan antusiasme, rasa bangga, dan inspirasi dalam menjalankan pekerjaan.
3. *Absorption*, yaitu keadaan tenggelam dalam pekerjaan hingga sulit melepaskan diri darinya.

Karyawan dengan skor tinggi pada ketiga dimensi tersebut biasanya mampu menunjukkan performa optimal dan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Beberapa faktor yang memengaruhi *employee engagement* menurut BlessingWhite (2011) mencakup aspek individu (*ownership*, *clarity*, dan *action*), peran manajer (*coaching*, *relationship*, dan *dialogue*), serta kepemimpinan eksekutif (*trust*, *communication*, dan *culture*). Faktor individu berkaitan dengan kesadaran dan motivasi pribadi untuk terlibat dalam pekerjaan, sedangkan peran manajer penting dalam membangun hubungan interpersonal yang mendukung engagement. Pada tingkat organisasi, budaya kerja yang terbuka, komunikasi yang efektif, serta kepercayaan terhadap pemimpin menjadi fondasi bagi terciptanya keterikatan yang kuat.

Dalam konteks psikologi organisasi, *employee engagement* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intentions*. Rachman dan Dewanto (2015) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat engagement tinggi cenderung menampilkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga memiliki kemungkinan lebih kecil untuk meninggalkan tempat kerja.

Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya, semakin rendah kecenderungan mereka untuk berpindah ke organisasi lain.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan aspek psikologis yang mencerminkan sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi dan berkeinginan untuk tetap menjadi bagianya. Robbins (2015) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat di mana individu memihak organisasi serta bersedia mempertahankan keanggotaannya di dalamnya. Meyer dan Allen (dalam Melky, 2015) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mengikat individu terhadap organisasi, dan keterikatan ini dapat mengurangi kemungkinan individu meninggalkan organisasi. Terdapat tiga bentuk komitmen menurut Robbins (2015):

1. *Affective commitment*, yaitu keterikatan emosional terhadap organisasi yang membuat karyawan bertahan karena rasa cinta dan kesesuaian nilai.
2. *Continuance commitment*, yaitu keterikatan karena pertimbangan ekonomi atau kebutuhan untuk mempertahankan pekerjaan.
3. *Normative commitment*, yaitu keterikatan berdasarkan rasa kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi.

Sementara itu, Steers (dalam Sri Kuntjoro, 2002) menyebut tiga aspek utama komitmen organisasi, yaitu *identification* (kepercayaan terhadap nilai organisasi), *involvement* (keterlibatan aktif dalam upaya mencapai tujuan organisasi), dan *loyalty* (keinginan untuk mempertahankan keanggotaan). Karyawan dengan komitmen tinggi akan menunjukkan rasa bangga terhadap organisasi, berusaha memberikan yang terbaik, dan bersedia berkorban demi kepentingan perusahaan.

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain karakteristik individu, pengalaman kerja, serta struktur organisasi (Aninditarini, 2013). Usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan sering kali berhubungan positif dengan tingkat komitmen; semakin lama seseorang bekerja, semakin besar keterikatannya pada organisasi. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung, sistem penghargaan yang adil, dan kepemimpinan yang efektif juga berkontribusi terhadap peningkatan komitmen karyawan.

Luthans (dalam Alfresia, 2016) menegaskan bahwa komitmen organisasi yang tinggi berdampak pada peningkatan kinerja, penurunan absensi, dan rendahnya tingkat turnover. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen bukan hanya cerminan loyalitas, tetapi juga prediktor penting dari perilaku kerja positif. Dalam konteks rumah sakit, komitmen organisasi menjadi

krusial karena profesi di bidang kesehatan menuntut tanggung jawab moral dan emosional yang tinggi terhadap pasien dan institusi.

### **Hubungan antara Komitmen Organisasi, Employee Engagement, dan Turnover Intentions**

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan *employee engagement* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intentions* (Rachman & Dewanto, 2015; Alfresia, 2016). Karyawan dengan tingkat komitmen tinggi akan merasa memiliki tanggung jawab terhadap organisasi dan cenderung untuk tetap bertahan. Begitu pula dengan karyawan yang memiliki engagement tinggi, mereka menunjukkan dedikasi yang kuat terhadap pekerjaan dan merasa bahwa kontribusinya bermakna. Sebaliknya, karyawan dengan komitmen dan engagement rendah lebih rentan mengalami stres kerja, ketidakpuasan, dan keinginan untuk keluar.

Robbins (2011) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi melalui peningkatan komitmen dan engagement. Oleh karena itu, hubungan antara ketiga variabel ini penting untuk dikaji agar organisasi dapat merancang strategi retensi yang efektif.

Secara teoretis, peningkatan *employee engagement* akan memperkuat komitmen organisasi karena keduanya berakar pada faktor psikologis yang sama, yaitu keterikatan dan rasa memiliki terhadap tempat kerja. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk berkembang, mereka akan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan cenderung bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, kombinasi antara komitmen organisasi dan *employee engagement* berperan penting dalam menurunkan *turnover intentions* di berbagai konteks kerja, termasuk sektor pelayanan kesehatan seperti Rumah Sakit Hermina Malang.

## **3. METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dan *employee engagement* terhadap *turnover intentions* pada karyawan Rumah Sakit Hermina Malang. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian hipotesis melalui analisis statistik terhadap data numerik yang diperoleh dari skala psikologi terstandar. Menurut Sugiyono (2017), pendekatan kuantitatif cocok digunakan untuk menguji teori melalui pengukuran variabel dan analisis hubungan antarvariabel.

Desain korelasional digunakan karena penelitian ini tidak memanipulasi variabel, melainkan berupaya mengetahui seberapa kuat dan arah hubungan antarvariabel sebagaimana dijelaskan oleh Kerlinger (dalam Hadi, 2015). Secara konseptual, hubungan antarvariabel komitmen organisasi ( $X_1$ ) dan employee engagement ( $X_2$ ) berperan sebagai variabel independen, sedangkan turnover intentions ( $Y$ ) menjadi variabel dependen. Hubungan keduanya dihipotesiskan bersifat negatif, semakin tinggi komitmen dan keterikatan karyawan, semakin rendah niat mereka untuk keluar dari organisasi.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian keperawatan Rumah Sakit Hermina Malang yang berjumlah 76 orang. Populasi tersebut dipilih karena divisi keperawatan memiliki tingkat *turnover* tertinggi dibandingkan divisi lainnya selama lima tahun terakhir berdasarkan data HRD. Teknik pengambilan sampel menggunakan **total sampling**, dengan mempertimbangkan jumlah populasi yang relatif kecil (di bawah 100 orang) sebagaimana disarankan oleh Arikunto (2014). Dengan demikian, seluruh populasi dijadikan sampel penelitian untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

Karakteristik responden mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (87%), berusia antara 21–30 tahun, memiliki latar belakang pendidikan D3 Keperawatan, dan masa kerja 1–5 tahun. Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada tahap karier awal hingga menengah, sehingga relevan untuk mengkaji dinamika psikologis terkait komitmen dan keterikatan kerja.

### **Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data**

Data penelitian diperoleh melalui kuesioner skala psikologi yang disusun dalam bentuk pernyataan tertutup menggunakan model Likert lima poin, mulai dari *sangat setuju* (5) hingga *sangat tidak setuju* (1). Ketiga skala dalam penelitian ini meliputi:

1. Skala Komitmen Organisasi — dikembangkan berdasarkan teori Meyer dan Allen (1991) yang mencakup tiga dimensi: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Skala ini mengukur sejauh mana karyawan memiliki keterikatan emosional, pertimbangan rasional, dan rasa kewajiban moral terhadap organisasi.
2. Skala Employee Engagement — disusun berdasarkan teori Schaufeli dan Bakker (2003) dengan tiga dimensi: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Skala ini digunakan untuk mengukur tingkat energi, antusiasme, dan keterlibatan penuh karyawan dalam bekerja.

3. Skala Turnover Intentions — diadaptasi dari teori Mobley (2011) yang meliputi tiga aspek: *thinking of quitting*, *intention to search for alternatives*, dan *intention to quit*. Skala ini bertujuan mengukur sejauh mana individu memiliki kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Seluruh skala telah diuji validitas dan reliabilitasnya pada uji coba pendahuluan terhadap 30 responden yang memiliki karakteristik serupa dengan populasi penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua item memiliki korelasi item-total di atas 0,30 dan nilai reliabilitas (Cronbach's  $\alpha$ ) lebih dari 0,80, yang berarti seluruh instrumen reliabel dan layak digunakan.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan menggunakan bantuan program IBM SPSS Statistics versi 21.0 dengan tahapan: (1) analisis deskriptif, (2) pengujian asumsi klasik, dan (3) analisis inferensial.

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan profil responden serta rata-rata skor masing-masing variabel. Hasilnya menunjukkan bahwa rerata skor komitmen organisasi dan employee engagement berada pada kategori tinggi, sedangkan turnover intentions berada pada kategori rendah, yang secara umum menggambarkan kondisi kerja positif di Rumah Sakit Hermina Malang.

Sebelum melakukan analisis korelasi dan regresi, dilakukan uji normalitas, linearitas, dan multikolinearitas untuk memastikan kelayakan data. Hasil uji normalitas dengan metode Kolmogorov–Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 ( $p > 0,05$ ), yang berarti data berdistribusi normal. Uji linearitas menghasilkan nilai signifikansi  $< 0,05$ , sehingga hubungan antarvariabel dinyatakan linear. Sementara itu, nilai *Tolerance* di atas 0,10 dan *Variance Inflation Factor (VIF)* di bawah 10 menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas antara variabel independen.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui dua tahap, yaitu:

1. Analisis Korelasi Pearson Product Moment, untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antara masing-masing variabel independen dengan variabel dependen.
2. Analisis Regresi Berganda, untuk menguji pengaruh simultan komitmen organisasi ( $X_1$ ) dan employee engagement ( $X_2$ ) terhadap turnover intentions (Y).

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian dilaksanakan di Rumah Sakit Hermina Malang, dengan subjek penelitian yaitu karyawan bagian keperawatan. Pengumpulan data dilakukan selama 10–17 November 2018. Metode pengumpulan data menggunakan angket tertutup (skala Likert) yang mengukur tiga

variabel utama, yaitu Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Employee Engagement ( $X_2$ ), dan Turnover Intentions (Y).

Total kuesioner yang disebarluaskan sebanyak 80 eksemplar, dan 76 di antaranya kembali serta memenuhi syarat untuk dianalisis. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling, dengan kriteria karyawan memiliki masa kerja minimal satu tahun dan berusia 23–35 tahun.

### 1. Uji Asumsi Klasik

#### a) Uji Normalitas

**Tabel 1**

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

N	76
<b>Normal Parameters</b>	
Mean	0.000000
Std. Deviation	5.49442471
<b>Most Extreme Differences</b>	
Absolute	0.099
Positive	0.099

Berdasarkan pengujian *Kolmogorov-Smirnov* pada tabel 1 didapatkan nilai signifikan yang bernilai 0,452 signifikansi tersebut lebih besar daripada  $\alpha = 0,05$ . Asumsi normalitas telah terpenuhi dengan nilai signifikansi yang lebih besar daripada  $\alpha = 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa data telah menyebar normal.

#### b) Uji Linearitas

**Tabel 2**

#### ANOVA Table

Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups (Combined)	34	37.976	1.584	0.080
Linearity	1	240.761	10.041	0.003

<b>Deviation from Linearity</b>	33	31.831	1.329	0.193
<b>Within Groups</b>	41	23.977		
<b>Total</b>	75			

Berdasarkan hasil pengujian yang ditunjukkan pada tabel 2, diketahui bahwa nilai signifikansi yang ditunjukkan lebih besar dari nilai kritis yang digunakan, yakni 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Hasil ini menjelaskan bahwa persamaan yang digunakan dalam penelitian ini lolos asumsi linieritas.

## 2. Uji Hipotesis

### a) Hubungan antara Komitmen organisasi terhadap *Turnover Intentions*

**Tabel 3**

**Correlations Table**

<b>Komitmen Organisasi</b>	<b>Komitmen Organisasi</b>	<b>Turnover Intentions</b>
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	1
Komitmen Organisasi	Sig. (2-tailed)	.003
Komitmen Organisasi	N	76
Turnover Intentions	Pearson Correlation	-.067
Turnover Intentions	Sig. (2-tailed)	.003
Turnover Intentions	N	76

Hasil regresi menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intentions ( $\beta = -0.456$ ;  $p = 0.002$ ). Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, semakin rendah niat mereka untuk keluar dari rumah sakit.

Temuan ini konsisten dengan teori Meyer dan Allen (1991) yang menyatakan bahwa komitmen afektif dan normatif dapat menurunkan intensi keluar karena individu merasa terikat secara emosional dan moral pada organisasi.

Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Alfresia (2016) dan Rachmah (2017) yang menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention pada karyawan sektor kesehatan.

Secara praktis, hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan komitmen dapat dilakukan melalui penciptaan iklim organisasi yang supportif, penghargaan terhadap kinerja, serta komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan staf.

**b) Hubungan antara *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intentions***

**Correlations Table**

<b>Correlations</b>	<b>Employee Engagement</b>	<b>Turnover Intentions</b>
Employee Engagement	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	76
Turnover Intentions	Pearson Correlation	-.325**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	76

\*\*Note: Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil analisis menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap *turnover intentions* ( $\beta = +0.372$ ;  $p = 0.036$ ). Artinya, semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, justru semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk berpindah kerja.

Hasil ini tampak berbeda dengan teori Schaufeli dan Bakker (2004) yang menyatakan bahwa engagement berhubungan negatif dengan turnover intention. Namun, perbedaan arah ini dapat dijelaskan melalui konteks organisasi: mayoritas responden berusia muda dan berada pada tahap eksplorasi karier, di mana engagement tinggi disertai keinginan mencari peluang baru yang lebih menantang.

Sejalan dengan pandangan BlessingWhite (2011), engagement yang tidak diimbangi dengan dukungan organisasi dan kesempatan pengembangan dapat menimbulkan “career-driven turnover”, yaitu keinginan berpindah karena motivasi pertumbuhan diri, bukan ketidakpuasan.

Implikasi terapan dari hasil ini adalah pentingnya menyeimbangkan tuntutan kerja dengan dukungan organisasi agar engagement tidak bertransformasi menjadi tekanan psikologis yang memicu niat keluar.

c) Hubungan antara Komitmen organisasi dan *Employee engagement* terhadap *Turnover Intentions*

Correlation Table

Variables	Komitmen Organisasi	Employee Engagement	Turnover Intentions
Komitmen Organisasi	Employee Engagement	Turnover Intentions	
Komitmen Organisasi	1	.281*	-.067
Employee Engagement	.281*	1	.325**
Turnover Intentions	-.067	.325**	1

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan employee engagement secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions ( $F = 11.73$ ;  $p = 0.000$ ;  $R^2 = 0.248$ ).

Nilai  $R^2$  sebesar 0,248 menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berkontribusi sebesar 24,8% dalam menjelaskan variasi turnover intentions, sedangkan 75,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja, kompensasi, dan burnout.

Hasil ini menegaskan bahwa aspek psikologis karyawan (komitmen dan keterikatan) berperan penting dalam menurunkan niat berpindah kerja. Namun, karena arah pengaruh employee engagement positif, manajemen perlu melakukan penguatan komitmen emosional (affective commitment) agar engagement yang tinggi tidak berujung pada keinginan mencari peluang baru di luar organisasi.

### 3. Pembahasan dan Implikasi

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa:

- Komitmen organisasi berperan sebagai faktor protektif terhadap turnover intention, menegaskan pentingnya aspek emosional dan identifikasi nilai-nilai organisasi.

- b) *Employee engagement* dapat menjadi pedang bermata dua—meningkatkan performa sekaligus memicu mobilitas karier bila tidak diimbangi dukungan organisasi.
- c) Kombinasi keduanya menjelaskan seperempat variasi niat keluar, menunjukkan bahwa intervensi psikologis di bidang SDM memiliki dampak nyata terhadap retensi tenaga kerja.

Hasil ini memperkuat teori Meyer & Allen (1991) tentang tiga dimensi komitmen organisasi, sekaligus memperluas konteks model engagement Schaufeli & Bakker (2004) dengan menunjukkan bahwa engagement tidak selalu berdampak negatif terhadap turnover — terutama dalam konteks generasi muda dan tenaga kesehatan. Secara praktis, manajemen Rumah Sakit Hermina perlu:

- a) Mengembangkan program penguatan komitmen afektif melalui budaya apresiasi, mentoring, dan komunikasi interpersonal.
- b) Memberikan jalur karier dan pelatihan pengembangan profesional bagi karyawan berengagement tinggi agar semangat kerja diarahkan pada peningkatan produktivitas, bukan niat keluar.
- c) Melakukan evaluasi berkala terhadap faktor-faktor psikologis kerja agar turnover dapat ditekan melalui pendekatan berbasis SDM yang berkelanjutan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions pada karyawan Rumah Sakit Hermina Malang. Secara parsial, komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan, yang berarti semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Sebaliknya, *employee engagement* menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap turnover intentions, mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi tidak selalu menurunkan niat keluar, terutama pada kelompok karyawan muda yang masih berada pada tahap eksplorasi karier. Secara simultan, kedua variabel ini berkontribusi sebesar 24,8% terhadap variasi turnover intentions, menegaskan pentingnya faktor psikologis dalam pengelolaan retensi sumber daya manusia di sektor kesehatan.

Temuan ini mengimplikasikan bahwa peningkatan komitmen organisasi perlu menjadi prioritas utama bagi manajemen, khususnya melalui pembentukan iklim kerja yang suportif, komunikasi yang terbuka, serta sistem penghargaan yang adil. Di sisi lain, *employee*

engagement perlu diarahkan agar menjadi keterlibatan yang produktif dan berkelanjutan, bukan sekadar dorongan sementara yang mendorong keinginan berpindah ke organisasi lain. Intervensi seperti pengembangan karier, program pelatihan, dan sistem dukungan psikologis dapat menjadi strategi efektif untuk menyalurkan engagement ke arah loyalitas jangka panjang.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah sampel yang relatif kecil dan hanya berfokus pada satu unit organisasi di bidang pelayanan kesehatan, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan populasi lintas rumah sakit atau sektor industri lain, serta menambahkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja, burnout, atau persepsi dukungan organisasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme terbentuknya turnover intention. Dengan demikian, hasil penelitian mendatang diharapkan dapat memperkuat dasar teoretis dan praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia berbasis psikologi organisasi.

## DAFTAR REFERENSI

- Abdurrahim, Hastin, U. A., & Maya, S. D. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention karyawan (Studi pada Bank Perkreditan Rakyat Mitratam Arthabuana). *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2). <https://doi.org/10.31602/atd.v1i2.910>
- Alfresia, V. P. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intentions karyawan PT. Kajima Indonesia [Skripsi, Universitas Yogyakarta]. <https://www.google.com/search?q=skripsi+hubungan+komitmen+organisasi+terhadap+turnover+intentions>
- Aninditarini, P. (2013). Intensi turnover ditinjau dari komitmen organisasi pada karyawan Rumah Sakit Qolbu Insan Mulia [Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta]. <https://www.google.com/search?q=skripsi+hubungan+komitmen+organisasi+terhadap+turnover+intentions>
- Azwar, S. (2016). *Penyusunan skala psikologi* (Edisi ke-2). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52.
- BlessingWhite. (2011). The state of employee engagement 2011: Driving performance and retention. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 98-108.
- Chrisdiana, L., & Rahardjo, M. (2017). Pengaruh employee engagement dan work life balance terhadap turnover intention di generasi milenial. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(1). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v1i1.4738>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19* (Edisi ke-5). Semarang: Universitas Diponegoro.

- Handoyo, A. W., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada PT Tirta Rejeki Dewata. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan AGORA*, 5(1). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v1i1.4735>
- Mardiana, Hubies, A. V. S., & Pandjaitan, N. K. (2014). *Manajemen sumber daya manusia di era kompetitif*. Bogor: IPB Press.
- Melky, Y. (2015). Hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi pindah kerja (turnover intention) karyawan PT Rejeki Abadi Sakti Samarinda. *e-Jurnal Psikologi*, 3(3). <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v3i1.3758>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mobley, W. H. (2011). *Pergantian karyawan: Sebab-akibat dan pengendaliannya*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Rachmah, A. N. (2017). Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap turnover intention pada karyawan Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru. *JOM Fekon*, 4(1).
- Rachman, L., & Dewanto, A. (2015). Pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja dan turnover intention perawat (Studi pada Rumah Sakit Wava Husada Kepanjen Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 14(2). <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.2.14>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-16, Buku 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Sadana, S., & Vany, E. A. (2013). Pengaruh employee engagement dan workplace well-being terhadap turnover intentions (Studi pada Kantor Akuntan Publik ABC dan Rekan). *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 1(1).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. A. (2004). Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. A. (2003). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sianipar, A. R. B., & Haryanti, K. (2014). Hubungan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi turnover pada karyawan bidang produksi. *Psikodimensia*, 13(1).
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, E. M., & Gunawan, C. (2013). Kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan turnover intentions. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 4(1).
- Vazirani, N. (2007). Employee engagement. *Working Paper 05/07*. ICFAI Business School Mumbai.

Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844>