

PRAKTIK MANAJEMEN SDM, WORKING ATMOSPHERE, KEPUASAN KERJA DAN INTENTION TO STAY PADA TENAGA KESEHATAN DI KLINIK KECANTIKAN

Refriani Pebria¹; Muhammad Irfan Syaebani²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Jakarta

Jln. Kukusan, Beji, Depok City, West Java 16425

E-mail : refriani.febria@gmail.com (Correspondence)

diterima: 3/5/2023; direvisi: 28/7/2023; diterbitkan: 26/9/2023

Abstract: The objectives of this research were to analyses: (1). The influence of HR management practices and working atmosphere on job satisfaction, (2). The influence of job satisfaction on intention to stay, (3). The influence of HR management practices and working atmosphere on Intention to stay at an aesthetic beauty clinic. This research used a quantitative research method through distributing questionnaires. The sample for this study was 237 healthcare workers working in beauty clinics who were obtained using the SEM (Structural Equation Modeling) technique. The analysis results showed: (1). HR management practices and working atmosphere have an influence positive and significantly on job satisfaction, (2). Job satisfaction have an influence positive and significantly on intention to stay. (3). HR management practices and working atmosphere did not have influence direct positive and significantly on intention to stay. But HR management practices and working atmosphere can increase intention to stay through job satisfaction. Thus, job satisfaction plays a role in mediating the effect of human resource management practices on the intention to stay. The implication of this research could pay attention to HR management practices and working atmosphere in health organizations to be able to increase job satisfaction and intention to stay.

Keywords: *Human resource management practices; job satisfaction; intention to stay; healthcare workers; aesthetic beauty clinics*

PENDAHULUAN

Berdasarkan peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2014 tentang Klinik disampaikan bahwa pada klinik pratama terdiri dari paling sedikit dua dokter yang memberikan pelayanan sedangkan pada klinik utama terdiri dari paling sedikit satu dokter spesialis dan satu dokter dalam pemberian pelayanan. Sehingga dalam persyaratan pendirian klinik di Indonesia tidak ada spesifikasi khusus untuk jenis industrinya. Fakta sosialnya dalam industri kecantikan banyak dilakukan oleh dokter umum yang dikenal dengan istilah dokter estetika. Dokter estetika ialah dokter umum yang telah melakukan pelatihan khusus serta telah memperoleh izin dalam melakukan berbagai prosedur perawatan kecantikan atau estetika (Adrian, 2021). Dengan demikian, pada praktiknya banyak

dokter yang seharusnya bekerja di industri kesehatan seperti rumah sakit dan puskesmas sesuai dengan latar belakang pendidikannya namun mereka memilih untuk bekerja di industri ini. Selain itu, tenaga kesehatan yang juga berperan di industri kecantikan tenaga keperawatan dan kefarmasian serta tenaga kebidanan.

Industri kecantikan dan perawatan tubuh di Indonesia semakin meningkat setiap tahunnya. Berdasarkan data dari Statista (2021) pada tahun 2021 telah mencapai 7.46 miliar USD dan angka ini akan terus bertambah setiap tahunnya. Pertumbuhan ini diperkirakan akan terus meningkat hingga mencapai 7.27% atau sebesar 8.58 miliar USD pada tahun 2023 dan mencapai 9.58 miliar USD pada tahun 2025.

Dalam industri kesehatan, tenaga kesehatan merupakan asset terbesar yang dimiliki oleh organisasi dalam pemberian

layanan. Niat untuk tetap tinggal (*intention to stay*) pada tenaga kesehatan di organisasi mereka pada beberapa tahun terakhir ini telah menjadi fokus penelitian (Al Yahyaei et al., 2022). *Intention to stay* pada tenaga kesehatan berperan penting dalam memberikan pelayanan kesehatan pada pasien dan efektivitas organisasi. Salah satu faktor pendorong dalam niat untuk tetap tinggal pada tenaga kesehatan adalah kepuasan kerja (Dasilveira et al., 2020). Dengan demikian tenaga kesehatan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya akan memilih untuk tetap tinggal di organisasi mereka (Zaghloul et al., 2008).

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa petugas layanan kesehatan lebih mungkin untuk bertahan dalam pekerjaan mereka saat ini karena mereka puas dengan organisasi perawatan kesehatan, termasuk praktik manajemen SDM seperti pelatihan dan pengembangan, tunjangan dan kompensasi, promosi, dan dukungan organisasi (Kim et al., 2021; Nancarrow et al., 2014; Petrescu & Simmons, 2008; Rossberg et al., 2004; Steijn, 2014). Di sisi lain, *working atmosphere* yang produktif dapat dihasilkan melalui intervensi perencanaan dari organisasi dan dengan meningkatkan kepuasan kerja seseorang (Munywende et al., 2014). *Working atmosphere* yang buruk dikaitkan dengan penurunan tingkat kepuasan kerja, ketidakhadiran, keluhan somatik, kelelahan, dan depresi (Rossberg et al., 2004). Dengan demikian, kepuasan kerja telah menjadi perhatian dalam penelitian karena dapat memengaruhi mempertahankan tenaga Kesehatan (Kim et al., 2021).

TINJAUAN PUSTAKA

Ada banyak definisi terkait *intention to stay*. Menurut Pacherie & Haggard (2010) *intention to stay* memiliki korelasi negatif dengan

intention to leave. Sedangkan menurut Zigarmi et al. (2012) *intention to stay* dengan *intention to leave* dapat diibaratkan sebagai dua sisi yang berlawanan sehingga dapat dikatakan bahwa keduanya memiliki perspektif yang berlawanan. Sehingga apabila *intention to stay* seorang karyawan semakin besar maka tingkat *intention to leave* karyawan tersebut semakin kecil dan juga sebaliknya. *Intention to stay* didefinisikan sebagai kesediaan tenaga kerja dan menyadari keputusannya untuk tetap tinggal di organisasi saat ini setelah mereka melakukan pertimbangan secara cermat sehingga *intention to stay* dapat dijelaskan sebagai upaya pra-meditasi individu untuk tetap menjadi anggota atau karyawan aktif dalam suatu organisasi (Tett & Meyer, 1993). *Intention to stay* pada akhirnya dipengaruhi oleh banyak sikap kerja, seperti kepuasan kerja (Milliman et al., 2018).

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dengan pekerjaannya maka mereka akan cenderung untuk tetap berada di pekerjaannya (Zaghloul et al., 2008). Dengan demikian ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya maka *intention to stay* menjadi lebih tinggi, dan juga sebaliknya jika seorang karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya maka *intention to stay* karyawan tersebut lebih rendah. Studi sebelumnya (misalnya Che et al., 2018; Liu et al., 2019; Shen & Xiao, 2012; Tzeng, 2002; Zaghloul et al., 2008) menunjukkan bahwa *intention to stay* bagi tenaga kesehatan berpengaruh secara positif dengan kepuasan kerja sehingga hal ini mempengaruhi hasil organisasi misalnya kepuasan pada pasien.

Kepuasan berarti kebahagiaan atas kehidupan seseorang, lingkungan, pekerjaan dan relasi (Koc et al., 2014). Kepuasan kerja menurut Wang et al. (2017) dipandang sebagai variabel multidimensi yang diukur berdasarkan

sikap seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan dan pengalaman kerja. Mahfar et al. (2020) mengemukakan bahwa kepuasan kerja atau kepuasan karyawan merupakan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, baik dari aspek individu maupun dalam segi pekerjaan, seperti penilaian, pekerjaan itu sendiri, pengawasan atau hal lainnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa ketidakpuasan kerja seseorang akan muncul jika harapannya tidak terpenuhi. Selanjutnya menurut Mosadeghrad et al. (2011) kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif seseorang mengenai pekerjaan ataupun organisasi tempat mereka melakukan pekerjaan tersebut. Model kepuasan kerja berfokus pada semua perasaan seseorang mengenai pekerjaannya, bukan hanya dari sifat pekerjaan yang membuat mereka merasa puas ataupun tidak puas, tetapi juga harapan tentang apa yang seharusnya diberikan dari pekerjaan mereka (Lu et al., 2012).

Menurut Zaghloul et al. (2008) kepuasan kerja bagi tenaga kesehatan khususnya perawat diakui sebagai indikator yang penting dalam kinerja perawat, penghematan biaya, dan kualitas perawatan pasien sehingga ketika kepuasan kerja perawat menurun, maka kemungkinan mereka akan meninggalkan pekerjaan meningkat. Selain untuk mencapai tujuan organisasi yang berharga, kepuasan kerja juga berperan penting dalam mencegah tenaga kesehatan untuk meninggalkan tempat kerja mereka saat ini (Kim et al., 2021). Secara khusus, sehubungan dengan tenaga kesehatan, kepuasan kerja diketahui memengaruhi motivasi, kinerja staf, dan retensi, yang pada gilirannya memengaruhi keberhasilan implementasi reformasi sistem Kesehatan (Wang et al., 2017). Dalam fasilitas kesehatan, kepuasan kerja memengaruhi kehidupan umum karyawannya khususnya tenaga kesehatan baik fisik dan emosional

mereka kesehatan, maupun perilaku dan produktivitas mereka sehingga dengan demikian memengaruhi pekerjaan mereka secara positif atau negatif (Tengilimoglu & Yigit, 2005). Menurut Islam et al. (2022) terdapat tiga dimensi yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja diantaranya aturan dan fasilitas organisasi, dukungan manajerial/supervisor dan infrastruktur dan pasokan logistik.

Faktor yang paling berpengaruh terhadap sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia itu sendiri (Huselid, 1995; Koc et al., 2014). Praktik manajemen SDM dapat memengaruhi motivasi karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih keras dan lebih cerdas.

Praktik manajemen SDM dan kepuasan kerja telah diteliti dalam berbagai bidang dan di berbagai tempat yang berbeda di dunia sehingga praktik sumber daya manusia diterima terkait erat dengan kepuasan kerja (Pasaoglu & Tonus, 2014; Ting, 1997). Studi yang dilakukan oleh Steijn (2014) untuk menyelidiki faktor-faktor yang efektif dalam kepuasan kerja dan moral tenaga kesehatan telah menemukan bahwa praktik manajemen SDM memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja di sektor publik Belanda. Karabulut et al. (2021) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan kualitas kerja memiliki hubungan yang kuat pada tenaga kesehatan selain itu terdapat hubungan lingkungan kerja dan faktor lingkungan kerja yang memengaruhi kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja tenaga kesehatan. Sehingga diperlukan praktik manajemen SDM yang tepat dalam layanan fasilitas kesehatan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja pada tenaga kesehatan. Praktik Manajemen SDM menurut Rubel et al. (2020) berfokus pada lima domain, yaitu pelatihan dan pengembangan,

peluang karier, kompensasi, penilaian kinerja dan partisipasi.

Lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana seseorang bekerja untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang termasuk didalamnya sistem, proses, struktur, alat dan semua hal yang berinteraksi dengan karyawan yang dapat memengaruhi baik secara positif maupun negatif terhadap kinerja karyawan (Awan & Tahir, 2015). Menurut Budie et al. (2019) dalam hubungan kesesuaian antara lingkungan kerja terhadap kepuasan terdapat kebutuhan fisik dan kebutuhan psikologis. *Working atmosphere* memberikan pengaruh positif pada tingkat kepuasan kerja karyawan dengan demikian suasana kerja yang buruk dapat membatasi karyawan dalam menggambarkan kemampuan mereka dan mencapai potensi penuh, sehingga sangat penting bahwa bisnis menyadari pentingnya *working atmosphere* yang baik (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Working atmosphere dalam pelayanan kesehatan telah terbukti memiliki efek mendalam pada kesehatan dan stabilitas kerja kesehatan mental para tenaga Kesehatan (Rossberg et al., 2004). Dampak dari *working atmosphere* dalam fasilitas kesehatan yang nyata dan sangat konsisten ditemukan di seluruh negara pada semua hasil ukuran pada tenaga kesehatan, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan *working atmosphere* mungkin memiliki dampak penting dan luas pada banyak dimensi kinerja di fasilitas layanan kesehatan (Aiken et al., 2012). *Working atmosphere* pada fasilitas kesehatan tidak hanya memengaruhi variabel tenaga kesehatan seperti kepuasan dan *intention to stay* tetapi juga memengaruhi kemampuan untuk memberikan pelayanan dan perawatan yang berkualitas tinggi dan aman kepada pasien (Rathert et al., 2009).

METODE PENELITIAN

Structural Equation Model (SEM) digunakan untuk melakukan analisis model pengukuran dan struktural. Metode SEM digunakan untuk dapat menganalisis hubungan secara simultan, baik secara langsung maupun tidak langsung, antara variabel bebas dan variabel terikat (Vermeeren et al., 2014). Kami menggunakan perangkat lunak LISREL (8.80).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner telah disebar ke tenaga kesehatan di Klinik Kecantikan dan telah mendapatkan total responden sebanyak 237 responden yang ditunjukkan dalam tabel demografi responden.

Tabel 1.1. Demografi Responden

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	94	40
	Perempuan	143	60
Usia	< 30 Tahun	63	27
	30-40 Tahun	141	59
	40-50 Tahun	33	14
Status Pernikahan	Belum Menikah	91	38
	Menikah	128	54
	Duda/Janda	18	8
Pendidikan	Diploma	96	41
	Sarjana	87	37
	Pasca Sarjana	4	2
	Spesialis	50	21
Jenjang Pendidikan	Ilmu Kedokteran	111	47
	Ilmu Keperawatan	66	28
	Ilmu Kebidanan	22	9
	Ilmu Kefarmasian	28	16
	< 4 Tahun	99	42
Masa Kerja	4-10 Tahun	129	54
	10-15 Tahun	9	4
	Karyawan Tetap	110	46
Status Kerja	Karyawan Kontrak	127	54

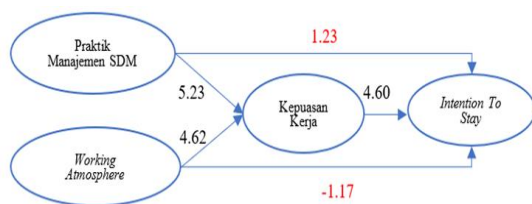
Sumber: Hasil Tes Siklus I

Berdasarkan tabel terlihat bahwa mayoritas responden adalah perempuan, dengan rentang usia 30-50 tahun. Jika dilihat dari pendidikannya, sebagian besar responden ialah lulusan diploma dan S1 dengan ilmu keperawatan dan kedokteran. Analisis pengukuran dengan menggunakan SEM pada program Lisrel dilakukan uji

validitas, reliabilitas dan uji kecocokan GOFI. Dari hasil pengukuran diperoleh dua indikator pada variabel *working atmosphere* tidak valid yaitu indikator WA8 dan WA10. Sehingga selanjutnya kedua indikator tersebut dihilangkan.

Setelah melakukan uji validitas, reliabilitas dan uji kecocokan model, maka selanjutnya dilakukan analisis struktural. Analisis struktural dilakukan untuk melihat seluruh hubungan model penelitian. Analisis struktural dilakukan dengan menggunakan aplikasi Lisrel, dengan melakukan pengukuran hubungan sebab akibat antar variabel penelitian dengan melihat nilai *t-value* dari setiap item yang ditunjukkan pada tabel hasil uji hipotesis.

Gambar 1.1 Model Penelitian dengan Nilai *t-value*



Sumber: Hasil Tes Siklus II

Tabel 1.2 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	SLF	<i>t-value</i>	Hasil
H1	0.15	1.23	Hipotesis Ditolak
H2	-0.14	-1.17	Hipotesis Ditolak
H3	0.51	5.23	Hipotesis Diterima
H4	0.43	4.62	Hipotesis Diterima
H5	0.75	4.60	Hipotesis Diterima
H6		3.54	Hipotesis Diterima
H7		3.26	Hipotesis Diterima

Berdasarkan hasil model struktural, terlihat bahwa H1 dan H2 memiliki nilai *t-value* masing-masing 1.23 dan -1.17. Kedua nilai ini tidak berada pada rentang *t-value* pada ≥ 1.645 atau ≤ -1.645 , sehingga hipotesis pertama dan hipotesis kedua ditolak pada penelitian ini. Dengan demikian tidak ada hubungan

langsung antara praktik manajemen SDM dan *working atmosphere* terhadap *intention to stay*. Hal ini sesuai dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Fabi et al. (2015) bahwa koefisien jalur yang secara langsung menghubungkan *High Performance Work System* (HPWS) dengan *quit intention* tidak signifikan. Sehingga pengaruh HPWS dan niat untuk keluar diberikan hanya secara tidak langsung yaitu dalam penelitiannya ialah melalui kepuasan kerja. Selanjutnya dalam penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mardiana & Uii (2012) tersebut juga menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung antara praktik manajemen SDM dan niat untuk tetap tinggal pada karyawan. Hal ini mungkin saja terjadi karena praktik manajemen SDM dan *working atmosphere* tunduk pada persepsi karyawan (Farhan et al., 2020).

Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara praktik manajemen SDM terhadap kepuasan kerja (H3) bernilai positif dan signifikan. Sehingga praktik manajemen SDM dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja para tenaga kesehatan di klinik kecantikan. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fabi et al. (2015) bahwa koefisien jalur yang signifikan antara *High Performance Work System* (HPWS) dengan kepuasan kerja memberikan dukungan yang kuat didalamnya. Selain itu, hubungan *working atmosphere* terhadap kepuasan kerja (H4) juga menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Sehingga untuk meningkatkan kepuasan kerja para tenaga kesehatan di klinik kecantikan dapat dilakukan dengan memerhatikan dan menciptakan *working atmosphere* yang kondusif dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rossberg et al. (2004) bahwa *working atmosphere* memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja dari para tenaga kesehatan.

Untuk hubungan kepuasan kerja terhadap *intention to leave* adalah sebesar

4.59. Hal ini memenuhi standar kriteria *t-vale* yakni ≥ 1.645 . Sehingga hipotesis ini diterima. Dengan demikian, hasil yang dapat disimpulkan adalah jika tingkat kepuasan seseorang semakin tinggi maka semakin tinggi juga niat untuk tetap tinggal mereka di organisasi tersebut. Hasil ini sesuai dengan banyak penelitian sebelumnya terkait kepuasan kerja yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat mendorong niat untuk tetap tinggal karyawan dalam organisasinya saat ini. Uji mediasi yang ditunjukkan pada H6 dan H7 dilakukan dengan menggunakan test Sobel. Dari hasil penelitian terlihat bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan positif antara praktik manajemen SDM terhadap *intention to stay* serta *working atmosphere* terhadap *intention to stay*. Sehingga hipotesis keenam dan ketujuh diterima karena memiliki nilai yang signifikan.

Karena tidak ada pengaruh langsung antara praktik manajemen SDM dan *working atmosphere* terhadap *intention to stay* yang ditunjukkan oleh H1 dan H2, maka dapat dikatakan bahwa hubungan praktik manajemen SDM dan *working atmosphere* terhadap *intention to stay* memiliki nilai yang signifikan hanya jika melalui variabel mediasi kepuasan kerja. Sehingga model penelitian ini bersifat *full mediation* melalui praktik manajemen SDM dan *working atmosphere* terhadap *intention to stay*. Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa menunjukkan bahwa pengaruh praktik manajemen SDM dan *working atmosphere* tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap *intention to stay*. Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan hasil yang sama dimana praktik manajemen SDM dan *working atmosphere* terhadap *intention to stay* memiliki dampak yang tidak signifikan (Fabi et al., 2015; Mardiana & Uii, 2012; Rossberg et al., 2004). Sehingga praktik manajemen SDM dan *working atmosphere* berdampak tidak

langsung pada niat untuk berpindah melalui peran mediasi kepuasan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini didapatkan beberapa hasil kesimpulan meliputi: (1) praktik manajemen SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap *intention to stay* pada tenaga kesehatan di klinik kecantikan. Hal ini menjelaskan bahwa praktik manajemen SDM tunduk pada perspektif individu, sehingga walaupun manajemen merasa sudah memberikan praktik manajemen SDM yang baik namun belum dapat menjamin kepuasan mereka maka hal ini tidak berpengaruh terhadap keinginan untuk tetap tinggal, (2) *working atmosphere* tidak berpengaruh signifikan terhadap *intention to stay* pada tenaga kesehatan di klinik kecantikan, dengan demikian *working atmosphere* tidak memberikan pengaruh langsung terhadap niat untuk tetap tinggal pada karyawan, (3) praktik manajemen SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada tenaga kesehatan di klinik kecantikan, ini mengindikasikan bahwa sistem praktik manajemen yang baik dapat meningkatkan kepuasan tenaga kerja kesehatan di klinik kecantikan, (4) *working atmosphere* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada tenaga kesehatan di klinik kecantikan, ini mengindikasikan bahwa *working atmosphere* yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan tenaga kerja kesehatan di klinik kecantikan, (5) kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *intention to stay* pada tenaga kesehatan di klinik kecantikan, (6) Terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja antara praktik manajemen SDM terhadap *intention to stay*. Hal ini menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM yang baik sehingga mampu memberikan kepuasan pada karyawan maka dapat meningkatkan niat untuk tetap tinggal mereka di organisasi, (7) Terdapat pengaruh

mediasi kepuasan kerja antara working atmosphere terhadap intention to stay. Sehingga hal ini mengakibatkan bahwa dengan working atmosphere yang mendukung maka dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi tenaga kesehatan dan pada akhirnya karyawan akan tetap berada pada organisasinya saat ini.

Adapun saran dari penelitian ini untuk penelitian selanjutnya adalah: (1) bagi penelitian mendatang dapat menggunakan variabel-variabel lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan intention to stay, serta dapat juga menambah variabel moderasi agar hasil penelitian dapat terdefinisi lebih baik, (2) untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan metode kualitatif atau gabungan, sehingga dapat dilengkapi dengan hasil wawancara, interview atau diskusi sebagai pengamatan langsung ke dalam obyek.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian, K. (2021). *Mengenal Peran Dokter Estetika untuk Perawatan Kecantikan Kulit - Alodokter*. <https://www.alodokter.com/mengenal-peran-dokter-estetika-untuk-perawatan-kecantikan-kulit>
- Aiken, L. H., Sermeus, W., Van Den Heede, K., Sloane, D. M., Busse, R., McKee, M., Bruyneel, L., Rafferty, A. M., Griffiths, P., Moreno-Casbas, M. T., Tishelman, C., Scott, A., Brzostek, T., Kinnunen, J., Schwendimann, R., Heinen, M., Zikos, D., Sjetne, I. S., Smith, H. L., & Kutney-Lee, A. (2012). Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: Cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *BMJ (Online)*, 344(7851). <https://doi.org/10.1136/bmj.e1717>
- Al Yahyaei, A., Hewison, A., Efsthathiou, N., & Carrick-Sen, D. (2022). Nurses' intention to stay in the work environment in acute healthcare: a systematic review. *Journal of Research in Nursing*, 27(4), 374–397. <https://doi.org/10.1177/17449871211080731>
- Awan, A. G., & Tahir, M. T. (2015). Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 7(1), 329–347.
- Budie, B., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., & Weijs-Perree, M. (2019). Employee satisfaction with the physical work environment: The importance of a need based approach. *International Journal of Strategic Property Management*, 23(1), 36–49. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2019.6372>
- Che, C. C., Chong, M. C., & Hairi, N. N. (2018). What influences student nurses' intention to work with older people? A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 85(December 2017), 61–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.05.007>
- Dasilveira, I. K., Yang, J., Mensah, I. A., & Quarcoo, A. (2020). Human Resource Management Practices and Employee Turnover Intentions Nexus: Does the Mediating Role of Job Satisfaction Matter? *Open Journal of Business and Management*, 08(01), 1–29. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.81001>
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational

- commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*, 36(5), 772–790. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2014-0005>
- Farhan, M., Mufti, O., & Saleem, G. (2020). Role of High-Performance Work Systems in Employees ' Performance and Turnover Intentions in a Mediation Framework of Psychological Contract Breach. *Ijicc.Net*, 14(11), 429–452. https://www.ijicc.net/images/Vol_14/Iss_11/141131_Khan_2020_E_R.pdf
- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resources Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 399–402. <https://doi.org/10.1109/SPAWD A.2011.6167273>
- Islam, N., Pravas, D., Sultana, N., & Yesmine, F. (2022). Heliyon Factors associated with depression and determining dimensions of job satisfaction among physicians in Bangladesh. *Heliyon*, 8(March), e10589. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10589>
- Karabulut, F. G., Tas, A., Abacigil, F., & Arslantas, H. (2021). Hemşirelerde İş Doyumu ve İş Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörler: Kesitsel Bir Çalışma. *Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 6(2), 216–232. <https://doi.org/10.46237/amusbfd.918747>
- Kim, M. K., Arsenault, C., Atuyambe, L. M., & Kruk, M. E. (2021). Predictors of job satisfaction and intention to stay in the job among health-care providers in Uganda and Zambia. *International Journal for Quality in Health Care*, 33(3), 1–9. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mza b128>
- Koc, M., Cavus, M. F., & Saracoglu, T. (2014). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i9/1147>
- Liu, J., Zhu, B., Wu, J., & Mao, Y. (2019). Job satisfaction, work stress, and turnover intentions among rural health workers: a cross-sectional study in 11 western provinces of China. *BMC Family Practice*, 20(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12875-019-0904-0>
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 49(8), 1017–1038. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009>
- Mahfar, R., Shah, N. A., Musa, N. S., & Ali, S. A. M. (2020). Human Resource Practices and Job Satisfaction in Selangor Manufacturing Industry. *International Journal of Business and Technology Management*, 2(1), 75–88. <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijbtm/article/view/8880>
- Mardiana, T., & Uii, M. (2012). The relationship pattern of high performance work system (HPWS): People equity and intention to turnover. *International Journal of Research in Management & Technology*

- (IJRMT), 2(4), 456–462.
https://www.researchgate.net/profile/Muafi-Uii/publication/323430604_The_Relationship_Pattern_Of_High_Performance_Work_System_HPWS_People_Equity_And_Intention_To_Turnover/links/5a95cd230f7e9ba42972ce8e/The-Relationship-Pattern-Of-High-Performance-Work-Sys
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (Sunny). (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 56–65.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002>
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2011). A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 24(4), 170–181.
<https://doi.org/10.1258/hsmr.2011.011009>
- Munyewende, P. O., Rispel, L. C., & Chirwa, T. (2014). Positive practice environments influence job satisfaction of primary health care clinic nursing managers in two South African provinces. *Human Resources for Health*, 12(1), 1–14.
<https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-27>
- Nancarrow, S., Bradbury, J., Pit, S. W., & Ariss, S. (2014). Intention to stay and intention to leave: Are they two sides of the same coin? A cross-sectional structural equation modelling study among health and social care workers. *Journal of Occupational Health*, 56(4), 292–300.
<https://doi.org/10.1539/joh.14-0027-OA>
- Pacherie, E., & Haggard, P. (2010). What are Intentions? *Oxford: Oxford University Press*, 15(1), 583–605.
<https://doi.org/10.1093/acprof>
- Pasaoglu, D., & Tonus, H. Z. (2014). Strategic Importance of Human Resource Practices on Job Satisfaction in Private Hospitals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(2545), 394–403.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.035>
- Petrescu, A. I., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651–667.
<https://doi.org/10.1108/01437720810908947>
- Rathert, C., Ishqaidef, G., & May, D. R. (2009). Improving work environments in health care: Test of a theoretical framework. *Health Care Management Review*, 34(4), 334–343.
<https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e3181abce2b>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(October), 717–725.
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Rossberg, J. I., Eiring, & Friis, S. (2004). Work environment and job satisfaction - A psychometric evaluation of the Working Environment Scale-10. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 39(7), 576–580.
<https://doi.org/10.1007/s00127-004-0791-z>
- Rubel, M. R. B., Hung Kee, D. M., & Rimi, N. N. (2020). High-performance work practices and medical

- professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*, 18(3), 368–391. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0076>
- Shen, J., & Xiao, L. D. (2012). Factors affecting nursing students' intention to work with older people in China. *Nurse Education Today*, 32(3), 219–223. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2011.03.016>
- Statista. (2021). *Revenue of the beauty & personal care market in Indonesia from 2017 to 2025, by type*. Statista Research Department. <https://www.statista.com/forecasts/1204668/indonesia-revenue-beauty-and-personal-care-market-by-type>
- Steijn, B. (2014). *HRM and job satisfaction in the Dutch public sector HRM and job satisfaction in the Dutch public sector dr . Bram Steijn associate professor of Labour and HRM Department of Public Administration P . O . Box 1738 3000 DR Rotterdam First draft Abstract for . January 2002*.
- Tengilimoglu, D., & Yigit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374–400.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Ting, Y. (1997). *Determinants of job satisfaction of federal government employees* (Vol. 26, Issue 3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/009102609702600302>
- Tzeng, H. M. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: An empirical investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*, 39(8), 867–878. [https://doi.org/10.1016/S0020-7489\(02\)00027-5](https://doi.org/10.1016/S0020-7489(02)00027-5)
- Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R. J., & Beek, S. Van. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human Resources for Health*, 12(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-35>
- Wang, H., Tang, C., Zhao, S., Meng, Q., & Liu, X. (2017). Job satisfaction among health-care staff in township health centers in rural China: Results from a latent class analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/IJERPH14101101>
- Zaghloul, A. A., Al-Hussaini, M. F., & Al-Bassam, N. K. (2008). Intention to stay and nurses' satisfaction dimensions. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 1(August 2008), 51–58. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S3804>
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2012). The Work Intention Inventory: Initial Evidence of Construct Validity. *Journal of Business Administration Research*, 1(1), 24–42. <https://doi.org/10.5430/jbar.v1n1p24>