

Meta-Analisis: Hubungan Kepuasan Kerja, Dukungan Supervisi, Lingkungan Kerja dengan *Turnover Intention* Pada Tenaga Kesehatan

Dinta Lestari¹, Endang Nifatna Sari², Irpan³

^{1,2,3} Prodi S1 Administrasi Kesehatan, STIKES Bina Insani Sakti, Indonesia

Open Access Freely
Available Online

Dikirim: 10 Juli 2026

Direvisi: 23 Juli 2026

Diterima: 24 Juli 2026

*Penulis Korespondensi:

E-mail:

dintalestari99@gmail.com

ABSTRAK

Turnover intention pada tenaga kesehatan merupakan permasalahan yang dapat mempengaruhi keberlangsungan organisasi serta mutu pelayanan kesehatan. Kepuasan kerja, dukungan supervisi, dan lingkungan kerja merupakan faktor organisasi yang diduga berhubungan dengan *turnover intention*. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan ketiga faktor tersebut dengan *turnover intention* pada tenaga kesehatan melalui *systematic review* dan meta-analisis. Penelitian dilaksanakan berdasarkan pedoman PRISMA melalui penelusuran literatur pada basis data PubMed, ScienceDirect, Google Scholar, dan ProQuest. Sebanyak 15 studi *cross-sectional* yang diterbitkan pada periode 2014–2025 memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis menggunakan *Review Manager* (RevMan) versi 5.4. Hasil meta-analisis terhadap 15 studi yang melibatkan 10.340 tenaga kesehatan menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja berhubungan dengan peningkatan *turnover intention* (aOR = 2,79; 95% CI = 1,74–4,49; $p < 0,0001$). Kurangnya dukungan supervisi juga berhubungan dengan peningkatan *turnover intention* (aOR = 1,71; 95% CI = 1,34–2,18; $p < 0,0001$), demikian pula ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja (aOR = 1,74; 95% CI = 1,36–2,22; $p < 0,0001$). Dengan demikian, ketidakpuasan kerja, kurangnya dukungan supervisi, dan ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja merupakan faktor yang berhubungan secara signifikan dengan peningkatan *turnover intention* pada tenaga kesehatan.

Kata kunci: Kepuasan kerja, dukungan supervisi, lingkungan kerja, *turnover intention*, tenaga kesehatan, meta-analisis

ABSTRACT

Turnover intention among healthcare workers is an important organizational issue that may affect workforce sustainability and the quality of healthcare services. Job satisfaction, supervisory support, and the work environment are organizational factors that have been associated with turnover intention. This study aimed to examine the associations between these three factors and turnover intention among healthcare workers through a systematic review and meta-analysis. The study followed the PRISMA guidelines by searching PubMed, ScienceDirect, Google Scholar, and ProQuest databases. A total of 15 cross-sectional studies published between 2014 and 2025 met the inclusion criteria and were analyzed using Review Manager (RevMan) version 5.4. The meta-analysis involving 10,340 healthcare workers demonstrated that job dissatisfaction was significantly associated with higher turnover intention (aOR = 2.79; 95% CI = 1.74–4.49; $p < 0.0001$). Inadequate supervisory support was also significantly associated with turnover intention (aOR = 1.71; 95% CI = 1.34–2.18; $p < 0.0001$), as was dissatisfaction with the work environment (aOR = 1.74; 95% CI = 1.36–2.22; $p < 0.0001$). These findings indicate that job dissatisfaction, inadequate supervisory support, and poor work environments are significant organizational factors associated with increased turnover intention among healthcare workers.

Keywords: job satisfaction, supervisory support, work environment, turnover intention, health workers, meta-analysis

PENDAHULUAN

Tenaga kesehatan merupakan komponen utama dalam sistem pelayanan kesehatan yang berperan penting dalam meningkatkan akses, mutu,

dan keselamatan pelayanan kesehatan. Ketersediaan tenaga kesehatan yang kompeten dan berkelanjutan menjadi salah satu prasyarat tercapainya pelayanan kesehatan yang efektif.

Namun, tingginya *turnover intention* pada tenaga kesehatan masih menjadi permasalahan global karena berdampak terhadap kekurangan tenaga kesehatan, meningkatnya beban kerja, menurunnya kualitas pelayanan, serta bertambahnya biaya rekrutmen dan pelatihan tenaga baru.

World Health Organization (WHO) melaporkan bahwa dunia masih menghadapi kekurangan jutaan tenaga kesehatan, terutama di negara berpendapatan rendah dan menengah, sehingga retensi tenaga kesehatan menjadi salah satu prioritas dalam penguatan sistem kesehatan, di Indonesia tantangan retensi tenaga kesehatan masih menjadi perhatian (WHO, 2023). Berdasarkan Profil Kesehatan Indonesia 2023, distribusi tenaga kesehatan belum merata antarprovinsi maupun antarwilayah, terutama di daerah terpencil, perbatasan, dan kepulauan. Kondisi tersebut menyebabkan tingginya beban kerja dan berpotensi meningkatkan kecenderungan tenaga kesehatan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja (Kementerian Kesehatan RI, 2024). *Turnover intention* merupakan kecenderungan seseorang untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja dan diketahui sebagai prediktor kuat terjadinya *actual turnover* (Mobley, 1982). Tingginya *turnover intention* dapat menurunkan kontinuitas pelayanan, meningkatkan beban kerja tenaga kesehatan yang bertahan, serta menimbulkan kerugian organisasi akibat meningkatnya biaya rekrutmen, orientasi, dan pelatihan tenaga baru (Hayes et al., 2012).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh faktor individu maupun faktor organisasi. Di antara berbagai faktor organisasi, kepuasan kerja, dukungan supervisi, dan lingkungan kerja merupakan determinan yang paling sering dikaitkan dengan meningkatnya *turnover intention*. Ketidakpuasan kerja dapat menurunkan motivasi, komitmen organisasi, dan loyalitas tenaga kesehatan (Bonenberger et al., 2014). Kurangnya dukungan supervisi menyebabkan tenaga kesehatan tidak memperoleh bimbingan, umpan balik, maupun dukungan dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan sehingga meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Ferede et al., 2018). Selain itu, lingkungan kerja yang kurang kondusif, seperti tingginya beban kerja, keterbatasan fasilitas, serta hubungan interpersonal yang kurang baik, juga berhubungan dengan meningkatnya *turnover intention* (Dellie et al., 2019; Tang et al., 2023; (Molla et al., 2024).

Meskipun hubungan kepuasan kerja, dukungan supervisi, dan lingkungan kerja dengan

turnover intention telah banyak diteliti, hasil penelitian yang tersedia masih menunjukkan variasi dalam besarnya hubungan. Perbedaan karakteristik responden, jenis tenaga kesehatan, lokasi penelitian, instrumen pengukuran, dan metode analisis menyebabkan belum diperoleh estimasi efek yang konsisten. Selain itu, sebagian besar penelitian hanya mengevaluasi satu faktor organisasi secara terpisah, sehingga belum tersedia sintesis bukti yang mengintegrasikan pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap *turnover intention* pada tenaga kesehatan melalui pendekatan meta-analisis. Meta-analisis merupakan metode statistik yang menggabungkan hasil beberapa penelitian primer untuk menghasilkan estimasi efek yang lebih presisi, meningkatkan kekuatan statistik, serta mengevaluasi konsistensi hasil antarpelitian (Murti Bhisma, 2018). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengestimasi hubungan kepuasan kerja, dukungan supervisi, dan lingkungan kerja dengan *turnover intention* pada tenaga kesehatan melalui *systematic review* dan *meta-analysis*.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan *systematic review* dan *meta-analysis* yang disusun berdasarkan pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Penelitian menggunakan data sekunder yang diperoleh dari artikel penelitian primer dengan desain *cross-sectional*. *Systematic review* dilakukan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian secara sistematis, sedangkan *meta-analysis* digunakan untuk menggabungkan ukuran efek dari penelitian primer sehingga diperoleh estimasi efek gabungan yang lebih presisi.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan Mei-Juni melalui penelusuran literatur pada empat basis data elektronik, yaitu PubMed, ScienceDirect, Google Scholar, dan ProQuest.

Merumuskan Masalah Penelitian

Pertanyaan penelitian disusun menggunakan pendekatan PICO (*Population, Intervention, Comparison, Outcome*). Populasi penelitian adalah tenaga kesehatan (*health workers*). Variabel paparan meliputi ketidakpuasan kerja, kurangnya dukungan supervisi, dan ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja. Variabel pembanding adalah kepuasan kerja, adanya dukungan supervisi, dan kepuasan terhadap lingkungan kerja,

sedangkan *outcome* penelitian adalah *turnover intention*.

Menelusuri Literatur

Penelusuran literatur dilakukan pada basis data PubMed, ScienceDirect, Google Scholar, dan ProQuest menggunakan kombinasi kata kunci ("*job satisfaction*" OR "*job dissatisfaction*") AND ("*supervisor support*" OR "*supervision*") AND ("*work environment*") AND ("*turnover intention*" OR "*intention to leave*") AND ("*health workers*" OR "*health professionals*") AND ("*cross-sectional*") AND ("*adjusted odds ratio*" OR *aOR*). Artikel yang diperoleh diseleksi berdasarkan pedoman PRISMA 2020 melalui tahap identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi.

Menilai Kualitas Penelitian

Kualitas metodologis artikel yang memenuhi kriteria inklusi dinilai menggunakan *Joanna Briggs Institute (JBI) Critical Appraisal Checklist for Analytical Cross-Sectional Studies* yang terdiri atas delapan kriteria penilaian (JBI, 2017). Penilaian ini dilakukan untuk mengevaluasi validitas metodologis dan risiko bias pada setiap penelitian primer sebelum diikutsertakan dalam meta-analisis.

Menggabungkan Hasil-Hasil

Data yang memenuhi kriteria inklusi diekstraksi secara sistematis meliputi nama

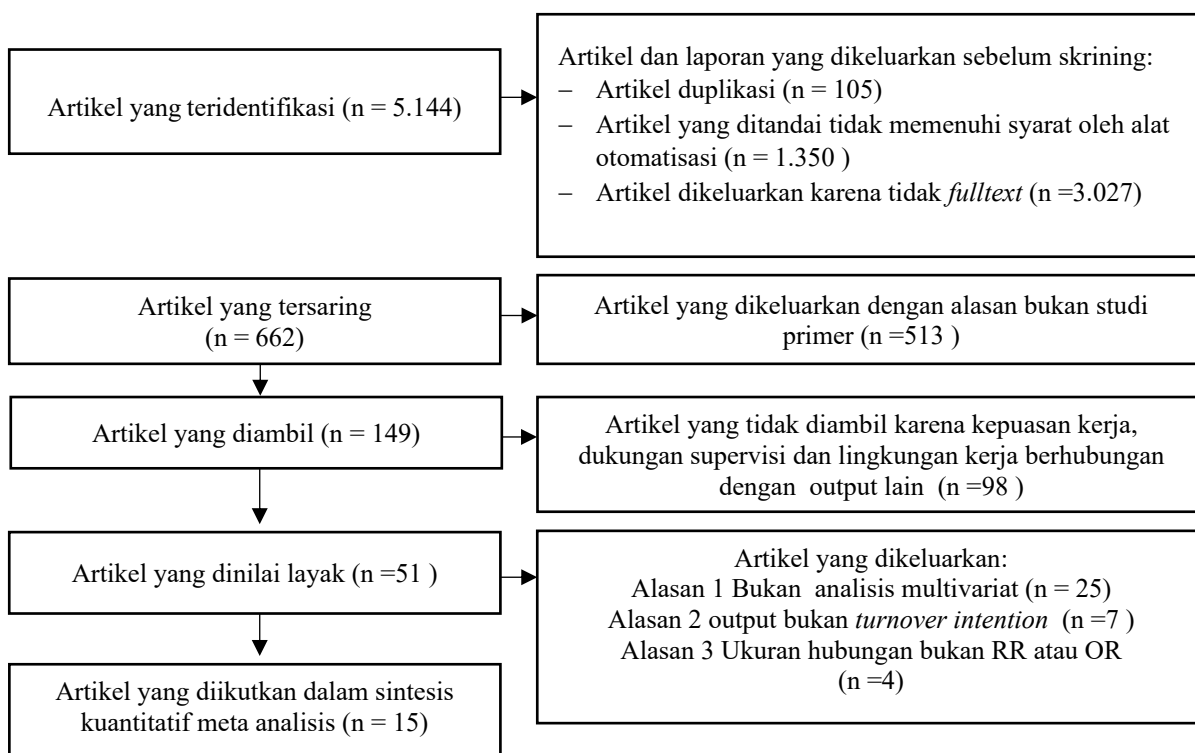
penulis, tahun publikasi, negara penelitian, jumlah sampel, variabel penelitian, serta ukuran efek berupa *Adjusted Odds Ratio (aOR)* dan 95% *Confidence Interval (CI)*. Seluruh hasil penelitian kemudian digabungkan untuk memperoleh estimasi efek gabungan masing-masing variabel terhadap *turnover intention*.

Instrument Penelitian dan Pengolahan Data

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi PRISMA 2020 sebagai pedoman seleksi artikel, *Joanna Briggs Institute (JBI) Critical Appraisal Checklist for Analytical Cross-Sectional Studies* untuk menilai kualitas metodologis penelitian primer, serta *Review Manager (RevMan)* versi 5.4 untuk pengolahan dan analisis data.

Analisis Penelitian

Analisis dilakukan menggunakan *Review Manager (RevMan)* versi 5.4 dengan ukuran efek berupa *Adjusted Odds Ratio (aOR)* dan 95% *Confidence Interval (CI)*. Heterogenitas antarstudi dinilai menggunakan statistik I^2 . Analisis menggunakan *fixed-effect* model apabila nilai $I^2 \leq 50\%$, sedangkan *random-effects model* digunakan apabila nilai $I^2 > 50\%$. Hasil analisis disajikan dalam bentuk *forest plot* untuk menunjukkan estimasi efek gabungan dan *funnel plot* untuk mengevaluasi kemungkinan bias publikasi.



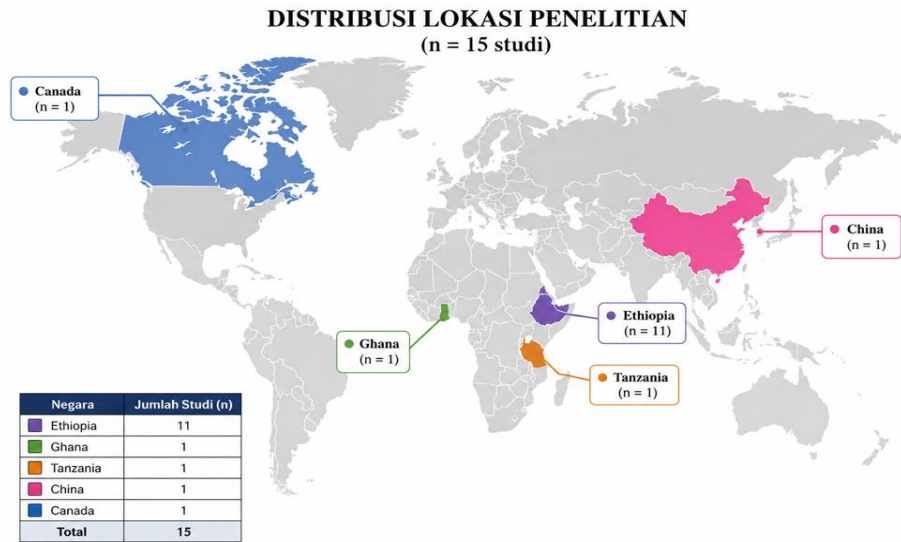
Gambar 1. PRISMA Flow Diagram

HASIL

Identifikasi studi dilakukan melalui penelusuran pada empat basis data elektronik. Setelah melalui tahapan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi berdasarkan pedoman PRISMA, sebanyak 15 artikel memenuhi kriteria

inklusi dan diikutsertakan dalam meta-analisis. Diagram alur proses seleksi studi disajikan pada Gambar 1.

Gambar 2 menunjukkan daerah sebaran 15 artikel primer yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dari Canada, China, Ethiopia, Ghana, dan Tanzania.



Gambar 2. Peta wilayah studi hubungan kepuasan kerja, dukungan supervisi, dan lingkungan kerja dengan *turover intention* pada tenaga kesehatan

Tabel 1 menunjukkan hasil penilaian kualitas studi primer yang diikutsertakan dalam penelitian ini. Penilaian kualitas dilakukan menggunakan *Joanna Briggs Institute (JBI) Critical Appraisal Checklist for Analytical Cross-*

Sectional Studies. Berdasarkan hasil penilaian, seluruh 15 studi primer memenuhi kriteria kualitas metodologis sehingga dinyatakan layak untuk diikutsertakan dalam meta-analisis.

Tabel 1
Checklist Critical Appraisal untuk studi *cross sectional* dalam meta-analisis

Artikel	Pertanyaan Checklist								Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
1. Bolado et al., (2023)	2	2	2	2	2	2	2	2	16
2. Bonenberger et al., (2014)	2	2	2	2	2	2	2	2	16
Dellie et al., (2019)	2	2	2	2	2	2	2	2	16
3. Ferede et al., (2018)	2	2	2	2	2	2	2	2	16
4. Gebregziabher et al., (2020)	2	2	2	2	2	2	2	2	16
5. Girma et al., (2021)	2	2	1	2	2	2	1	2	14
6. Hussien et al., (2020)	2	2	2	2	2	2	2	2	16
7. Mihretie et al., (2024)	2	2	1	2	2	2	1	2	14
8. Molla et al. (2024)	2	2	2	2	2	2	2	2	16
9. Mwakanyamale et al., (2025)	2	2	2	2	2	2	2	2	16
10. Sheekha et al., (2024)	2	2	2	2	2	2	2	2	16
11. Tadesse et al., (2023)	2	2	2	2	2	2	2	2	16
12. Tang et al., (2023)	2	2	2	2	2	2	2	2	16
13. Woldegiorgis, (2015)	2	2	1	2	2	2	1	2	14
14. Worku et al., (2019)	2	2	2	2	2	2	2	2	16

Deskripsi Kriteria Pertanyaan:

- 1= Apakah kriteria yang dimasukkan dalam sampel didefinisikan dengan jelas?
- 2= Apakah subjek penelitian dan *setting* dijelaskan secara rinci?
- 3= Apakah eksposur diukur dengan cara yang valid dan dapat diandalkan?

- 4= Apakah kriteria standar yang digunakan untuk pengukuran kondisi objektif?
5= Apakah faktor perancu diidentifikasi?
6= Apakah strategi untuk menangani faktor perancu dinyatakan?
7= Apakah hasil diukur dengan cara yang valid dan dapat diandalkan?;
8= Apakah analisis statistik yang tepat telah digunakan?

Deskripsi:

- 0= Tidak
1= Tidak jelas
2= Ya

Tabel 2
Ringkasan Studi Cross-Sectional tentang Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention* (n = 5.868)

No.	Penulis (Tahun)	Negara	Sampel	P	I	C	O
1	Bonenberger et al. (2014)	Ghana	256	Tenaga Kesehatan	Ketidakpuasan Kerja	Kepuasan Kerja	Niat untuk mengundurkan diri
2	Mihretie et al. (2024)	Ethiopia	385	Perawat	Kepuasan kerja rendah	Kepuasan kerja tinggi	Niat untuk mengundurkan diri
3	Mwakanyamale et al. (2025)	Tanzania	222	Perawat	Ketidakpuasan Kerja	Kepuasan Kerja	Niat untuk mengundurkan diri
4	Sheekha et al (2024)	Canada	1497	Dokter dan Perawat	Ketidakpuasan Kerja	Kepuasan Kerja	Niat untuk mengundurkan diri
5	Tadesse et al. (2023)	Ethiopia	393	Perawat	Ketidakpuasan Kerja	Kepuasan Kerja	Niat untuk mengundurkan diri
6	Tang et al. (2023)	China	2.863	Perawat	Ketidakpuasan Kerja	Kepuasan Kerja	Niat untuk mengundurkan diri
7	Woldegiorgis et al (2015)	Ethiopia	252	Profesional Kesehatan	Ketidakpuasan Kerja	Kepuasan Kerja	Niat untuk mengundurkan diri

Tabel 3
Data *Adjusted Odd Ratio* (aOR) dan 95% *Confidency Interval* (95%CI) Hubungan Kepuasan Kerja Dengan *Turnover Intention* pada Tenaga Kesehatan (n=5.868)

Penulis (Tahun)	aOR	CI 95%	
		Batas Atas	Batas Bawah
Bonenberger et al. (2014)	3.33	1.37	8.33
Mihretie et al. (2024)	5.39	1.34	21.63
Mwakanyamale et al. (2025)	5.11	2.36	12.87
Sheekha et al (2024)	1.82	1.43	2.33
Tadesse et al. (2023)	3.689	2.407	5.65
Tang et al (2023)	1.21	1.18	1.24
Woldegiorgis et al (2015)	4.51	1.74	11.75

Hubungan Kepuasan Kerja Dengan *Turnover Intention* Pada Tenaga Kesehatan

Tabel 2 menyajikan karakteristik 7 studi primer dengan desain *cross-sectinal* yang diikutsertakan dalam meta-analisis mengenai hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention* pada tenaga kese-hatan, dengan total sampel sebanyak 5.868 responden.

Tabel 3 menyajikan data *Adjusted Odds Ratio* (aOR) dan 95% *Confidence Interval* (95%

CI) mengenai hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention* pada tenaga kesehatan.

Forest Plot

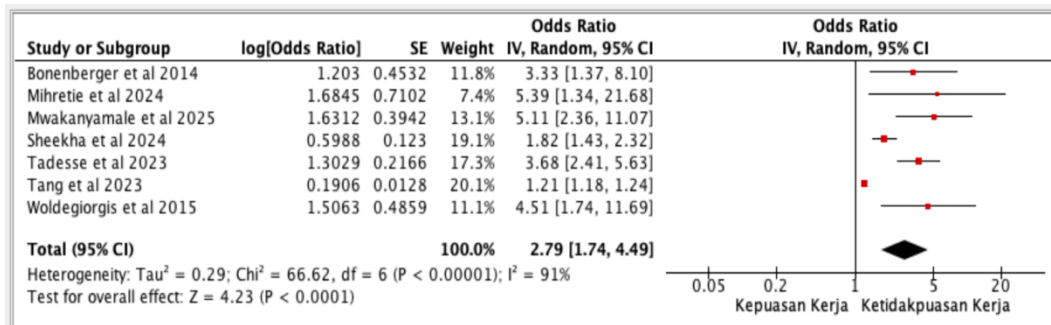
Forest plot pada Gambar 3 menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja berhubungan secara signifikan dengan *turnover intention* pada tenaga kesehatan. Tenaga kesehatan yang mengalami ketidakpuasan kerja memiliki kemungkinan 2,79 kali lebih tinggi untuk mengalami *turnover intention* dibandingkan

tenaga kesehatan yang puas terhadap pekerjaannya (aOR = 2,79; 95% CI = 1,74 hingga 4,49; $p < 0,0001$). Nilai heterogenitas antarstudi tergolong sangat tinggi ($I^2 = 91\%$; $p < 0,00001$), sehingga estimasi efek gabungan dianalisis menggunakan random-effects model.

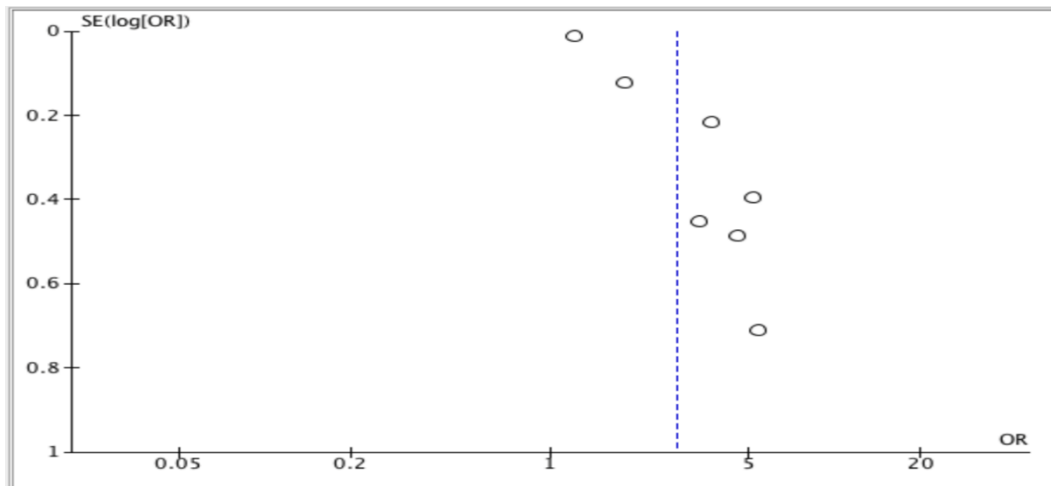
Funnel Plot

Funnel plot pada Gambar 4 menunjukkan distribusi estimasi efek antarstudi yang tidak

simetris, sehingga mengindikasikan adanya bias publikasi (publication bias). Asimetri tersebut terlihat dari dominasi titik penelitian di sisi kanan garis vertikal dibandingkan sisi kiri, yang menunjukkan kecenderungan overestimasi terhadap besarnya hubungan antara ketidakpuasan kerja dan *turnover intention*.



Gambar 3. Forest Plot Hubungan Kepuasan Kerja Dengan *Turnover Intention* Pada Tenaga Kesehatan



Gambar 4. Funnel Plot Hubungan Kepuasan Kerja Dengan *Turnover Intention* Pada Tenaga Kesehatan

Tabel 4

Ringkasan Studi Cross-Sectional tentang Dukungan Supervisi dengan *Turnover Intention* (n = 2. 136)

No.	Penulis (Tahun)	Negara	Sampel	P	I	C	O
1	Bonenberger et al. (2014)	Ghana	256	Tenaga Kesehatan	Dissatisfied Supervision	Satisfied Supervision	Niat untuk mengundurkan diri
2	Dellie et al. (2019)	Ethiopia	336	Profesional Laboratorium	Dissatisfied Supervisor Support	Satisfied Supervisor Support	Niat untuk mengundurkan diri
3	Ferede et al (2018)	Ethiopia	612	Profesional Kesehatan	Dissatisfied Supervisor Support	Satisfied Supervisor Support	Niat untuk mengundurkan diri
4	Gebregziabher et al (2020)	Ethiopia	148	Perawat	Dissatisfied Supervisor Support	Satisfied Supervisor Support	Niat untuk mengundurkan diri

5	Girma et al (2021)	Ethiopia	402	Profesional Kesehatan	Satisfied with supervision low	Satisfied with supervision high	Niat untuk mengundurkan diri
6	Worku et al (2019)	Ethiopia	382	Tenaga Kerja	Dissatisfied Supervisor Support	Satisfied Supervisor Support	Niat untuk mengundurkan diri

Tabel 5

Data *Adjusted Odd Ratio* (aOR) dan 95% *Confidency Interval* (95%CI) Hubungan Dukungan Supervisi Dengan *Turnover Intention* pada Tenaga Kesehatan (n=2.136)

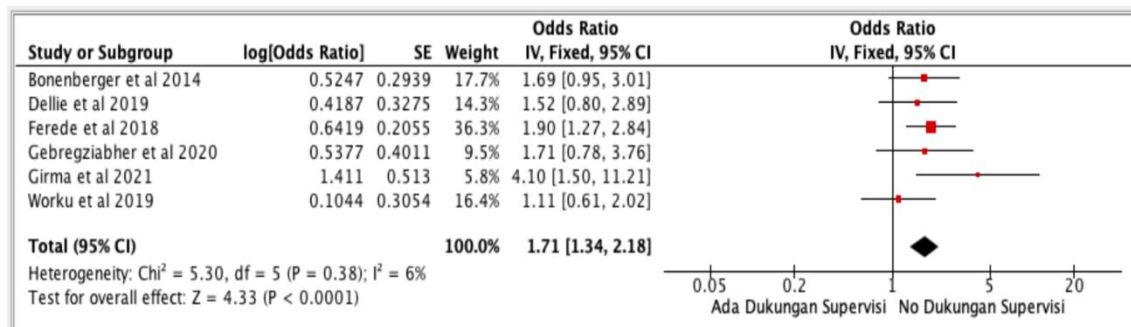
Penulis (Tahun)	aOR	CI 95%	
		Batas Atas	Batas Bawah
Bonenberger et al. (2014)	1.69	0.95	3.00
Dellie et al. (2019)	1.52	0.80	2.88
Ferede et al (2018)	1.9	1.27	2.88
Gebregziabher et al (2020)	1.71	0.78	3.75
Girma et al (2021)	4.1	1.5	11.1
Worku et al (2019)	1.11	0.61	1.98

Hubungan Dukungan Supervisi Dengan *Turnover Intention* Pada Tenaga Kesehatan

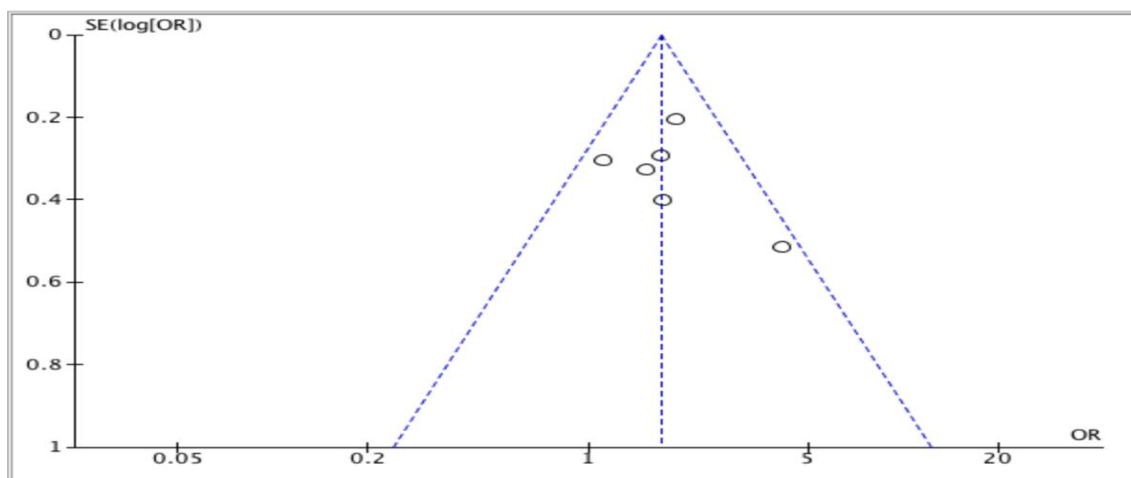
Tabel 4 menyajikan karakteristik 6 studi primer dengan desain *cross-sectional* yang diikutsertakan dalam meta-analisis mengenai hubungan kepuasan kerja dengan *turnover*

intention pada tenaga kesehatan, dengan total sampel sebanyak 2.136 responden.

Tabel 5 menyajikan data *Adjusted Odds Ratio* (aOR) dan 95% *Confidence Interval* (95% CI) mengenai hubungan dukungan supervisi dengan *turnover intention* pada tenaga kesehatan.



Gambar 5. *Forest Plot* Hubungan Dukungan Supervisi Dengan *Turnover Intention* Pada Tenaga Kesehatan



Gambar 6. *Funnel Plot* Hubungan Dukungan Supervisi Dengan *Turnover Intention* Pada Tenaga Kesehatan

Forest Plot

Forest plot pada Gambar 5 menunjukkan bahwa kurangnya dukungan supervisi

berhubungan secara signifikan dengan *turnover intention* pada tenaga kesehatan. Tenaga kesehatan yang tidak memperoleh dukungan supervisi memiliki kemungkinan 1,71 kali lebih tinggi untuk mengalami *turnover intention* dibandingkan tenaga kesehatan yang memperoleh dukungan supervisi (aOR = 1,71; 95% CI = 1,34 hingga 2,18; $p < 0,0001$). Nilai heterogenitas antarstudi tergolong rendah ($I^2 = 6\%$; $p = 0,38$), sehingga estimasi efek gabungan dianalisis menggunakan *fixed-effect model*.

Funnel plot

Funnel plot pada Gambar 6 menunjukkan distribusi estimasi efek antarstudi yang relatif simetris di sekitar garis vertikal. Sebagian besar titik penelitian berada di dalam batas segitiga (pseudo 95% *confidence limits*) dan tersebar secara seimbang, sehingga tidak menunjukkan indikasi bias publikasi yang berarti (*publication bias*).

Tabel 6
Ringkasan Studi Cross-Sectional tentang Kepuasan Terhadap Lingkungan Kerja dengan *Turnover Intention* (n = 2. 336)

No.	Penulis (Tahun)	Negara	Sampel	P	I	C	O
1.	Bolado et al (2023)	Ethiopia	398	Perawat	Unsatisfied Working Environment	Satisfied Working Environment	Niat untuk mengundurkan diri
2	Bonenberger et al. (2014)	Ghana	256	Tenaga Kesehatan	Dissatisfied Work Environment	Satisfied Work Environment	Niat untuk mengundurkan diri
3	Dellie et al. (2019)	Ethiopia	336	Profesional Laboratorium	Dissatisfied Work Environment	Satisfied Work Environment	Niat untuk mengundurkan diri
4	Girma et al (2021)	Ethiopia	402	Profesional Kesehatan	Satisfied with work environment low	Satisfied with work environment high	Niat untuk mengundurkan diri
5	Hussien et al (2020)	Ethiopia	383	Penyuluh Kesehatan	Dissatisfied Work Environment	Satisfied Work Environment	Niat untuk mengundurkan diri
6	Molla et al. (2024)	Ethiopia	561	Profesional Kesehatan	Dissatisfied Work Environment	Satisfied Work Environment	Niat untuk mengundurkan diri

Tabel 7
Data *Adjusted Odd Ratio* (aOR) dan 95% *Confidencency Interval* (95%CI) Hubungan Kepuasan Terhadap Lingkungan Kerja Dengan *Turnover Intention* pada Tenaga Kesehatan (n=2.336)

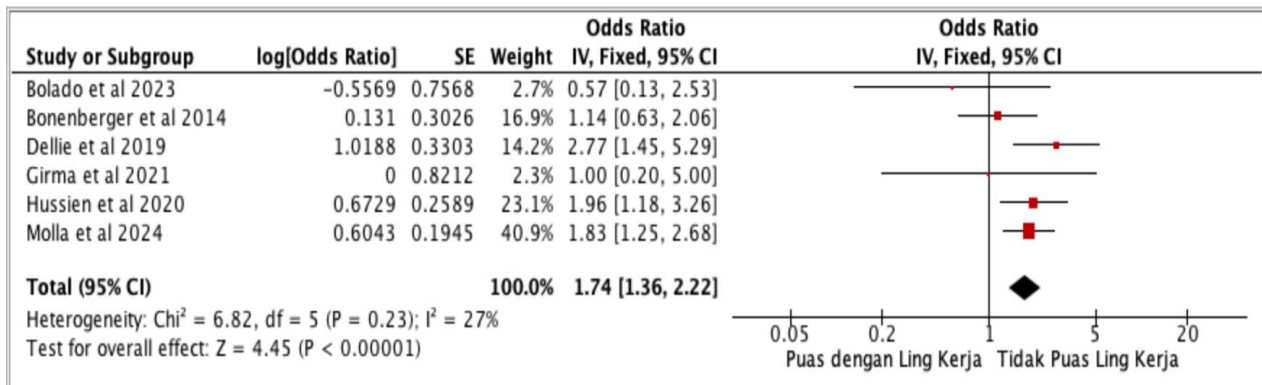
Penulis (Tahun)	aOR	CI 95%	
		Batas Atas	Batas Bawah
Bolado et al (2023)	0.573	0.13	2.44
Bonenberger et al. (2014)	1.14	0.63	2.04
Dellie et al. (2019)	2.77	1.45	5.30
Girma et al (2021)	1.0	0.2	4.5
Hussien et al (2020)	1.96	1.18	3.52
Molla et al. (2024)	2.38	1.68	3.37

Hubungan Kepuasan Terhadap Lingkungan Kerja Dengan *Turnover Intention* Pada Tenaga Kesehatan

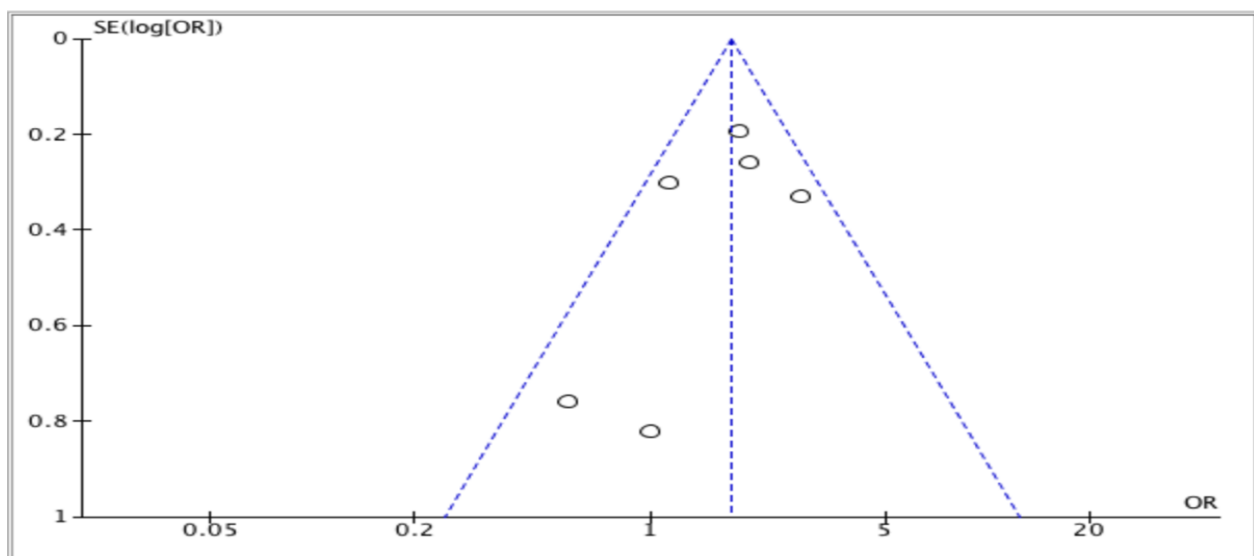
Tabel 6 menyajikan karakteristik 6 studi primer dengan desain *cross-sectional* yang diikutsertakan dalam meta-analisis mengenai hubungan lingkungan kerja dengan *turnover*

intention pada tenaga kesehatan, dengan total sampel sebanyak 2.336 responden.

Tabel 7 menyajikan data *Adjusted Odds Ratio* (aOR) dan 95% *Confidence Interval* (95% CI) mengenai hubungan lingkungan kerja dengan *turnover intention* pada tenaga kesehatan.



Gambar 7. Forest Plot Hubungan Kepuasan Terhadap Lingkungan Kerja Dengan *Turnover Intention* Pada Tenaga Kesehatan



Gambar 8. Funnel Plot Hubungan Kepuasan Terhadap Lingkungan Kerja Dengan *Turnover Intention* Pada Tenaga Kesehatan

Forest Plot

Forest plot pada Gambar 7 menunjukkan bahwa lingkungan kerja berhubungan secara signifikan dengan *turnover intention* pada tenaga kesehatan. Tenaga kesehatan yang tidak puas terhadap lingkungan kerja memiliki kemungkinan 1,74 kali lebih tinggi untuk mengalami *turnover intention* dibandingkan tenaga kesehatan yang puas terhadap lingkungan kerja (aOR = 1,74; 95% CI = 1,36 hingga 2,22; $p < 0,00001$). Nilai heterogenitas antarstudi tergolong rendah ($I^2 = 27\%$; $p = 0,23$), sehingga estimasi efek gabungan dianalisis menggunakan *fixed-effect model*.

Funnel Plot

Funnel plot pada Gambar 8 memperlihatkan distribusi estimasi efek yang relatif simetris di sekitar garis vertikal sebagai estimasi efek gabungan. Sebagian besar studi tersebar di dalam batas *pseudo* 95% confidence limits tanpa menunjukkan pola asimetri yang jelas. Temuan ini mengindikasikan bahwa tidak

terdapat bukti visual yang kuat mengenai adanya bias publikasi. Meskipun demikian, hasil interpretasi perlu dipertimbangkan secara hati-hati mengingat jumlah studi yang diikutsertakan dalam meta-analisis relatif terbatas ($n = 6$), sehingga sensitivitas *funnel plot* dalam mendeteksi bias publikasi menjadi rendah.

PEMBAHASAN

Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention* pada Tenaga Kesehatan

Meta-analisis ini menunjukkan bahwa tenaga kesehatan yang mengalami ketidakpuasan kerja memiliki kemungkinan hampir tiga kali lebih besar untuk mengalami *turnover intention* dibandingkan dengan tenaga kesehatan yang puas terhadap pekerjaannya. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama *turnover intention* pada tenaga kesehatan. Tingginya heterogenitas antarstudi mengindikasikan adanya variasi karakteristik penelitian, seperti perbedaan jenis tenaga

kesehatan, sistem pelayanan kesehatan, instrumen pengukuran kepuasan kerja, serta kondisi organisasi di masing-masing negara. Meskipun demikian, arah hubungan yang diperoleh relatif konsisten sehingga memperkuat validitas temuan penelitian ini.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Bonenberger et al. (2014) yang melaporkan bahwa tenaga kesehatan dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi. Hasil serupa juga dilaporkan oleh Gebregziabher et al., (2020), Tadesse et al., (2023), Tang et al., (2023), dan (Mwakanyamale et al., (2025) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor penting *turnover intention* pada berbagai kelompok tenaga kesehatan. Konsistensi temuan tersebut pada berbagai negara menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam memengaruhi *turnover intention*, meskipun karakteristik sistem kesehatan dan organisasi berbeda.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui Mobley's Turnover Model, yang menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja merupakan tahap awal terbentuknya niat untuk meninggalkan organisasi sebelum terjadi actual turnover (Mobley, 1982). Selain itu, teori Two-Factor Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti penghargaan, pencapaian, dan kesempatan berkembang, sedangkan ketidakmampuan organisasi memenuhi faktor-faktor tersebut dapat memicu ketidakpuasan kerja dan meningkatkan intensi turnover (Herzberg Frederick et al., 1959). Selanjutnya, Social Exchange Theory menjelaskan bahwa ketika organisasi gagal memenuhi harapan pegawai, komitmen organisasi akan menurun sehingga tenaga kesehatan lebih cenderung mencari pekerjaan lain (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Temuan meta-analisis ini memperkuat bukti bahwa kepuasan kerja merupakan faktor organisasi yang memiliki hubungan paling kuat dengan *turnover intention* dibandingkan faktor lain yang dianalisis. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja melalui sistem remunerasi yang adil, kesempatan pengembangan karier, penghargaan terhadap kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif perlu menjadi prioritas dalam strategi retensi tenaga kesehatan.

Hubungan Dukungan Supervisi dengan *Turnover Intention* pada Tenaga Kesehatan

Meta-analisis ini menunjukkan bahwa tenaga kesehatan yang tidak memperoleh dukungan supervisi memiliki kemungkinan lebih tinggi mengalami *turnover intention* dibandingkan tenaga kesehatan yang memperoleh dukungan supervisi. Rendahnya heterogenitas antarstudi menunjukkan bahwa hubungan tersebut relatif konsisten sehingga memperkuat bukti bahwa dukungan supervisi merupakan faktor penting dalam mempertahankan tenaga kesehatan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Bonenberger et al. (2014), Ferede et al. (2018), Girma et al. (2021), dan Molla et al. (2024) yang melaporkan bahwa kurangnya dukungan supervisi berhubungan dengan meningkatnya *turnover intention*. Supervisi yang efektif tidak hanya memberikan arahan dan umpan balik terhadap pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga menyediakan dukungan emosional, pembinaan profesional, serta pengakuan terhadap kinerja tenaga kesehatan sehingga mereka merasa dihargai dan didukung oleh organisasi.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui *Perceived Organizational Support Theory*, yang menyatakan bahwa dukungan dari atasan dipersepsikan sebagai representasi perhatian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai (Eisenberger et al., 1986). Supervisor merupakan perwakilan organisasi yang paling sering berinteraksi dengan tenaga kesehatan, sehingga kualitas supervisi sangat memengaruhi persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi secara keseluruhan. Ketika tenaga kesehatan memperoleh supervisi yang suportif, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi akan meningkat sehingga kecenderungan untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah. Sebaliknya, kurangnya dukungan supervisi dapat meningkatkan stres kerja, menurunkan rasa memiliki terhadap organisasi, dan mendorong munculnya *turnover intention*.

Hasil penelitian ini memperkuat pentingnya supervisi sebagai salah satu strategi retensi tenaga kesehatan. Organisasi pelayanan kesehatan perlu mengembangkan sistem supervisi yang lebih suportif melalui komunikasi dua arah, pemberian umpan balik secara berkala, pembinaan profesional, dan pendampingan yang berkelanjutan. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan keterikatan tenaga kesehatan terhadap organisasi serta mengurangi kecenderungan mereka untuk meninggalkan pekerjaannya.

Hubungan Kepuasan terhadap Lingkungan Kerja dengan *Turnover Intention* pada Tenaga Kesehatan

Meta-analisis ini menunjukkan bahwa tenaga kesehatan yang tidak puas terhadap lingkungan kerja memiliki kemungkinan lebih tinggi mengalami *turnover intention* dibandingkan tenaga kesehatan yang puas terhadap lingkungan kerjanya. Rendahnya heterogenitas antarstudi menunjukkan bahwa hubungan tersebut relatif konsisten sehingga memperkuat bukti bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu determinan penting dalam mempertahankan tenaga kesehatan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Dellie et al. (2019), Hussien et al. (2020), Tang et al. (2023), dan Molla et al. (2024) yang melaporkan bahwa lingkungan kerja yang kurang kondusif berhubungan dengan meningkatnya *turnover intention*. Lingkungan kerja tidak hanya mencakup kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga meliputi hubungan interpersonal, komunikasi antarprofesi, dukungan organisasi, budaya kerja, serta keamanan psikologis tenaga kesehatan. Lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan kenyamanan dan kepuasan kerja sehingga meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui *Job Demands–Resources* (JD-R) Model, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu *job resources* yang berperan dalam meningkatkan motivasi, *work engagement*, dan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan (Bakker & Demerouti, 2007). Lingkungan kerja yang kondusif mampu mengurangi tekanan kerja dan risiko *burnout*, sedangkan lingkungan kerja yang buruk meningkatkan *job demands* sehingga memicu kelelahan, menurunkan kepuasan kerja, dan akhirnya meningkatkan *turnover intention* (Bakker & Demerouti, 2017). Dengan demikian, lingkungan kerja berperan penting dalam mempertahankan tenaga kesehatan di dalam organisasi.

Meta-analisis ini memperkuat bukti bahwa perbaikan lingkungan kerja merupakan salah satu strategi penting dalam meningkatkan retensi tenaga kesehatan. Penyediaan fasilitas kerja yang memadai, pengelolaan beban kerja yang proporsional, komunikasi yang efektif, serta pengembangan budaya organisasi yang positif diharapkan mampu meningkatkan kenyamanan kerja, komitmen organisasi, dan retensi tenaga kesehatan.

Penelitian ini memiliki beberapa kekuatan, yaitu menggunakan pedoman PRISMA 2020, hanya mengikutsertakan penelitian dengan ukuran efek *Adjusted Odds Ratio* (aOR), serta menilai kualitas metodologis artikel menggunakan *Joanna Briggs Institute (JBI) Critical Appraisal Checklist*, sehingga meningkatkan validitas hasil sintesis. Namun, penelitian ini juga memiliki keterbatasan. Sebagian besar studi primer berasal dari Ethiopia sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Selain itu, seluruh penelitian menggunakan desain *cross-sectional* sehingga hubungan kausal belum dapat dipastikan, serta heterogenitas yang tinggi pada analisis kepuasan kerja berpotensi memengaruhi estimasi efek gabungan.

Meskipun demikian, faktor-faktor yang dianalisis dalam penelitian ini, kepuasan kerja, dukungan supervisi, dan lingkungan kerja merupakan faktor organisasi yang secara konseptual tidak terbatas pada konteks satu negara, melainkan menjadi komponen penting dalam strategi retensi tenaga kesehatan yang direkomendasikan WHO, khususnya pada negara berpendapatan rendah dan menengah (*low and middle income countries*). Indonesia, sebagaimana Ethiopia, masih menghadapi tantangan dalam pemerataan dan retensi tenaga kesehatan sehingga perbaikan kondisi kerja, penguatan supervisi, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung merupakan bagian penting dari penguatan sistem kesehatan. Oleh karena itu, temuan meta-analisis ini tetap memiliki implikasi bagi pengembangan strategi retensi tenaga kesehatan di Indonesia, terutama melalui upaya peningkatan kepuasan kerja, penguatan supervisi yang suportif, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dengan tetap mempertimbangkan karakteristik sistem kesehatan nasional.

Hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa kepuasan kerja, dukungan supervisi, dan lingkungan kerja merupakan faktor organisasi yang berhubungan dengan *turnover intention* pada tenaga kesehatan. Temuan ini memberikan dasar ilmiah bagi pengembangan strategi retensi tenaga kesehatan berbasis bukti melalui perbaikan faktor-faktor organisasi sebagai bagian dari penguatan sistem kesehatan.

SIMPULAN

Meta-analisis ini menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja, kurangnya dukungan supervisi, dan ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja berhubungan secara signifikan dengan meningkatnya *turnover intention* pada tenaga

kesehatan. Ketidakpuasan kerja merupakan faktor yang memiliki hubungan paling kuat. Temuan ini menegaskan pentingnya peran faktor organisasi dalam mempertahankan tenaga kesehatan. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja, penguatan supervisi yang suportif, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif perlu menjadi prioritas dalam strategi retensi tenaga kesehatan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan manajemen sumber daya manusia kesehatan berbasis bukti.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang berkontribusi dalam penyusunan artikel ini, dan kepada penyedia *database* Google Scholar, PubMed, *Sciendirect* dan Proquest.

REFERENSI

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 22, Number 3, pp. 309–328). <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., & Wyss, K. (2014). The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: A cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-43>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dellie, E., Andargie Biks, G., Asrade, G., & Gebremedhin, T. (2019). Intentions to leave and associated factors among laboratory professionals working at Amhara National Regional State public hospitals, Ethiopia: An institution-based cross-sectional study. *BMC Research Notes*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13104-019-4688-z>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Endale Woldegiorgis, A. (2015). Health Professionals' Intention to Leave from Public Health Facilities and Its Determinants in Gambella Region, Southwest Ethiopia. *American Journal of Health Research*, 3(6), 386. <https://doi.org/10.11648/j.ajhr.20150306.22>
- Ferede, A., Kibret, G. D., Million, Y., Simeneh, M. M., Belay, Y. A., & Hailemariam, D. (2018). Magnitude of Turnover Intention and Associated Factors among Health Professionals Working in Public Health Institutions of North Shoa Zone, Amhara Region, Ethiopia. *BioMed Research International*, 2018. <https://doi.org/10.1155/2018/3165379>
- Gebregziabher, D., Berhanie, E., Berihu, H., Belstie, A., & Teklay, G. (2020). The relationship between job satisfaction and turnover intention among nurses in Axum comprehensive and specialized hospital Tigray, Ethiopia. *BMC Nursing*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00468-0>
- Girma, F., Worku, F., Alayu, M. A., & Bizuneh, H. (2021). Turnover Intention among Health Professionals Working at Primary Public Health Facilities in Addis Ababa, Ethiopia: Facility Based Cross-Sectional Study. *Primary Health Care: Open Acces*, 11(6). <https://www.iomcworld.org/open-access/turnover-intention-among-health-professionals-working-at-primary-public-health-facilities-in-addis-ababa-ethiopia-facili.pdf>
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K. S., & North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review - An update. In *International Journal of Nursing Studies* (Vol. 49, Number 7, pp. 887–905). <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001>
- Herzberg Frederick, Mausner Bernard, & Snyderman Barbara B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hussien, M., Yitayal, M., Abaynew, Y., & Minyihun, A. (2020). Rural health extension workers' intention to leave their jobs and associated factors, North Wollo Zone, northeast Ethiopia. *Ethiopian Journal of Health Development*, 34(2), 106-113.

- <https://www.ejhd.org/index.php/ejhd/article/view/2971>
- JB. (2017). Checklist for analytical cross-sectional studies. https://jbi.global/sites/default/files/2019-05/JBI_Critical_Appraisal-Checklist_for_Analytical_Cross_Sectional_Studies2017_0.pdf
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2024). Profil Kesehatan Indonesia 2023. <https://kemkes.go.id/id/profil-kesehatan-indonesia-2024>
- Mekonnen Mihretie, T., Kibret Abebe, G., Mulugeta, H., Tarekegn Kassaw, A., Wondmagegn Alamaw, A., Adugna, B., Shenkute Ergetie, F., & Birara Zemariam, A. (2024). Turnover intention and associated factors among nurses working at governmental hospitals in Bahir Dar city at the time of war, northwest Ethiopia, 2022. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 20. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2024.100724>
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Molla, F., Molla, M., Delle, E., Asrade, G., & Endalew, B. (2024). Intention to leave and associated factors among health professionals working at public hospitals in East Gojjam zone, Northwest Ethiopia, cross-sectional study. *PLoS ONE*, 19(3 March), 1–13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0301235>
- Murti Bhisma. (2018). *Prinsip Dan Metode Riset Epidemiologi* (5th ed.). Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Sebelas Maret.
- Mwakanyamale, A. A., Sambungu, N., Mika, E., Mwandali, B. K., Sungwa, E. E., & Chalya, P. L. (2025). Nurse's Job Satisfaction and Intention to Leave Their Job and Associated Factors in Selected Public and Private Healthcare Facilities in Dar Es Salaam, Tanzania. *East African Scholars Journal of Medical Sciences*, 8(11), 393–403. <https://doi.org/10.36349/easms.2025.v08i11.003>
- Nigussie Bolado, G., Ayalew, T. L., Atinafu Ataro, B., & Hussein, A. (2023). The Magnitude of Turnover Intention and Associated Factors Among Nurses Working at Governmental Hospitals in Southern Ethiopia: A Mixed-Method Study. *Nursing Research and Reviews*, Volume 13, 13–29. <https://doi.org/10.2147/nrr.s404623>
- Sheekha, T. A., Rohatinsky, N., Alhassan, J. A. K., Kendel, D., Levandoski, C., Dmytrowich, J., Lafontaine, T., Cardinal, M., & Peña-Sánchez, J. N. (2024). Health Care Providers' Well-being Indicators are Associated With Their Intention to Leave Their Positions: A Cross-Sectional Study From Saskatchewan, Canada. *Inquiry (United States)*, 61. <https://doi.org/10.1177/00469580241306548>
- Tadesse, B., Dechasa, A., Ayana, M., & Tura, M. R. (2023). Intention to Leave Nursing Profession and Its Associated Factors Among Nurses: A Facility Based Cross-Sectional Study. *Inquiry (United States)*, 60. <https://doi.org/10.1177/00469580231200602>
- Tang, C., Zhou, S., Liu, C., Min, R., Cai, R., & Lin, T. (2023). Turnover intention of nurses in public hospitals and its association with quality of working life: a cross-sectional survey in six provinces in China. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1305620>
- Worku, N., Feleke, A., Debie, A., & Nigusie, A. (2019). Magnitude of intention to leave and associated factors among health workers working at primary hospitals of North Gondar Zone, Northwest Ethiopia: Mixed methods. *BioMed Research International*, 2019. <https://doi.org/10.1155/2019/7092964>
- World Health Organization. (2023). *Health workforce*. World Health Organization. https://www.who.int/teams/health-workforce?utm_source=chatgpt.com