
Pengaruh Remunerasi terhadap Kualitas Pelayanan dan Turnover Intention Dokter Spesialis di RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun

Muhammad Azhary Lazuardy¹⁾ Dasrun Hidayat²⁾ Wahyuddin Bagenda³⁾

¹³Program Studi Magister Manajemen, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Bandung, Indonesia

²Fakultas Komunikasi dan Desain Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Bandung, Indonesia

ABSTRAK

Rumah sakit sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusia (SDM) untuk operasional yang efektif. Manajemen SDM yang efisien membantu merekrut dan mempertahankan tenaga kerja terampil. Remunerasi kompetitif berperan penting dalam meningkatkan motivasi, kepuasan, dan loyalitas, yang memengaruhi kualitas layanan serta niat untuk keluar (turnover intention). Penelitian ini menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kualitas layanan dan niat untuk keluar di kalangan dokter spesialis RSUD Sultan Imanuddin, Pangkalan Bun. Penelitian menggunakan desain cross-sectional dengan survei total sampling. Dari 42 dokter spesialis, 39 berpartisipasi. Analisis data dilakukan menggunakan metode SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaji dan tunjangan (remunerasi) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas layanan (koefisien jalur -0,008, $p>0,05$). Namun, remunerasi secara signifikan memengaruhi niat untuk keluar (koefisien jalur -0,675, $p<0,05$), di mana remunerasi yang lebih rendah meningkatkan kemungkinan dokter untuk keluar. Meskipun demikian, niat untuk keluar tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas layanan (koefisien jalur 0,119, $p>0,05$), dan remunerasi yang rendah tidak secara langsung memengaruhi kualitas layanan (koefisien jalur -0,081, $p>0,05$). Remunerasi berdampak pada niat untuk keluar tetapi tidak pada kualitas layanan. Rumah sakit perlu mengeksplorasi faktor lain yang memengaruhi kualitas layanan serta menerapkan kebijakan remunerasi yang adil, transparan, dan kompetitif untuk mempertahankan dokter spesialis berkualitas tinggi.

Kata Kunci: dokter spesialis, kualitas layanan, niat untuk keluar, remunerasi

ABSTRACT

Hospitals depend on their human resources (HR) performance for effective operations. Efficient HR management helps recruit, develop, and retain skilled personnel. Competitive remuneration plays a key role in attracting and retaining high-quality HR by enhancing motivation, satisfaction, and loyalty, which influence service quality and turnover intentions. This study examined how remuneration affects service quality and turnover intentions among specialist physicians at RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun, Indonesia. This study used a cross-sectional design and a survey data collection technique, the total sampling, 39 out of 42 specialist physicians participated. Statistical analysis using the SEM-PLS. The result revealed salary and benefits (remuneration) had no significant impact on service quality (path coefficient -0.008, $p>0.05$). However, remuneration significantly influenced physicians' turnover intentions (path coefficient -0.675, $p<0.05$), with lower remuneration increasing the likelihood of physicians leaving. Nevertheless, turnover intentions did not have a significant effect on service quality (path coefficient 0.119, $p>0.05$), and low remuneration did not directly impact service quality (path coefficient -0.081, $p>0.05$). The study finds that remuneration affects turnover intention but not service quality. The hospital should explore other factors affecting service quality and develop a fair, transparent, competitive remuneration policy to retain high-quality specialist physicians.

Keywords: remuneration, service quality, specialist physician, turnover intention

PENDAHULUAN

Organisasi adalah perkumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan secara rasional dan sistematis. Proses pencapaian tujuan ini memerlukan sumber daya sebagai input yang kemudian dikelola melalui manajemen yang efektif. Manajemen adalah ilmu dan seni dalam memanfaatkan seluruh unsur sumber daya organisasi secara efisien (Asir, 2022). Unsur 6M dalam manajemen, yaitu *men, money, method, materials, machines, dan market*, menggarisbawahi pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) (Puteri, 2018). SDM dianggap unggul karena perannya tidak bisa tergantikan (Lewaherilla et al., 2021). Dalam organisasi kesehatan seperti rumah sakit, SDM berperan penting dalam menunjang aktivitas pelayanan (Murni Arumahati & Satriya Wijaya, 2024). Oleh karena itu, manajemen SDM menjadi esensial dalam menjaga kualitas layanan dengan cara menerapkan manajemen SDM yang terintegrasi (Chungyalpa & Karishma, 2016). Kualitas pelayanan juga dipengaruhi oleh remunerasi, yang didefinisikan sebagai imbalan atas kontribusi pegawai kepada organisasi (Pramita (2017); Wahyuhadi et al. (2023). Berdasarkan teori expectancy Vroom (1964), pegawai termotivasi jika usaha mereka dianggap sebanding dengan imbalan yang diterima. Pemberian remunerasi juga membantu pegawai memenuhi kebutuhan dasar "*Hierarchy of Needs*" sebagaimana diuraikan dalam Hierarki Kebutuhan Maslow (Alfathian & Hidayat, 2020).

Remunerasi dapat memengaruhi motivasi, kepuasan, dan kualitas pelayanan yang diberikan (Figueroa et al. (2019); (Hartati et al., 2019). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa remunerasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat pegawai untuk keluar (Pratiwi & Meliala, 2023); (Aburumman et al., 2020). Remunerasi juga berdampak pada kualitas layanan, seperti yang ditemukan oleh Angliawati (2016) dan Karakolias et al. (2017), yang menyebutkan bahwa remunerasi yang baik di institusi kesehatan dapat mencegah praktik tidak etis dan meningkatkan produktivitas serta kualitas pelayanan (Hidayah et al., 2020); Rahmawati & Nadjib (2023). Namun, kurangnya remunerasi yang layak seringkali meningkatkan turnover intention atau niat untuk berpindah kerja (Robbins & Judge, 2017). Tingginya turnover, terutama di kalangan tenaga medis, menjadi tantangan dalam menjaga layanan kesehatan yang optimal (Masárová & Kordoš, 2023); (Zhang et al., 2019).

Selain itu, studi oleh Basri & Abdillah (2022) serta Wibowo et al. (2023) menekankan bahwa remunerasi yang kurang kompetitif dapat menurunkan kepuasan dan komitmen kerja, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja pelayanan. Demikian pula, penelitian (Heo & Park, 2016) menunjukkan bahwa turnover intention yang tinggi menurunkan kualitas pelayanan akibat beban kerja yang meningkat pada tenaga medis yang tersisa (Alzoubi et al., 2024). Kekurangan tenaga medis spesialis di beberapa rumah sakit telah menjadi tantangan besar, seperti yang ditemukan Al-Hanawi et al. (2019) di Arab Saudi, dan masalah ini juga relevan di Indonesia yang masih membutuhkan sekitar 29.000 dokter spesialis (Kompas.com, 2024).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sultan Imanuddin di Pangkalan Bun, Kalimantan Tengah, sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), juga mengalami tantangan dalam hal remunerasi dokter spesialis. Berdasarkan survei awal, banyak dokter spesialis di RSUD tersebut mengeluhkan masalah remunerasi yang meliputi ketidakseimbangan antara besaran remunerasi dan beban kerja, remunerasi yang lebih rendah dibanding kabupaten lain, serta keterlambatan pembayaran (Berita Sampit, 2023; iNews Kobar, 2023; InfoPBun, 2023; Kotawaringin News, 2023); (Prokal.co, 2024). Dengan demikian, remunerasi yang memadai diyakini mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan mengurangi turnover intention dokter spesialis, sehingga penulis tertarik untuk meneliti pengaruh remunerasi terhadap kualitas pelayanan dan turnover intention dokter spesialis di RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun.

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Tinjauan Pustaka

Expectancy Theory

Remunerasi berperan penting dalam memengaruhi perilaku seseorang dalam organisasi, seperti yang dimaksud dalam teori *expectancy*. Menurut teori *expectancy*, kekuatan yang memotivasi individu untuk bekerja dengan baik dipengaruhi oleh hubungan antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan, seberapa besar keyakinan individu bahwa perusahaan/ organisasi akan memberikan kepuasan bagi individu sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukannya. Bila keyakinan yang diharapkan untuk memperoleh kepuasan cukup besar, maka pegawai akan bekerja sebaik mungkin dan sebaliknya. (Vroom, 1964). Teori ini menggambarkan bahwa keputusan individu untuk melakukan suatu tindakan dipengaruhi oleh tiga elemen sebagai berikut: (Vroom, 1964)

1. *Expectancy* (Harapan): Karyawan atau individu percaya bahwa usaha yang mereka lakukan akan berkontribusi pada kinerja yang baik. Dalam konteks ini, apabila mereka bekerja keras, mereka percaya bahwa hasil kerja mereka akan memuaskan atau mencapai standar yang ditetapkan.
2. *Instrumentality* (Instrumentalitas): Karyawan percaya bahwa peningkatan kinerja akan menghasilkan imbalan tertentu, seperti bonus, kenaikan gaji, atau pengakuan. Apabila mereka merasa bahwa kinerja yang baik akan diakui dan dihargai, mereka lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik.
3. *Valence* (Valensi): Ini adalah nilai yang diberikan individu terhadap imbalan yang diharapkan. Apabila karyawan merasa bahwa imbalan yang ditawarkan tidak cukup menarik atau tidak sebanding dengan usaha yang dikeluarkan, maka valensi mereka terhadap imbalan tersebut akan rendah.

Teori *expectancy* dapat diterapkan pada konteks remunerasi, di mana kualitas layanan atau produk yang dihasilkan dapat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap imbalan atau kompensasi yang diterima.

Remunerasi

Wahyuhadi dkk. (2023) mendefinisikan "*Remuneration is wages given to employees based on their contribution to the organization by performing their best*" atau yang berarti: "Remunerasi merupakan upah yang diberikan kepada pegawai berdasarkan kontribusinya terhadap organisasi dengan melakukan yang terbaik". Sejalan dengan Handoko (2020) bahwa remunerasi adalah imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang dihasilkan. Menurut Williams dkk. (2007) dalam penelitian yang meneliti kepuasan terhadap remunerasi/ kompensasi berdasarkan Heneman dan Schwab, terdapat 4 dimensi dari *pay satisfaction*, yaitu:

1. Kepuasan terhadap Tingkat Gaji (*Pay Level Satisfaction*) yakni kepuasan karyawan terhadap jumlah gaji atau upah yang mereka terima saat ini.
2. Kepuasan terhadap Kenaikan Gaji (*Pay Raise Satisfaction*) adalah kepuasan karyawan terhadap besaran dan frekuensi kenaikan gaji yang mereka terima.
3. Kepuasan terhadap Manfaat (*Benefit Level Satisfaction*) adalah kepuasan karyawan terhadap manfaat atau tunjangan yang mereka terima, seperti asuransi kesehatan, waktu libur berbayar, dan manfaat lainnya.
4. Kepuasan terhadap Struktur dan Administrasi Gaji (*Pay Structure and Administration Satisfaction*) adalah kepuasan karyawan terhadap cara sistem penggajian dikelola, termasuk keadilan struktur hierarki gaji dan prosedur administrasi terkait.

Kualitas Pelayanan

Philip Kotler dan Gary Armstrong dalam Ramya dkk. (2019) mendefinisikan kualitas layanan sebagai kemampuan sebuah pelayanan untuk mempertahankan pelanggan. Sejalan dengan Parasuraman dkk. (1985): "*The delivery of excellent or superior service relative to customer expectation*" yang berarti "pelayanan yang superior dan paripurna berdasarkan ekpektasi pelanggan". Tujuan utama dari kualitas pelayanan adalah mencapai tingkat kepuasan yang tinggi di antara mereka yang dilayani, yang pada

akhirnya dapat meningkatkan loyalitas dan kepercayaan terhadap organisasi. Dengan demikian, kualitas pelayanan tidak hanya tentang seberapa cepat atau efisien pelayanan diberikan, tetapi juga tentang bagaimana pelayanan tersebut dapat memberikan pengalaman positif dan memuaskan bagi penerimanya (Ramya dkk., 2019). Donabedian dalam Lee dkk. (2000) menyebutkan bahwa kualitas pelayanan kesehatan didefinisikan sebagai kemampuan untuk memenuhi tujuan yang diharapkan, yaitu berupa keadaan sehat. Dengan demikian, pelayanan kesehatan dikatakan berkualitas bila tenaga kesehatan mampu membantu pasien untuk berada dalam kondisi sehat. Kualitas pelayanan kesehatan di Indonesia secara administratif diatur oleh Kementerian Kesehatan dan disebut lebih lanjut dengan mutu pelayanan kesehatan (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2022). Penelitian ini menggunakan pengukuran kualitas pelayanan dengan metode SERVQUAL dalam pelayanan kesehatan. Lee dkk. (2000) memodifikasi metode SERVQUAL dengan menambahkan dua dimensi tambahan, yaitu *core medical service* dan *professionalism/skill*.

Turnover Intention

Menurut Robbins & Judge (2017), *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang pegawai memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sedangkan Vizano dkk. (2021) secara sederhana mendefinisikan *turnover intention* sebagai perilaku seseorang untuk pergi meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja. Turnover intention dapat diukur menggunakan tiga dimensi utama menurut Falkenburg dan Schyns (2007). Dimensi pertama adalah pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*), yang mencerminkan individu mulai memikirkan untuk keluar dari pekerjaannya akibat ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan ini memicu keinginan untuk berhenti dan menurunkan intensitas kehadiran di tempat kerja, yang ditandai dengan pikiran untuk berhenti, keinginan meninggalkan perusahaan, dan ketidakhadiran dalam bekerja. Dimensi kedua adalah keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*), yang menggambarkan individu mulai mencari pekerjaan di organisasi lain yang dianggap lebih menguntungkan. Hal ini biasanya didorong oleh faktor seperti beban kerja, kompensasi, lingkungan kerja, atau kepemimpinan. Indikatornya meliputi keinginan mencari pekerjaan yang lebih baik dan meninggalkan perusahaan jika ada peluang baru. Dimensi ketiga adalah keinginan untuk keluar (*intention to quit*), yang mencerminkan niat kuat individu untuk meninggalkan pekerjaannya karena merasa kondisi di perusahaan tidak lagi sesuai dengan harapannya. Indikatornya meliputi keinginan untuk keluar dari pekerjaan dan meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat.

Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Pengaruh Remunerasi Terhadap Kualitas Pelayanan

Remunerasi berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan dengan memotivasi pegawai untuk berkinerja lebih baik, sesuai dengan teori expectancy (Vroom, 1964). Penelitian menunjukkan bahwa remunerasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan keterampilan pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pelayanan (Hidayah et al., 2020; Karakolias et al., 2017; Masárová & Kordoš, 2023; Pratiwi & Meliala, 2023; Rahmawati & Nadjib, 2023; Shen et al., 2020). Menurut Hidayah et al. (2020); Pratiwi & Meliala (2023) remunerasi yang baik dapat meningkatkan motivasi tenaga kesehatan, mempertahankan bakat, dan mengurangi turnover, yang secara langsung meningkatkan kualitas pelayanan.

H₁: Terdapat pengaruh remunerasi terhadap kualitas pelayanan dokter spesialis di RSUD Sultan Imanuddin.

Pengaruh Remunerasi Terhadap Turnover Intention

Remunerasi berhubungan dengan turnover intention, di mana gaji yang tidak memadai dapat meningkatkan niat untuk keluar dari organisasi (Vroom, 1964; Wahyuhadi et al., 2023). Remunerasi yang adil dapat meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover intention (Hidayah et al., 2020; Karakolias et al., 2017; Masárová & Kordoš, 2023; Pratiwi & Meliala, 2023; Rahmawati & Nadjib, 2023; Shen et al., 2020). Kepuasan terhadap remunerasi berhubungan dengan tingkat turnover intention yang lebih rendah (Lum et al., 1998). Salah satu konsep penting dalam teori remunerasi adalah keadilan yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dalam hal remunerasi cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan niat *turnover* yang lebih rendah (Basri & Abdillah, 2022; Sutagana et al., 2023; Vizano et al., 2021). Dalam bidang kesehatan, remunerasi juga berpengaruh terhadap *turnover intention* tenaga kesehatan, termasuk dokter. (Tsai et al., 2016; Zhang et al., 2019). Dokter spesialis sebagai ujung tombak pelayanan di rumah sakit tentunya harus mendapatkan imbalan jasa berupa remunerasi yang proporsional dengan beban kerja yang dilakukan, karena mereka memiliki ekspektasi tentang bagaimana remunerasi dapat memengaruhi niat mereka untuk tinggal atau meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*).

H₂: Terdapat pengaruh remunerasi terhadap turnover intention dokter spesialis di RSUD Sultan Imanuddin.

Pengaruh Turnover Intention Terhadap Kualitas Pelayanan

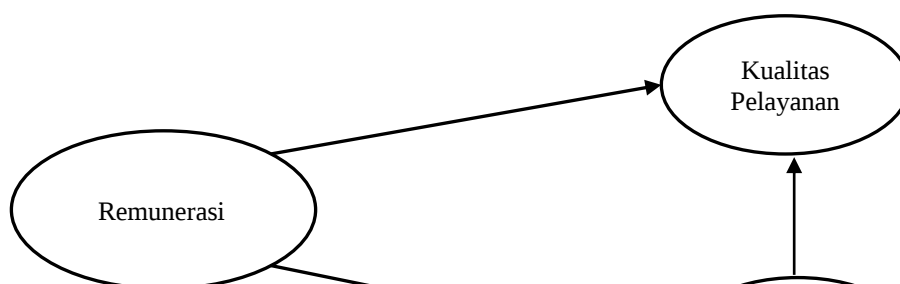
Turnover intention yang tinggi dapat menurunkan kualitas pelayanan karena berkurangnya motivasi dan peningkatan beban kerja yang dapat menyebabkan stres dan kelelahan (Tapola, 2016); (Heo & Park, 2016). Penelitian juga menunjukkan bahwa turnover yang tinggi berhubungan dengan kualitas pelayanan yang menurun (Alzoubi et al., 2024). Penelitian oleh Ashill dkk. (2008) juga menunjukkan bahwa turnover yang tinggi di kalangan karyawan dapat mengurangi komitmen mereka terhadap upaya pemulihan layanan, yang berakibat langsung pada pengalaman pasien. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hsu & Yang, 2022) juga menekankan bahwa *turnover intention* mengurangi kesediaan karyawan untuk mendukung dan memperkuat lingkungan organisasi, yang berpengaruh pada kinerja keseluruhan.

H₃: Terdapat pengaruh turnover intention terhadap kualitas pelayanan dokter spesialis di RSUD Sultan Imanuddin.

Pengaruh Remunerasi Terhadap Kualitas Pelayanan Melalui Turnover Intention

Remunerasi yang baik dapat mengurangi turnover intention dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan (Hsu & Yang, 2022). Penelitian menunjukkan bahwa gaji yang memadai mengurangi turnover intention, yang berhubungan dengan peningkatan motivasi dokter untuk memberikan pelayanan yang optimal (Jurij et al., 2023); (Hsu & Yang, 2022).

H₄: Terdapat pengaruh remunerasi terhadap kualitas pelayanan dokter spesialis melalui turnover intention di RSUD Sultan Imanuddin.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif berbasis filsafat positivisme yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Desain penelitian menggunakan *cross-sectional study*, pengumpulan data melalui kuesioner tertutup yang bertujuan untuk memahami persepsi responden mengenai remunerasi, kualitas pelayanan, dan turnover intention. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan inferensial/verifikatif, dimana analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik data melalui statistik deskriptif, seperti rata-rata dan standar deviasi (Sugiyono, 2019).

Selain itu, analisis inferensial dilakukan menggunakan model *Structural Equation Model – Partial Least Square* (SEM-PLS), yang dirancang untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel atau kelompok. Populasi penelitian ini adalah seluruh dokter spesialis di RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun, dengan teknik *nonprobability sampling* dengan pendekatan *total sampling* diperoleh seluruh anggota populasi, yaitu sebanyak 42 dokter spesialis, dan dijadikan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2019). Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert* untuk mengukur sikap, opini, dan persepsi responden, di mana masing-masing pernyataan diberikan bobot skor dari 1 hingga 5, mulai dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju."

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah remunerasi yang diukur berdasarkan empat dimensi utama, yaitu *pay level satisfaction*, *pay raise satisfaction*, *benefit level satisfaction*, dan *pay structure and administration satisfaction* (Williams et al., 2007). Sementara itu, variabel terikat kualitas pelayanan (Y_1) yang dinilai berdasarkan tujuh dimensi kualitas pelayanan kesehatan *modified SERVQUAL*, yaitu *assurance*, *empathy*, *reliability*, *responsiveness*, *tangibles*, *core medical service*, dan *profesionalism/ skill* (Lee et al., 2000; Parasuraman et al., 1985), serta *turnover intention* (Y_2) yang diukur melalui *thoughts of quitting*, *intention to search for another job*, dan *intention to quit* (Falkenburg & Schyns, 2007).

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Remunerasi (X) Heneman dan Schwab dalam (Williams dkk., 2007) disertai dengan beberapa perubahan	<i>Pay Level Satisfaction</i>	Remunerasi cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup	Ordinal/ <i>Likert</i>
		Remunerasi sesuai dengan posisi	Ordinal/ <i>Likert</i>
	<i>Pay Raise Satisfaction</i>	Remunerasi sesuai kinerja	Ordinal/ <i>Likert</i>
		Remunerasi sudah adil dibandingkan dengan rekan kerja yang setara	Ordinal/ <i>Likert</i>
		Kenaikan remunerasi cukup memadai	Ordinal/ <i>Likert</i>
		Kenaikan remunerasi proporsional dengan pekerjaan yang dilakukan	Ordinal/ <i>Likert</i>
	<i>Benefit Level Satisfaction</i>	Kepuasan terhadap perlindungan kesehatan dan jiwa	Ordinal/ <i>Likert</i>
		Fasilitas tambahan yang diberikan (mobil dinas, rumah dinas)	Ordinal/ <i>Likert</i>
	<i>Pay Structure and Administration Satisfaction</i>	Sistem remunerasi adil dan transparan	Ordinal/ <i>Likert</i>
		Sistem remunerasi mudah dipahami	Ordinal/ <i>Likert</i>
Kualitas Pelayanan (Y ₁) (Lee dkk., 2000; Parauraman dkk., 1985)	<i>Assurance</i>	Kepuasan secara umum terhadap sistem remunerasi	Ordinal/ <i>Likert</i>
		Kesopanan dokter spesialis dan kemampuan membangkitkan kepercayaan dan keyakinan pasien	Ordinal/ <i>Likert</i>
	<i>Empathy</i>	Perhatian dan kepedulian terhadap pasien	Ordinal/ <i>Likert</i>
	<i>Reliability</i>	Kemampuan dokter spesialis melakukan pelayanan kesehatan dengan handal dan akurat	Ordinal/ <i>Likert</i>
	<i>Responsiveness</i>	Kesediaan dokter spesialis untuk memberikan pelayanan kesehatan cepat tanggap	Ordinal/ <i>Likert</i>
	<i>Tangibles</i>	Fasilitas fisik, peralatan, dan tampilan yang baik dari dokter spesialis	Ordinal/ <i>Likert</i>
	<i>Core medical service</i>	Kesesuaian, efektivitas, dan manfaat pelayanan dokter spesialis bagi pasien	Ordinal/ <i>Likert</i>
	<i>Profesionalism/ Skill</i>	Pengetahuan, keahlian teknis, jumlah pelatihan, dan pengalaman dokter spesialis	Ordinal/ <i>Likert</i>
Turnover Intention (Y ₂) (Falkenburg & Schyns, 2007)	<i>Thoughts of quitting</i>	Pikiran untuk berhenti bekerja	Ordinal/ <i>Likert</i>
	<i>Intention to search for another job</i>	Keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain	Ordinal/ <i>Likert</i>
	<i>Intention to quit</i>	Keinginan untuk segera meninggalkan tempat kerja saat ini	Ordinal/ <i>Likert</i>

Penelitian ini menerapkan metode *Structural Equation Model – Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk analisis data dan uji hipotesis. SEM-PLS menggabungkan analisis faktor dan jalur untuk mengestimasi hubungan antara variabel eksogen dan endogen secara simultan (Ghozali & Latan, 2019). Dalam analisis PLS, terdapat dua model: *outer model* untuk uji validitas dan reliabilitas, serta *inner model*

untuk uji kausalitas dan prediksi. *Outer model* mengukur validitas melalui *convergent* ($AVE > 0,5$) dan *discriminant validity* ($cross\ loading > 0,7$), sedangkan reliabilitas dievaluasi dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (nilai $> 0,7$ dianggap baik) (Ghozali & Latan, 2019). *Inner model* dinilai dengan R-square sebagai indikator prediksi, dengan kriteria kuat (0,75), moderat (0,50), dan lemah (0,25) (Ghozali & Latan, 2019). Kualitas model juga dievaluasi melalui Goodness of Fit (GoF), di mana nilai 0,10, 0,25, dan 0,36 mewakili model yang rendah, sedang, dan baik (Tanenhaus et al. dalam Ghozali & Latan, 2019). Uji hipotesis direct dan indirect effect dilakukan melalui *bootstrapping*, dengan t-statistic $> 1,967$ atau p-value $< 0,05$ menunjukkan pengaruh signifikan antar variabel. (Hair et al. dalam Ghozali & Latan, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik dokter spesialis RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun

Penelitian ini melibatkan 39 dokter spesialis di RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun. Mayoritas dokter berada pada rentang usia 41-50 tahun (56,41%), menunjukkan bahwa sebagian besar memiliki pengalaman kerja yang matang. Selain itu, terdapat 25,64% dokter dalam rentang usia 51-60 tahun, sementara hanya 2,56% yang berusia di bawah 30 tahun, mengindikasikan bahwa dokter spesialis yang relatif muda jumlahnya terbatas. Berdasarkan jenis kelamin, terdapat keseimbangan yang baik antara dokter laki-laki (46,15%) dan perempuan (53,85%), mencerminkan inklusivitas dalam tenaga medis. Dari segi pendidikan, 87,18% dokter berstatus spesialis, 10,26% telah mencapai jenjang subspesialis, dan 2,56% memiliki kualifikasi fellowship, yang menunjukkan latar belakang pendidikan yang kuat dan bervariasi. Bidang spesialisasi didominasi oleh dokter di Obstetri dan Ginekologi (12,82%) serta Spesialis Anak (10,26%), menunjukkan fokus pelayanan yang tinggi pada kesehatan ibu dan anak. Sebanyak 61,54% dokter memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, menandakan keberadaan tenaga medis berpengalaman, sementara 25,64% baru bekerja 0-5 tahun, yang menunjukkan adanya regenerasi tenaga medis di rumah sakit ini. Dari sisi status kepegawaian, sebagian besar dokter (84,62%) berstatus ASN PNS, yang memberikan stabilitas pekerjaan, sedangkan 15,38% merupakan tenaga kontrak daerah, berperan dalam memenuhi kebutuhan tenaga medis di RSUD Sultan Imanuddin.

Hasil SEM-PLS

Hasil evaluasi model SEM-PLS pada *outer model first order* (Tabel 1 dan Tabel 2) menunjukkan hasil uji outer loading orde pertama dan kedua menunjukkan validitas konvergen dan reliabilitas yang baik pada konstruk penelitian. Outer loadings untuk indikator pada orde pertama berkisar antara 0,720 hingga 1,000 dan pada orde kedua antara 0,586 hingga 0,936, keduanya melebihi nilai cut-off 0,5. Composite Reliability (CR) berkisar antara 0,734 hingga 1,000 untuk orde pertama dan 0,936 hingga 0,940 untuk orde kedua, melebihi cut-off 0,70. Average Variance Extracted (AVE) juga berada di atas 0,50. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk yang diuji memiliki validitas dan reliabilitas yang baik dalam mengukur variabelnya. Model pengukuran orde kedua juga memastikan keakuratan hubungan antara indikator dan konstruk pada level yang lebih tinggi.

Tabel 2. Hasil Evaluasi Nilai Outer Loading, AVE, dan CR pada Orde Pertama

	Outer Loadings 1 st Order	Ket	CR 1 st Order	AVE 1 st Order	Ket
PLS1 ← PLS	0,887	Valid	0,936	0,800	Reliabel
PLS2 ← PLS	0,948	Valid			
PLS3 ← PLS	0,948	Valid			
PLS4 ← PLS	0,925	Valid			
PLS5 ← PLS	0,747	Valid			
PRS1 ← PRS	0,857	Valid	0,737	0,659	Reliabel

PRS2 ← PRS	0,851	Valid			
PRS3 ← PRS	0,720	Valid			
BLS1 ← BLS	0,916	Valid	0,734	0,655	Reliabel
BLS2 ← BLS	0,765	Valid			
BLS3 ← BLS	0,735	Valid			
PSAS1 ← PSAS	0,936	Valid	0,846	0,770	Reliabel
PSAS2 ← PSAS	0,934	Valid			
PSAS3 ← PSAS	0,750	Valid			
A ← A	1,000	Valid	1,000	1,000	Reliabel
E ← E	1,000	Valid	1,000	1,000	Reliabel
Rel ← Rel	1,000	Valid	1,000	1,000	Reliabel
Res ← Res	1,000	Valid	1,000	1,000	Reliabel
T ← T	1,000	Valid	1,000	1,000	Reliabel
CMS ← CMS	1,000	Valid	1,000	1,000	Reliabel
P ← P	1,000	Valid	1,000	1,000	Reliabel
TQ1 ← TQ	0,877	Valid	0,861	0,783	Reliabel
TQ2 ← TQ	0,932	Valid			
TQ3 ← TQ	0,844	Valid			
ISAJ1 ← ISAJ	0,990	Valid	0,979	0,980	Reliabel
ISAJ2 ← ISAJ	0,990	Valid			
IQ1 ← IQ	0,952	Valid	0,868	0,883	Reliabel
IQ2 ← IQ	0,927	Valid			

Sumber: Output Smart-PLS Versi 4, 2024

Keterangan: PLS = Pay Level Satisfaction; PRS = Pay Raise Satisfaction; BLS = Benefit Level Satisfaction; PSAS = Pay Structure and Administration Satisfaction; A = Assurance; E = Empathy; Rel = Reliability; Res = Responsiveness; T = Tangibles; CMS = Core medical service; P = Profesionalism/ Skill; TQ = Thoughts of quitting; ISAJ = Intention to search for another job; IQ = Intention to quit

Tabel 3. Hasil Evaluasi Nilai *Outer Loading*, AVE, dan CR pada Orde Kedua

Variabel	Indikator	Outer Loadings 2 nd Order	Ket	CR 2 nd Order	AVE 2 nd Order	Ket
Remunerasi	PLS1 ← PLS	0,936	Valid	0,927	0,533	Reliabel
	PLS2 ← PLS					
	PLS3 ← PLS					
	PLS4 ← PLS					
	PLS5 ← PLS					
	PRS1 ← PRS	0,913	Valid			
	PRS2 ← PRS					
	PRS3 ← PRS					
	BLS1 ← BLS	0,586	Valid			
	BLS2 ← BLS					
	BLS3 ← BLS					
	PSAS1 ← PSAS	0,846	Valid			
	PSAS2 ← PSAS					

PSAS3 ← PSAS						
Kualitas Pelayanan	A ← A	0,847	Valid	0,940	0,739	Reliabel
	E ← E	0,868	Valid			
	Rel ← Rel	0,916	Valid			
	Res ← Res	0,893	Valid			
	T ← T	0,740	Valid			
	CMS ← CMS	0,871	Valid			
	P ← P	0,869	Valid			
Turnover Intention	TQ1 ← TQ	0,912	Valid	0,936	0,728	Reliabel
	TQ2 ← TQ					
	TQ3 ← TQ					
	ISAJ1 ← ISAJ	0,933	Valid			
	ISAJ2 ← ISAJ					
	IQ1 ← IQ	0,907	Valid			
	IQ2 ← IQ					

Sumber: Output Smart-PLS Versi 4, 2024

Keterangan: PLS = Pay Level Satisfaction; PRS = Pay Raise Satisfaction; BLS = Benefit Level Satisfaction; PSAS = Pay Structure and Administration Satisfaction; A = Assurance; E = Empathy; Rel = Reliability; Res = Responsiveness; T = Tangibles; CMS = Core medical service; P = Profesionalism/ Skill; TQ = Thoughts of quitting; ISAJ = Intention to search for another job; IQ = Intention to quit

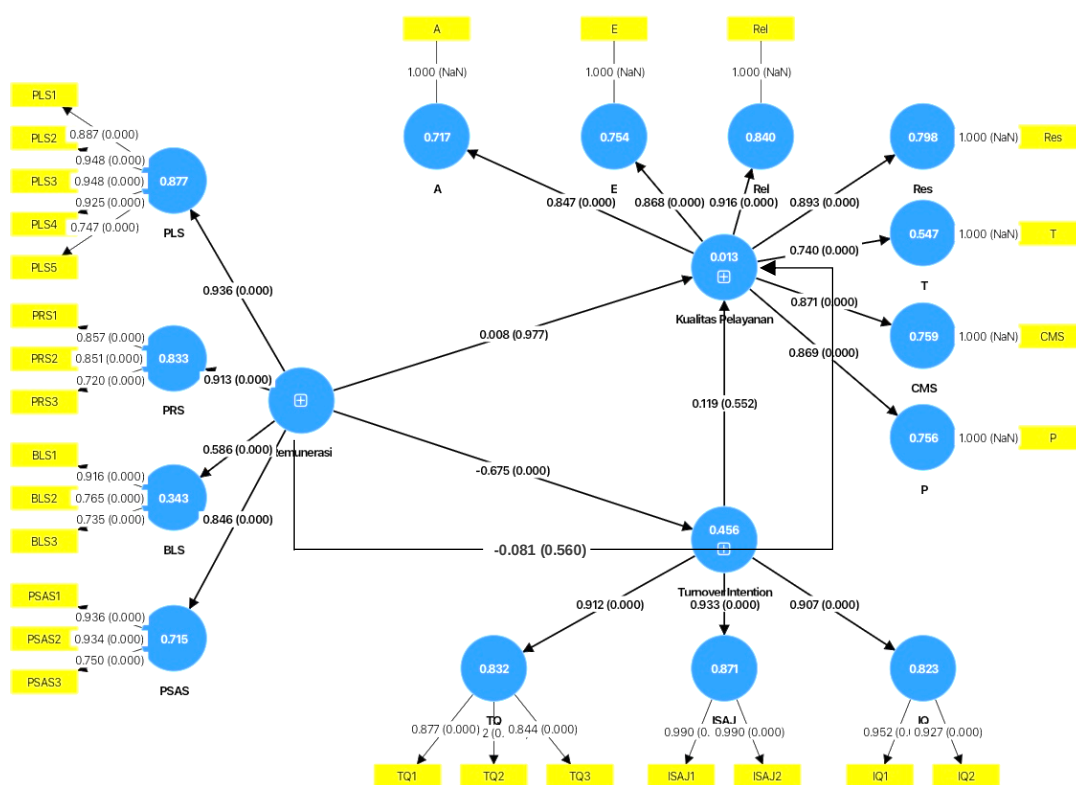
Selanjutnya, hasil uji konfirmatori menunjukkan bahwa pada variabel remunerasi, setiap indikator first order, yaitu satisfaction, pay raise satisfaction, benefit level satisfaction, dan pay structure and administration satisfaction, memberikan kontribusi signifikan terhadap second order construct remunerasi. Pay level satisfaction (PLS) menunjukkan kontribusi terbesar dengan path coefficient 0,936 dan T-statistics 39,611, diikuti oleh pay raise satisfaction (PRS) dengan nilai 0,913, pay structure and administration satisfaction (PSAS) sebesar 0,846, dan benefit level satisfaction (BLS) sebesar 0,586. Semua indikator memiliki p-value 0,000, menunjukkan signifikansi yang tinggi dalam membentuk konstruk remunerasi. Selanjutnya, untuk variabel kualitas pelayanan, hasil uji juga menunjukkan bahwa semua indikator first order, yaitu assurance, empathy, reliability, responsiveness, tangibles, core medical service, dan professionalism/skill, berpengaruh signifikan terhadap second order construct kualitas pelayanan. Reliability memberikan pengaruh tertinggi dengan path coefficient 0,916 dan T-statistics 28,003, diikuti oleh responsiveness (0,893), empathy (0,868), core medical service (0,871), dan professionalism/skill (0,869), dengan seluruh indikator memiliki p-value 0,000. Selain itu, pada variabel turnover intention, indikator-indikator thoughts of quitting, intention to search for another job, dan intention to quit terbukti signifikan dalam membentuk turnover intention sebagai second order construct. Indikator intention to search for another job (ISAJ) menunjukkan pengaruh paling kuat dengan path coefficient 0,933 dan T-statistics 53,631, diikuti oleh thoughts of quitting (0,912) dan intention to quit (0,907), semuanya dengan p-value 0,000 yang menandakan signifikansi tinggi.

Tabel 4. Hasil Analisa Konstruk Faktor Konfirmatori

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P value	Ket
R → PLS	0,936***	39,611	0,000	Signifikan
R → PRS	0,913***	32,309	0,000	Signifikan
R → BLS	0,586***	5,555	0,000	Signifikan
R → PSAS	0,846***	19,248	0,000	Signifikan
KP → A	0,847***	11,951	0,000	Signifikan
KP → E	0,868***	15,811	0,000	Signifikan
KP → Rel	0,916***	28,003	0,000	Signifikan
KP → Res	0,893***	19,457	0,000	Signifikan
KP → T	0,740***	6,991	0,000	Signifikan
KP → CMS	0,871***	11,002	0,000	Signifikan
KP → P	0,869***	16,021	0,000	Signifikan
TI → TQ	0,912***	27,717	0,000	Signifikan
TI → ISAJ	0,933***	53,631	0,000	Signifikan
TI → IQ	0,907***	44,224	0,000	Signifikan

Sumber: Output Smart-PLS Versi 4, 2024

Keterangan: PLS = Pay Level Satisfaction; PRS = Pay Raise Satisfaction; BLS = Benefit Level Satisfaction; PSAS = Pay Structure and Administration Satisfaction; A = Assurance; E = Empathy; Rel = Reliability; Res = Responsiveness; T = Tangibles; CMS = Core medical service; P = Profesionalism/ Skill; TQ = Thoughts of quitting; ISAJ = Intention to search for another job; IQ = Intention to quit; R = remunerasi; KP = kualitas pelayanan; TI = turnover intention; *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,0001.



Gambar 2. Hasil PLS-SEM

Tabel 5. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P value	Ket
R → KP	0,008	0,355	0,977	Tidak Signifikan
R → TI	-0,675***	9,037	0,000	Signifikan
TI → KP	0,119	0,597	0,552	Tidak Signifikan
R → TI → KP	-0,081	0,585	0,560	Tidak Signifikan

Keterangan: R = remunerasi; KP = kualitas pelayanan; TI = *turnover intention*; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,0001$.

Hasil evaluasi outer model dan uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua konstruk yang diuji memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Untuk evaluasi outer model orde pertama, nilai Outer Loading berkisar antara 0,720 hingga 1,000, yang menunjukkan validitas konvergen yang sangat baik. Selain itu, nilai Composite Reliability (CR) yang berkisar antara 0,734 hingga 1,000, serta nilai Average Variance Extracted (AVE) antara 0,655 hingga 1,000, melebihi batas ambang yang disarankan, yang mengindikasikan reliabilitas yang baik dari indikator-indikator yang digunakan. Pada evaluasi outer model orde kedua, nilai CR untuk konstruk berkisar antara 0,533 hingga 0,940, serta AVE antara 0,533 hingga 0,739, menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki varian yang cukup besar dan dapat diukur dengan baik.

Hasil uji outer model menunjukkan bahwa pengaruh dari first order constructs terhadap second order constructs memberikan kontribusi yang signifikan. Untuk remunerasi, indikator pay level satisfaction (PLS) memberikan kontribusi terbesar dengan path coefficient 0,936, diikuti oleh pay raise satisfaction (PRS) dengan path coefficient 0,913. Begitu juga dengan indikator benefit level satisfaction (BLS) dan pay structure and administration satisfaction (PSAS) yang menunjukkan pengaruh signifikan, meskipun kontribusinya lebih kecil. Pengaruh terhadap kualitas pelayanan juga signifikan, dengan indikator reliability (Rel) menunjukkan path coefficient tertinggi 0,916. Selain itu, indikator-indikator yang terkait dengan turnover intention, seperti thoughts of quitting, intention to search for another job, dan intention to quit, juga menunjukkan pengaruh signifikan, dengan path coefficient antara 0,907 hingga 0,933, di mana intention to search for another job memiliki pengaruh paling kuat.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan, dengan path coefficient yang sangat kecil (0,008) dan T-statistics yang rendah (0,355), serta R^2 yang hanya 0,0064%, yang berarti faktor lain lebih berperan dalam menentukan kualitas pelayanan. Sebaliknya, remunerasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, dengan path coefficient -0,675 dan T-statistics 9,037, serta R^2 sebesar 45,56%. Namun, turnover intention tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan, dengan R^2 yang sangat kecil (1,4161%) dan path coefficient 0,119. Pengaruh remunerasi terhadap kualitas pelayanan melalui turnover intention juga tidak signifikan, dengan path coefficient -0,081 dan R^2 0,6561%. Nilai Q^2 untuk kualitas pelayanan adalah 0,987, menunjukkan model ini memiliki relevansi prediktif yang sangat tinggi, sementara Q^2 untuk turnover intention sebesar 0,544, yang menunjukkan relevansi prediktif yang baik. Selain itu, nilai Goodness of Fit (GoF) yang sebesar 0,0701 menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang rendah, karena nilai GoF yang lebih kecil dari 0,10 menunjukkan bahwa model tidak cukup baik dalam menjelaskan varians data yang ada.

Pengaruh Remunerasi Terhadap Kualitas Pelayanan Dokter Spesialis di RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun

Hasil pengujian hipotesis H_1 menunjukkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan di RSUD Sultan Imanuddin, dengan koefisien jalur sebesar 0,008 yang bertanda negatif, yang mengindikasikan hubungan yang lemah dan negatif antara remunerasi dan

kualitas pelayanan. Hal ini berarti peningkatan remunerasi tidak serta merta meningkatkan kualitas pelayanan (H1 Ditolak). Hasil ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh pada kualitas pelayanan (Hidayah et al., 2020; Makunimau, 2024; Rahmawati & Nadjib, 2023; Wahyuhadi et al., 2023). Menurut Rahmawati & Nadjib (2023), kebijakan remunerasi berperan penting dalam membangun tim kerja yang solid, meningkatkan kinerja pelayanan dan keuangan rumah sakit, serta mendorong motivasi pegawai. Penelitian oleh Pratiwi & Meliala (2023) juga menegaskan bahwa remunerasi merupakan faktor yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan. Sementara itu, Karakolias et al. (2017) menyatakan bahwa sistem gaji yang rendah mendorong praktik tidak etis yang berdampak negatif terhadap produktivitas dan kualitas pelayanan medis. Angliawati (2016) juga menyebutkan bahwa pegawai yang menerima remunerasi sesuai dengan beban kerja akan lebih bersemangat memberikan pelayanan optimal. Namun, pada penelitian ini, remunerasi terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan, yang menunjukkan bahwa faktor-faktor lain mungkin lebih berperan dalam menentukan kualitas pelayanan. Penelitian oleh Brosig-Koch et al. (2024) mengungkapkan bahwa remunerasi berbasis kinerja hanya meningkatkan pasokan pelayanan medis, tetapi tidak meningkatkan kualitas pelayanan. Selain itu, pemahaman yang baik dari dokter spesialis di RSUD Sultan Imanuddin terhadap Sumpah Dokter dan Kode Etik Kedokteran Indonesia (KODEKI) menjadi faktor yang memengaruhi kualitas pelayanan. Brosig-Koch et al. (2024) juga menyebutkan bahwa sikap dan motivasi dokter, seperti persepsi altruisme umum dan fokus utama pada manfaat kesehatan pasien, berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Nilai persentase pengaruh (R^2) sebesar 0,52% menunjukkan bahwa pengaruh remunerasi terhadap kualitas pelayanan sangat kecil, yaitu hanya 0,52%, sementara 99,48% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Menurut Mosadeghrad (2014), kualitas pelayanan kesehatan dipengaruhi oleh faktor terkait pasien, dokter, dan lingkungan. Dengan demikian, kualitas pelayanan medis bergantung pada kerjasama antara pasien dan dokter dalam lingkungan yang mendukung. Faktor-faktor lain seperti beban kerja, kompetensi pegawai, fasilitas pendukung, atau sistem manajemen juga memiliki peran besar dalam kualitas pelayanan yang diberikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan di RSUD Sultan Imanuddin tidak semata-mata ditentukan oleh remunerasi, melainkan dipengaruhi oleh banyak faktor lain. Oleh karena itu, rumah sakit atau institusi kesehatan perlu mempertimbangkan pendekatan komprehensif dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan.

Pengaruh Remunerasi Terhadap Turnover Intention Dokter Spesialis di RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun

Hasil pengujian H_2 menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention di RSUD Sultan Imanuddin, dengan koefisien jalur sebesar -0,675 yang bertanda negatif, mengindikasikan hubungan negatif yang kuat antara remunerasi dan turnover intention. Artinya, semakin baik remunerasi yang diterima oleh karyawan, semakin rendah kemungkinan mereka untuk meninggalkan pekerjaan (H2 Diterima). Temuan ini konsisten dengan penelitian Basri & Abdillah (2022) yang menunjukkan hubungan signifikan antara remunerasi dan turnover intention pada perawat selama pandemi COVID-19. Karyawan yang merasa diberi kompensasi yang adil lebih cenderung untuk tetap bertahan. Hasil ini juga mendukung teori Expectancy (Vroom, 1964) yang menyatakan bahwa kepuasan terhadap remunerasi berpengaruh pada turnover intention. Penelitian ini menunjukkan bahwa remunerasi yang diterima oleh dokter spesialis di RSUD Sultan Imanuddin berkontribusi besar terhadap loyalitas mereka, dengan mayoritas responden memiliki masa kerja ≥ 10 tahun. Dimensi remunerasi yang paling mempengaruhi adalah benefit level satisfaction dan pay level satisfaction, yang berhubungan langsung dengan rendahnya turnover intention. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Schnake (2016) menunjukkan bahwa benefit level satisfaction berhubungan erat dengan turnover intention, dan penelitian Liu et al. (2023) menunjukkan bahwa semakin tinggi jumlah remunerasi yang diterima, maka semakin rendah turnover intention. Meski demikian, perbaikan diperlukan pada dimensi kepuasan

terhadap kenaikan remunerasi dan struktur administrasi remunerasi (Basri & Abdillah, 2022; Sutagana et al., 2023; Vizano et al., 2021).

Pengaruh Turnover Intention Terhadap Kualitas Pelayanan Dokter Spesialis di RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun

Hasil pengujian H_3 menunjukkan bahwa turnover intention tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dengan T-statistik $0,597 < 1,96$ dan koefisien jalur sebesar $0,119$. Meskipun turnover intention tinggi, dokter spesialis tetap meningkatkan kualitas pelayanan yang mereka berikan, dengan pengaruh sebesar $1,4161\%$, sementara sisanya $98,5839\%$ dipengaruhi oleh faktor lain (H_3 Ditolak). Temuan ini sejalan dengan penelitian (Tapola, 2016) yang menunjukkan bahwa turnover intention dapat mengurangi motivasi, tetapi tidak selalu berdampak langsung pada kualitas pelayanan. (Ki-jin, 2017) juga mencatat bahwa meskipun turnover intention tinggi, konsistensi pelayanan dapat terpengaruh dalam jangka panjang. Penelitian (Alzoubi et al., 2024) menambahkan bahwa turnover intention yang tinggi dapat menyebabkan beban kerja dan burnout, yang pada akhirnya memengaruhi kualitas pelayanan.

Pengaruh Remunerasi Terhadap Kualitas Pelayanan Dokter Spesialis di RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun melalui Turnover Intention

Hasil pengujian H_4 yang menunjukkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan melalui turnover intention dengan T-statistik sebesar $0,585 < 1,96$ dan koefisien jalur sebesar $-0,081$. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi remunerasi yang diterima oleh dokter spesialis yang disertai dengan turnover intention yang tinggi, kualitas pelayanan mereka cenderung menurun. Nilai pengaruh (R^2) sebesar $0,6561\%$ menunjukkan bahwa pengaruh remunerasi terhadap kualitas pelayanan melalui turnover intention sangat kecil, dengan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain (H_4 Ditolak). Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Ahli et al., 2024; Asnoni et al., 2021; Ki-jin, 2017; Tapola, 2016) yang menunjukkan bahwa selain remunerasi, faktor lingkungan kerja, beban kerja, dan keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan pribadi berperan lebih dominan dalam memengaruhi turnover intention. Selain itu, teori motivasi dua faktor dari Herzberg (1966) menegaskan bahwa meskipun remunerasi yang baik dapat mencegah ketidakpuasan, faktor pengakuan dan tanggung jawab lebih berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Faktor non-finansial seperti manajemen stres, pengembangan profesional, dan pengakuan dari manajemen juga terbukti lebih signifikan dalam meningkatkan kualitas pelayanan (Jurij et al., 2023); (Heo & Park, 2016). Secara praktis, untuk meningkatkan kualitas pelayanan, manajemen rumah sakit perlu mempertimbangkan pendekatan holistik, termasuk pengelolaan turnover intention dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dokter spesialis di RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun, namun memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention. Meskipun turnover intention tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan, dan remunerasi tidak memengaruhi kualitas pelayanan melalui turnover intention, penelitian ini menunjukkan bahwa faktor lain selain remunerasi berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Implikasi manajerial mencakup evaluasi sistem remunerasi, peningkatan kualitas pelayanan yang mempertimbangkan berbagai faktor, serta pentingnya komunikasi yang lebih baik antara manajemen dan dokter. Berdasarkan hasil pembahasan, terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu: pertama, jumlah sampel yang relatif kecil, hanya 39 responden dokter spesialis di RSUD Sultan Imanuddin Pangkalan Bun, yang dapat mempengaruhi representativitas hasil; kedua, penelitian ini hanya fokus pada remunerasi sebagai faktor yang memengaruhi kualitas pelayanan, padahal kualitas pelayanan dipengaruhi oleh banyak faktor lain seperti kompetensi, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya

adalah menggunakan sampel yang lebih besar, mengeksplorasi faktor lain yang memengaruhi, dan membandingkan antara beberapa rumah sakit untuk perspektif yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Ahli, M., Hilmi, M. F., & Abudaqa, A. (2024). Moderating Effect Of Employee Service Quality And Mediating Impact Of Experiential Marketing in UAE Entrepreneurial Sector. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 6(2), 285–299. <https://doi.org/10.34306/att.v6i2.423>
- Alfathian, M. R., & Hidayat, D. (2020). Employee Engagement dalam Konteks Public Relations. *Jurnal Digital Media & Relationship*, 2(2).
- Al-Hanawi, M. K., Khan, S. A., & Al-Borie, H. M. (2019). Healthcare human resource development in Saudi Arabia: Emerging challenges and opportunities - A critical review. In *Public Health Reviews* (Vol. 40, Issue 1). BioMed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s40985-019-0112-4>
- Alzoubi, M. M., Al-Mugheed, K., Oweidat, I., Alrahbeni, T., Alnaeem, M. M., Alabdullah, A. A. S., Abdelaliem, S. M. F., & Hendy, A. (2024). Moderating role of relationships between workloads, job burnout, turnover intention, and healthcare quality among nurses. *BMC Psychology*, 12(1), 495. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01891-7>
- Angliawati, R. Y. (2016). PERAN REMUNERASI TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK: THEORETICAL REVIEW. *Ecodemica*, IV(2). <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica>
- Asir, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia "Perspektif, Pengembangan, dan Perencanaan"* (N. Rismawati, Ed.). Penerbit Widina. <https://www.researchgate.net/publication/366668938>
- Asnoni, A., Sambung, R., & Milwan, M. (2021). The Influence of Pay Satisfaction, Job Satisfaction, Competence, and Turnover Intention on the Service Quality of Honorary Employees in the Airport Operational Unit Office of Class III North Kalimantan. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 17(1), 99–110. <https://doi.org/10.33830/jom.v17i1.977.2021>
- Basri, B., & Abdillah, H. (2022). Peran Remunerasi, Kompensasi, Kenyamanan Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Pengembangan Karir Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan Terhadap Keinginan Pindah Kerja (Turnover) Perawat Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Rumah Sakit Sekarwangi Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Ilmu Kesehatan Bhakti Husada: Health Sciences Journal*, 13(01), 61–74. <https://doi.org/10.34305/jikbh.v13i1.426>
- Berita Sampit. (2023, October 30). *Ketua Komisi A DPRD Sri Lestari Sebut MInimnya Jumlah Dokter di Kabupater Kobar Karena Insentif Relatif Kecil*. <https://beritasampit.com/2023/10/30/ketua-komisi-a-dprd-sri-lestari-sebut-minimnya-jumlah-dokter-di-kabupaten-kobar-karena-insentif-relatif-kecil/>
- Brosig-Koch, J., Hennig-Schmidt, H., Kairies-Schwarz, N., Kokot, J., & Wiesen, D. (2024). A new look at physicians' responses to financial incentives: Quality of care, practice characteristics, and motivations. *Journal of Health Economics*, 94, 102862. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2024.102862>
- Chungyalpa, W., & Karishma, T. (2016). Best Practices and Emerging Trends in Recruitment and Selection. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5, 173.
- Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708–723. <https://doi.org/10.1108/01409170710823430>
- Figuroa, C. A., Harrison, R., Chauhan, A., & Meyer, L. (2019). Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: A rapid review. In *BMC Health Services Research* (Vol. 19, Issue 1). BioMed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4080-7>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2019). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hartati, Semiary, R., & Veronica. (2019). ANALISIS DAMPAK REMUNERASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA DOKTER SPESIALIS DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *JIM UPB*, 8(1), 48–66. <http://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/jim>
- Heo, Y.-H., & Park, J.-A. (2016). Perception related to the Healthcare Accreditation Effects on Turnover Intention and Job Stress of employees' Quality Improvement Department. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 17(12), 659–669. <https://doi.org/10.5762/kais.2016.17.12.659>
- Hidayah, N., Dewi, A., & Listiowati, E. (2020). Remuneration as a strategy to improve service quality, cost-effectiveness, and organizational performance of private hospitals. *Enfermeria Clinica*, 30, 179–182. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.06.077>
- Hsu, W., & Yang, F. C. (2022). Factors Associated with Home Health Aides' Turnover Intention and Organizational Citizenship Behavior in Long-Term Care Services. *Healthcare (Switzerland)*, 10(9). <https://doi.org/10.3390/healthcare10091743>
- iNews Kobar. (2023, October 20). *Bertahun-Tahun Menanti, Dokter Spesialis di Kobar Akhirnya Dapat Kenaikan Insentif*. <https://kobar.inews.id/read/359648/bertahun-tahun-menanti-dokter-spesialis-di-kobar-akhirnya-dapat-kenaikan-insentif>
- InfoPBun. (2023, December 13). *Insentif Dokter Spesialis di Kotawaringin Barat Masih Tergolong Rendah*. <https://www.infopbun.com/?p=1300>
- Jurij, R., Ismail, I. R., Alavi, K., & Alavi, R. (2023). Eldercare's Turnover Intention and Human Resource Approach: A Systematic Review. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 20, Issue 5). MDPI. <https://doi.org/10.3390/ijerph20053932>
- Karakolias, S., Kastanioti, C., Theodorou, M., & Polyzos, N. (2017). Primary Care Doctors' Assessment of and Preferences on Their Remuneration. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 54, 004695801769227. <https://doi.org/10.1177/0046958017692274>
- Ki-jin, K. (2017). The Impact of Organizational Climate, Job Satisfaction, and Turnover Intention in the Service Profit Chain on Service Quality, Customer Value, and Customer Satisfaction in Coffee Shops. *Doctoral Dissertation, Kyonggi University*.
- Kompas.com. (2024, May). *Menkes: Indonesia Kekurangan 29.000 Dokter Spesialis, Per Tahun Cuma Produksi 2.700*. <https://nasional.kompas.com/read/2024/05/06/13513861/menkes-indonesia-kekurangan-29000-dokter-spesialis-per-tahun-cuma-produksi>
- Kotawaringin News. (2023, November 1). *DPRD Kobar Perjuangkan Zero Rujukan Pasien ke Luar Daerah*. <https://www.kotawaringinnews.co.id/dprd-kobar-perjuangkan-zero-rujukan-pasien-ke-luar-daerah/>
- Lee, H., Delene, L. M., Bunda, M. A., & Kim, C. (2000). Methods of Measuring Health-Care Service Quality. *Journal of Business Research*, 48, 233–246.
- Lewaherilla, N. C., Wardhana, A., Kurdi, Moh., Rismanty, V. A., Kurniawati, D., Mutawali, Sari, E. J., Pratiwi, E. A., Firmansyah, H., Abrar, U., Ningrum, D. P., Maula, I., Setyowati, D. L., Yogatama, A. N., & Fahmi, A. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 1).
- Liu, Y., Duan, Y., & Guo, M. (2023). Turnover intention and its associated factors among nurses: a multi-center cross-sectional study. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1141441>
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *. In *J. Organiz. Behav* (Vol. 19).
- Makunimau, S. I. (2024). Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kesehatan terhadap Pelayanan di Rumah Sakit Daerah Kalabahi Tahun 2023. *JNEP*, 03(2).
- Masárová, T., & Kordoš, M. (2023). Factors Impacting Health Personnel Migration In Slovakia: Role Of Remuneration. *Entrepreneurship And Sustainability Issues*, 11(1), 39–48.
- Mosadeghrad, A. M. (2014). Factors Affecting Medical Service Quality. In *Iranian J Publ Health* (Vol. 43, Issue 2). <http://ijph.tums.ac.ir>

- Murni Arumahati, & Satriya Wijaya. (2024). Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif Untuk Membangun Sumber Daya Insani yang Unggul di Rumah Sakit. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Indonesia (JKMI)*, 1(4), 7–19. <https://doi.org/10.62017/jkmi.v1i4.1331>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
- Pramita, F. (2017). *PENGARUH REMUNERASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI DI UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA* [Skripsi]. Universitas Negeri Jakarta.
- Pratiwi, C. S., & Meliala, A. (2023). Remuneration System Satisfaction Analysis and Its Affecting Factors (Case Study on Specialist-Physician at Government Hospital in Jakarta). *Academic Hospital Journal*, 5(1), 37–46.
- Prokal.co. (2024, April 8). *DPRD Pertanyakan Penyebab Belum Cairnya Insentif Dokter di Kobar*. <https://www.prokal.co/kalimantan-tengah/1774528219/dprd-pertanyakan-penyebab-belum-cairnya-insentif-dokter-di-kobar>
- Puteri, S. M. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di Madrasah pada Yayasan Ummushabri Kota Kendari). *Jurnal Pemikiran Islam*, 4(1), 155–168.
- Rahmawati, L., & Nadjib, M. (2023). The Role of Remuneration In Improving Hospital Performance. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(9). <https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i09.418>
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour, Edisi 13, Jilid 1*. Salemba Empat.
- Schnake, M. E. (2016). Antecedents and Outcomes of Employee Benefit Satisfaction: An Updated Model. *American Journal of Management*, 16(3).
- Shen, X., Jiang, H., Xu, H., Ye, J., Lv, C., Lu, Z., & Gan, Y. (2020). The global prevalence of turnover intention among general practitioners: a systematic review and meta-analysis. *BMC Family Practice*, 21(1), 246. <https://doi.org/10.1186/s12875-020-01309-4>
- Sugiyono. (2019). *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Sutagana, I. N. T., Ernayani, R., Liow, F. E. R. I., Octiva, C. S., & Setyawasih, R. (2023). Analisis Pengaruh Paket Remunerasi dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan. *BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting*, 4(1), 183–203. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v4i1.4687>
- Tapola, M. (2016). Effects of employee turnover on service quality and customer satisfaction in contact centers. *International Business Master's Thesis Department of Management Studies Aalto University*.
- Tsai, Y.-H., Huang, N., Chien, L.-Y., Chiang, J.-H., & Chiou, S.-T. (2016). Work hours and turnover intention among hospital physicians in Taiwan: does income matter? *BMC Health Services Research*, 16(1), 667. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1916-2>
- Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 471–478. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Wahyuhadi, J., Hidayah, N., & Aini, Q. (2023). Remuneration, Job Satisfaction, and Performance of Health Workers During the COVID-19 Pandemic Period at the Dr. Soetomo Hospital Surabaya, Indonesia. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 701–711. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S396717>
- Wibowo, F., Utomo, C. W., & Aditya, A. (2023). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN REMUNERASI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh*, 13(2). <https://doi.org/10.37598/jimma.v13i2.1855>
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Ford, L. R. (2007). Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 429–459. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9036-3>

Zhang, C., Hu, L., Ma, J., Wu, S., Guo, J., & Liu, Y. (2019). Factors determining intention to leave among physicians in tertiary hospitals in China: a national cross-sectional study. *BMJ Open*, 9(3), e023756. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-023756>