VISIONER: Jurnal Manajemen dan Bisnis
Volume : 15 No. 2 Bulan Oktoober, 2026
ISSN : 2252-4853 / EISSN: 2597-7474

Website: https://ejurnal.stiebalikpapan.ac.id/jmbv
Doi: https://doi.org/jmbvV15.i2.705
Halaman : 58 - 70

# Pengaruh Motivasi Kerja, Retensi, Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kepuasan Pasien Di Rumah Sakit Umum Daerah Lapatarai Di Kabupaten Barru

Supriadi, Sri Prilmayanti Awaluddin

*Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia*

supriadi.husain08@gmail.com, sri@nobel.ac.id

**Artikel Masuk: 12 Oktober 2026 | Artikel di revisi: 21 Oktober 2026 | Artikel Di terbitkan : 31 Oktober 2026**

**Visioner : Jurnal Manajemen dan Bisnis by STIE Balikpapan is licensed under CC BY 4.0**

**Abstrak**

Kepuasan pasien merupakan salah satu aspek penting dalam evaluasi pelayanan rumah sakit dan berkaitan dengan pengalaman pasien ketika menerima layanan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja, retensi karyawan, dan kompetensi karyawan terhadap kepuasan pasien di Rumah Sakit Umum Daerah Lapatarai Kabupaten Barru, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan cross-sectional. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dari 115 pasien rawat jalan geriatri yang dipilih menggunakan accidental sampling. Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien, sedangkan retensi karyawan memiliki arah hubungan positif tetapi tidak signifikan secara parsial. Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan serta menjadi prediktor dengan koefisien beta terstandarisasi terbesar. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pasien, dengan nilai $R^2$ sebesar 0,694. Temuan ini menunjukkan pentingnya perilaku kerja yang termotivasi dan kompetensi pelayanan dalam membentuk pengalaman pasien, sementara kontribusi retensi perlu dipahami dalam konteks pengaruhnya yang tidak signifikan secara individual. Rumah sakit disarankan memprioritaskan pengembangan kompetensi dan menjaga motivasi tenaga kesehatan sambil terus mengelola retensi sebagai bagian dari kebijakan sumber daya manusia.

**Kata Kunci:** motivasi kerja; retensi karyawan; kompetensi karyawan; kepuasan pasien

***Abstract***

*Patient satisfaction is an important aspect of hospital service evaluation and is related to patients' experiences when receiving care. This study examined the partial and simultaneous effects of work motivation, employee retention, and employee competence on patient satisfaction at Lapatarai Regional General Hospital, Barru Regency. A quantitative approach with a cross-sectional design was applied. Data were collected through a Likert-scale questionnaire from 115 geriatric outpatients selected using accidental sampling. The data were analyzed using multiple linear regression. The findings indicate that work motivation has a positive and statistically significant association with patient satisfaction, whereas employee retention has a positive but statistically non-significant partial association. Employee competence has a positive and significant association and records the largest standardized beta coefficient among the three predictors. Simultaneously, the three independent variables significantly explain patient satisfaction, with an R-squared value of 0.694. These findings highlight the importance of motivated work behavior and service competence in shaping patients' experiences, while the contribution of retention should be interpreted in light of its non-significant individual effect. The hospital is encouraged to prioritize competence development and maintain healthcare workers' motivation while continuing to manage retention as part of its broader human resource strategy.*

***Keywords*** **:** *work motivation; employee retention; employee competence; patient satisfaction*

VISIONER: Jurnal Manajemen dan Bisnis
Volume : 15 No. 2 Bulan Oktoober, 2026
ISSN : 2252-4853 / EISSN: 2597-7474
Website: https://ejurnal.stiebalikpapan.ac.id/jmbv
Doi: https://doi.org/jmbvV15.i2.705
Halaman : 58 - 70

## I. PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang dituntut memberikan pelayanan bermutu, efektif, dan berorientasi pada kebutuhan pasien. Kepuasan pasien menjadi salah satu indikator penting karena mencerminkan penilaian pasien terhadap pelayanan yang diterima dibandingkan dengan harapannya. Dalam pelayanan kesehatan, pengalaman pasien tidak hanya dipengaruhi oleh fasilitas dan prosedur, tetapi juga oleh interaksi langsung dengan tenaga kesehatan serta keandalan proses pelayanan. Kepuasan dapat berkaitan dengan keinginan pasien untuk kembali menggunakan layanan dan menyampaikan rekomendasi kepada orang lain (Cahyani & Roosdhani, 2024; Vanchapo & Magfiroh, 2022).

Kualitas sumber daya manusia menjadi bagian penting dari penyelenggaraan pelayanan rumah sakit. Motivasi kerja dapat mendorong kesungguhan, tanggung jawab, dan perhatian petugas dalam melayani pasien. Perspektif teori motivasi Herzberg menempatkan pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan sebagai unsur yang dapat mendorong perilaku kerja (Herzberg, 1959). Pada praktik pelayanan, perilaku tersebut dapat tercermin melalui responsivitas, kesediaan membantu, dan komunikasi dengan pasien. Penelitian mengenai motivasi dan kepuasan dalam lingkungan rumah sakit juga menunjukkan pentingnya faktor-faktor sumber daya manusia dalam pengelolaan pelayanan (Isyandi et al., 2022; Jalung et al., 2024).

Selain motivasi, retensi karyawan berkaitan dengan stabilitas tenaga kerja dan kesinambungan pengalaman organisasi. Literatur tentang turnover dan retensi menjelaskan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan merupakan fenomena organisasi yang memiliki sejumlah faktor penentu (Holtom et al., 2008; Tett & Meyer, 1993). Namun, stabilitas tenaga kerja tidak selalu berarti bahwa pasien secara langsung merasakan peningkatan kepuasan; pengaruhnya dapat bergantung pada kualitas interaksi dan pelayanan yang diterima. Kompetensi karyawan juga relevan karena pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional tenaga kesehatan berhubungan dengan proses pelayanan. Dalam kerangka kualitas pelayanan kesehatan, struktur dan proses pelayanan merupakan bagian penting untuk menilai kualitas perawatan (Donabedian, 1988).

RSUD Lapatarai di Kabupaten Barru merupakan konteks penelitian ini. Penelitian berfokus pada pasien rawat jalan geriatri yang telah menerima pelayanan berulang sehingga memiliki pengalaman untuk menilai aspek-aspek pelayanan yang mereka alami. Namun, pengukuran motivasi kerja, retensi karyawan, dan kompetensi karyawan berdasarkan persepsi pasien memerlukan batasan konseptual yang jelas. Pasien tidak dapat menilai secara langsung motivasi internal maupun keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, penilaian pasien terhadap motivasi kerja perlu dipahami sebagai persepsi atas perilaku pelayanan yang dapat diamati, seperti kesungguhan, perhatian, tanggung jawab, dan kesediaan petugas membantu pasien. Demikian pula, retensi karyawan tidak dapat dipastikan hanya berdasarkan pengalaman pasien, tetapi dapat didekati melalui persepsi terhadap kesinambungan pelayanan atau konsistensi petugas yang ditemui, sepanjang aspek tersebut memang tercakup dalam instrumen penelitian. Sementara itu, kompetensi karyawan dapat dinilai pasien melalui aspek pelayanan yang dapat diamati, seperti kejelasan informasi, ketepatan respons, dan sikap profesional petugas, tetapi penilaian tersebut tidak menggantikan asesmen objektif atas kompetensi klinis. Dengan batasan tersebut, penelitian ini menganalisis hubungan antara persepsi pasien terhadap aspek-aspek perilaku pelayanan, kesinambungan

petugas, dan kompetensi yang teramati dengan kepuasan pasien. Hasil penelitian diinterpretasikan sesuai dengan cakupan pengukuran tersebut dan tidak dimaksudkan sebagai pengukuran langsung atas kondisi psikologis maupun status kepegawaian tenaga kesehatan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja, retensi karyawan, dan kompetensi karyawan terhadap kepuasan pasien secara parsial dan simultan. Kontribusi praktis penelitian terletak pada penyediaan temuan kontekstual yang dapat menjadi bahan pertimbangan pengelolaan sumber daya manusia dan peningkatan mutu pelayanan di RSUD Lapatarai.

## II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan cross-sectional. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Lapatarai, Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan. Dokumen penelitian menyatakan pengumpulan data berlangsung kurang lebih 2 (dua) Bulan. Subjek penelitian adalah pasien rawat jalan geriatri yang telah menerima pelayanan berulang di rumah sakit tersebut.

Populasi penelitian ini adalah pasien rawat jalan geriatri di RSUD Lapatarai Kabupaten Barru yang berusia sekurang-kurangnya 60 tahun. Berdasarkan data rumah sakit pada periode penelitian, jumlah populasi yang memenuhi kriteria tersebut adalah 1.336 pasien. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10%, sehingga diperoleh kebutuhan sampel minimum sekitar 93 responden. Untuk mengantisipasi kemungkinan jawaban yang tidak lengkap, jumlah sampel ditambah menjadi 115 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *accidental sampling*, yaitu memilih pasien yang ditemui selama periode pengumpulan data dan memenuhi kriteria penelitian. Kriteria inklusi meliputi pasien berusia minimal 60 tahun, telah memperoleh pelayanan sekurang-kurangnya dua hingga tiga kali, bersedia menjadi responden, dan memberikan persetujuan untuk berpartisipasi. Pasien yang berada dalam kondisi gawat darurat, mengalami gangguan kesadaran atau gangguan jiwa, serta tidak dapat membaca dan menulis dikecualikan dari penelitian.

Data utama dikumpulkan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin. Variabel independen meliputi motivasi kerja (X1), retensi karyawan (X2), dan kompetensi karyawan (X3), sedangkan variabel dependen adalah kepuasan pasien (Y). Pengukuran variabel independen mencakup persepsi pasien atas kesungguhan dan tanggung jawab petugas, konsistensi atau stabilitas petugas, serta pengetahuan, keterampilan, dan sikap petugas. Data pendukung dikumpulkan melalui dokumentasi; tesis juga menyebut wawancara singkat sebagai pelengkap.

Penelitian ini melibatkan empat variabel yang diukur menggunakan kuesioner skala Likert lima poin. Variabel motivasi kerja (X1) diukur berdasarkan persepsi pasien terhadap antusiasme, tanggung jawab, kebanggaan, dan kesungguhan petugas dalam melayani. Retensi karyawan (X2) diukur melalui persepsi pasien mengenai keakraban, konsistensi, dan kesinambungan petugas yang memberikan pelayanan. Kompetensi karyawan (X3) dinilai berdasarkan persepsi pasien terhadap pemahaman petugas atas keluhan, ketepatan tindakan, keakuratan informasi, serta sikap profesional. Sementara itu, kepuasan pasien (Y) diukur berdasarkan lima dimensi kualitas pelayanan, yaitu *tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*. Pengukuran variabel independen mencerminkan persepsi pasien terhadap perilaku petugas dan pengalaman pelayanan, bukan pengukuran langsung terhadap motivasi internal, retensi kepegawaian,

VISIONER: Jurnal Manajemen dan Bisnis
Volume : 15 No. 2 Bulan Oktoober, 2026
ISSN : 2252-4853 / EISSN: 2597-7474
Website: https://ejurnal.stiebalikpapan.ac.id/jmbv
Doi: https://doi.org/jmbvV15.i2.705
Halaman : 58 - 70

atau kompetensi klinis objektif. Indikator variabel disusun berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang relevan, dengan sumber rujukan dicantumkan sesuai instrumen yang digunakan.

Analisis data dilakukan menggunakan SPSS, meliputi statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta pengujian asumsi regresi. Selanjutnya, regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis hubungan motivasi kerja, retensi karyawan, dan kompetensi karyawan dengan kepuasan pasien. Uji t digunakan untuk menguji pengaruh parsial, uji F untuk menguji pengaruh simultan, dan koefisien determinasi ($R^2$) untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variasi kepuasan pasien. Hasil uji validitas dan reliabilitas dilaporkan berdasarkan output SPSS yang diperoleh.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini berjumlah 115 orang yang terlibat aktif dalam proses pelayanan kesehatan atau sebagai penerima layanan di institusi pelayanan kesehatan. Karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan tiga aspek utama, yaitu jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan terakhir. Profil responden ini penting untuk diketahui guna memberikan gambaran mengenai siapa saja yang menjadi sumber data dalam penelitian ini serta sejauh mana representativitas sampel yang digunakan terhadap populasi penelitian.

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

| Karakteristik | Kategori | Persentase (%) |
|---|---|---|
| **Jenis kelamin** | Laki-laki | 48,2 |
| | Perempuan | 51,8 |
| **Total jenis kelamin** | | 100 |
| **Usia** | 60–69 tahun | 65,2 |
| | 70–80 tahun | 34,8 |
| **Total usia** | | 100 |
| **Pendidikan** | SD | 29 |
| | SMP | 14 |
| | SMA | 33,3 |
| | Sarjana | 23,7 |
| **Total pendidikan** | | 100 |

Berdasarkan karakteristik responden, penelitian ini melibatkan 115 pasien rawat jalan geriatri di RSUD Lapatarai Kabupaten Barru. Responden berada pada kelompok usia 60–69 tahun dan 70–80 tahun, dengan kelompok usia 60–69 tahun sebagai kelompok terbanyak. Berdasarkan jenis kelamin, responden perempuan memiliki proporsi lebih besar dibandingkan laki-laki. Sementara itu, berdasarkan tingkat pendidikan, responden berpendidikan SMA merupakan kelompok terbanyak, diikuti oleh responden berpendidikan SD, sarjana, dan SMP. Data karakteristik tersebut memberikan gambaran mengenai profil responden yang terlibat dalam penelitian.

Secara deskriptif, tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja, retensi, kompetensi karyawan, dan kepuasan pasien cenderung positif. Pada variabel motivasi kerja, item X1.6 memperoleh persentase respons positif tertinggi, sedangkan X1.3 memperoleh persentase terendah. Pada variabel

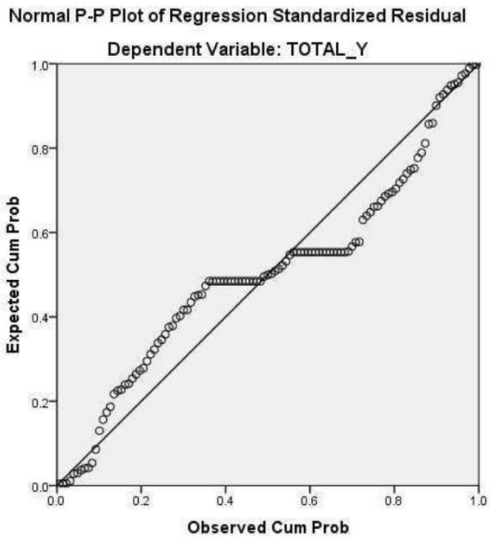
retensi, respons positif tertinggi terdapat pada item X2.2. Sementara itu, pada variabel kompetensi karyawan, item X3.5 memperoleh respons positif sebesar 89,6%, sedangkan X3.6 sebesar 70,5%. Pada variabel kepuasan pasien, respons positif tertinggi terdapat pada item Y1.9. Secara keseluruhan, temuan deskriptif ini menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap aspek-aspek yang diteliti, meskipun masih terdapat variasi penilaian antaritem. Hasil tersebut menggambarkan persepsi responden dan perlu dibedakan dari hasil pengujian statistik yang digunakan untuk menilai pengaruh antarvariabel.

**Tabel 2.** Hasil Uji Normalitas (One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test)

| Komponen | Nilai |
|---|---|
| **Jumlah sampel (N)** | 115 |
| **Mean residual** | 0 |
| **Standar deviasi residual** | 2,82590353 |
| **Nilai statistik Kolmogorov–Smirnov** | 0,143 |
| **Asymp. Sig. (2-tailed)** | 0 |
| **Kriteria pengujian** | 0,05 |
| **Kesimpulan** | Residual tidak berdistribusi normal berdasarkan uji Kolmogorov–Smirnov |

Sumber: Hasil Output SPSS (2026)

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji normalitas menggunakan One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test menunjukkan nilai statistik sebesar 0,143 dengan nilai signifikansi 0,000 (\(p < 0,001\)). Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga residual dinyatakan tidak berdistribusi normal berdasarkan pengujian ini. Oleh karena itu, asumsi normalitas residual belum terpenuhi. Untuk memperkuat evaluasi, pemeriksaan dapat dilanjutkan menggunakan histogram dan Normal P–P Plot residual. Hasil ini perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan pengujian signifikansi pada model regresi yang menganalisis hubungan motivasi kerja, retensi karyawan, dan kompetensi karyawan dengan kepuasan pasien.




**Gambar 1. Normal P-Plot**

VISIONER: Jurnal Manajemen dan Bisnis
Volume : 15 No. 2 Bulan Oktoober, 2026
ISSN : 2252-4853 / EISSN: 2597-7474
Website: https://ejurnal.stiebalikpapan.ac.id/jmbv
Doi: https://doi.org/jmbvV15.i2.705
Halaman : 58 - 70

Hasil *Normal P–P Plot* juga memperlihatkan adanya penyimpangan titik-titik residual dari garis diagonal pada beberapa bagian. Dengan demikian, asumsi normalitas residual belum terpenuhi. Kondisi ini perlu dipertimbangkan sebelum menginterpretasikan hasil uji t dan uji F. Evaluasi lanjutan terhadap pencilan dan pengamatan berpengaruh serta pertimbangan metode inferensi yang sesuai diperlukan agar kesimpulan penelitian tidak hanya bergantung pada hasil pengujian signifikansi konvensional.

**Tabel 3.** Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model Summary)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin–Watson |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | 0,833 | 0,694 | 0,685 | 2,86384 | 1,909 |

Sumber: Hasil Output SPSS (2026)

Berdasarkan Tabel 3, diperoleh nilai koefisien korelasi berganda (\(R\)) sebesar 0,833, yang menunjukkan hubungan gabungan yang kuat antara motivasi kerja, retensi karyawan, dan kompetensi karyawan dengan kepuasan pasien dalam model penelitian. Nilai koefisien determinasi (\(R\) Square) sebesar 0,694 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen tersebut secara bersama-sama menjelaskan 69,4% variasi kepuasan pasien, sedangkan 30,6% sisanya berkaitan dengan faktor-faktor lain di luar model penelitian.

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,685 menunjukkan bahwa setelah memperhitungkan jumlah prediktor dan ukuran sampel, kemampuan penjelasan model yang telah disesuaikan adalah sebesar 68,5%. Sementara itu, nilai Std. Error of the Estimate sebesar 2,86384 menunjukkan besarnya simpangan prediksi model dalam satuan variabel dependen. Nilai Durbin–Watson sebesar 1,909 mendekati angka 2, tetapi penentuan ada atau tidaknya autokorelasi tetap perlu didasarkan pada nilai batas pengujian yang sesuai.

Dengan demikian, model regresi memiliki kemampuan menjelaskan variasi kepuasan pasien yang relatif besar. Namun, nilai \(R\) Square tidak secara langsung membuktikan bahwa model signifikan secara statistik. Oleh karena itu, hasil tersebut perlu dilengkapi dengan uji simultan (uji F), uji parsial (uji t), serta pemeriksaan asumsi regresi lainnya.

**Tabel 4.** Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

| Variabel | Koefisien B | Std. Error | Beta | t-hitung | Sig. | Tolerance | VIF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Konstanta** | 2,087 | 2,254 | – | 0,926 | 0,356 | – | – |
| **Motivasi Kerja (X1)** | 0,245 | 0,113 | 0,22 | 2,18 | 0,031 | 0,272 | 3,676 |
| **Retensi Karyawan (X2)** | 0,228 | 0,142 | 0,184 | 1,597 | 0,113 | 0,209 | 4,793 |
| **Kompetensi Karyawan (X3)** | 0,59 | 0,124 | 0,48 | 4,779 | 0 | 0,274 | 3,652 |

Sumber: Hasil Output SPSS (2026)

Pengujian parsial menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien (β terstandarisasi = 0,220; t = 2,180; p = 0,031). Temuan ini konsisten dengan gagasan bahwa motivasi kerja dapat mendukung kesungguhan dan tanggung jawab petugas saat memberikan pelayanan. Dalam konteks pelayanan kesehatan, perhatian dan respons petugas merupakan bagian dari

pengalaman pasien. Hasil ini sejalan secara konseptual dengan teori motivasi Herzberg (1959), yang menekankan peran pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan dalam mendorong perilaku kerja. Meski demikian, rancangan cross-sectional tidak memungkinkan kesimpulan kausal yang kuat; hasil lebih tepat ditafsirkan sebagai hubungan statistik dalam konteks sampel penelitian.

Retensi karyawan memiliki koefisien positif tetapi tidak signifikan secara parsial terhadap kepuasan pasien (B = 0,228; β terstandarisasi = 0,184; t = 1,597; p = 0,113). Dengan demikian, data penelitian tidak memberikan bukti statistik yang memadai pada taraf 5% untuk menyatakan adanya pengaruh parsial retensi terhadap kepuasan pasien. Temuan ini tidak berarti retensi tidak penting bagi manajemen rumah sakit. Retensi merupakan isu sumber daya manusia yang berhubungan dengan stabilitas tenaga kerja (Holtom et al., 2008), tetapi persepsi pasien terhadap layanan kemungkinan lebih langsung berkaitan dengan pengalaman interaksi saat berobat. Penjelasan ini merupakan interpretasi yang masuk akal, bukan mekanisme yang telah diuji secara langsung dalam penelitian ini.

Kompetensi karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan pasien (β terstandarisasi = 0,480; t = 4,779; p < 0,001) dan memiliki koefisien beta terstandarisasi terbesar di antara ketiga prediktor. Temuan ini mengindikasikan bahwa, di dalam model penelitian, kompetensi merupakan prediktor relatif paling kuat. Pengetahuan petugas, ketepatan tindakan, penyampaian informasi, serta sikap profesional merupakan aspek yang dapat dirasakan pasien selama proses pelayanan. Temuan tersebut dapat dibaca sejalan dengan kerangka Donabedian (1988), yang menempatkan struktur dan proses sebagai elemen penting dalam penilaian kualitas pelayanan kesehatan. Namun, penelitian ini mengukur kompetensi berdasarkan persepsi pasien, bukan asesmen objektif atas kompetensi klinis tenaga kesehatan.

**Tabel 3.** Hasil Uji F (Anova)

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F-hitung | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| **Regresi** | 2.060,15 | 3 | 686,716 | 83,73 | 0 |
| **Residual** | 910,373 | 111 | 8,202 | – | – |
| **Total** | 2.970,52 | 114 | – | – | – |

Sumber: Hasil Output SPSS (2026)

Secara simultan, motivasi kerja, retensi karyawan, dan kompetensi karyawan berhubungan signifikan dengan kepuasan pasien (F = 83,730; p < 0,001). Nilai R sebesar 0,833 dan $R^2$ sebesar 0,694 menunjukkan bahwa model menjelaskan 69,4% variasi kepuasan pasien dalam sampel penelitian, sedangkan 30,6% sisanya berkaitan dengan faktor di luar model. Faktor seperti fasilitas, waktu tunggu, akses, biaya, dan proses administrasi disebut dalam tesis sebagai kemungkinan faktor lain, tetapi tidak diuji dalam model ini. Oleh sebab itu, hasil tersebut tidak boleh diartikan bahwa model telah mencakup seluruh penentu kepuasan pasien.

Persamaan regresi yang dilaporkan dalam penelitian ini adalah Y = 2,087 + 0,245X1 + 0,228X2 + 0,590X3. Persamaan tersebut menggunakan koefisien regresi tidak terstandarisasi (unstandardized coefficients atau B). Konstanta sebesar 2,087 menunjukkan nilai prediksi kepuasan pasien ketika skor motivasi kerja, retensi karyawan, dan kompetensi karyawan bernilai nol. Interpretasi ini bersifat matematis dan perlu mempertimbangkan rentang skor instrumen yang digunakan. Koefisien motivasi kerja sebesar 0,245 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan skor motivasi kerja berkaitan dengan kenaikan prediksi skor kepuasan pasien sebesar 0,245, dengan variabel lain dianggap konstan. Koefisien retensi

karyawan sebesar 0,228 menunjukkan kenaikan prediksi skor kepuasan pasien sebesar 0,228 untuk setiap kenaikan satu satuan skor retensi, dengan variabel lain konstan. Sementara itu, koefisien kompetensi karyawan sebesar 0,590 menunjukkan kenaikan prediksi skor kepuasan pasien sebesar 0,590 untuk setiap kenaikan satu satuan skor kompetensi, dengan variabel lain konstan. Untuk membandingkan kekuatan relatif antarvariabel, digunakan koefisien beta terstandarisasi, bukan koefisien B. Berdasarkan hasil penelitian, kompetensi karyawan memiliki beta terstandarisasi terbesar, diikuti motivasi kerja dan retensi karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa retensi karyawan dapat menjadi bagian dari model regresi yang signifikan secara simultan meskipun pengaruh parsialnya tidak signifikan. Oleh karena itu, implikasi manajerial dapat diarahkan pada pengembangan kompetensi dan penguatan motivasi kerja, disertai pengelolaan kesinambungan tenaga pelayanan. Pembentukan Skor Komposit, Skor setiap variabel dibentuk dari jawaban responden terhadap butir-butir kuesioner yang menggunakan skala Likert lima poin. Skor butir pada setiap variabel digabungkan menjadi skor komposit melalui penjumlahan atau perataan sesuai prosedur pengolahan data yang benar-benar digunakan dalam penelitian. Skor komposit tersebut kemudian digunakan dalam analisis regresi linear berganda. Interpretasi koefisien regresi didasarkan pada perubahan satu satuan skor komposit variabel independen terhadap prediksi skor komposit kepuasan pasien, dengan variabel independen lainnya dianggap konstan.

**Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Pasien**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien di RSUD Lapatarai. Secara empiris, temuan ini menunjukkan adanya hubungan positif antara skor persepsi pasien terhadap motivasi kerja petugas dan kepuasan pasien setelah memperhitungkan variabel lain dalam model. Namun, karena penelitian menggunakan desain *cross-sectional*, hasil tersebut tidak dapat langsung diartikan sebagai bukti hubungan sebab-akibat. Pengukuran yang dilakukan pada satu periode juga belum dapat memastikan apakah motivasi petugas meningkatkan kepuasan pasien atau apakah pengalaman pelayanan yang positif membuat pasien menilai petugas lebih baik.

Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui teori motivasi Herzberg (1959), yang menekankan peran pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab dalam mendorong perilaku kerja. Dalam pelayanan kesehatan, aspek tersebut dapat tercermin melalui kesungguhan, perhatian, keramahan, dan tanggung jawab petugas ketika melayani pasien. Bagi pasien geriatri, komunikasi yang jelas dan kesabaran petugas berpotensi menjadi bagian penting dari pengalaman pelayanan. Meskipun demikian, penelitian ini mengukur persepsi pasien terhadap perilaku petugas, bukan motivasi internal tenaga kesehatan secara langsung. Oleh karena itu, hasilnya lebih tepat dimaknai sebagai hubungan antara persepsi pasien terhadap perilaku pelayanan yang mencerminkan motivasi dan kepuasan yang mereka rasakan.

Jalung et al. (2024) dapat digunakan sebagai pembanding dalam pembahasan faktor motivasional pada lingkungan rumah sakit. Namun, kesesuaian konteks tersebut tidak berarti bahwa hasil kedua penelitian identik karena perbedaan variabel dan pengukuran dapat memengaruhi temuan. Secara praktis, hasil penelitian memberikan dasar bagi manajemen RSUD Lapatarai untuk memperhatikan komunikasi petugas, tanggung jawab pelayanan, dan perhatian terhadap kebutuhan pasien. Langkah tersebut merupakan implikasi yang relevan dengan temuan, tetapi efektivitas intervensi tertentu tetap perlu diuji melalui penelitian lanjutan.

**Pengaruh Retensi Karyawan terhadap Kepuasan Pasien**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa retensi karyawan memiliki koefisien positif, tetapi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan pasien. Artinya, arah hubungan dalam model cenderung positif, tetapi bukti statistik yang diperoleh belum cukup untuk menyimpulkan adanya hubungan parsial yang signifikan. Temuan ini tidak berarti retensi karyawan tidak penting, melainkan menunjukkan bahwa pengaruh langsungnya terhadap kepuasan pasien belum terbukti dalam model dan pengukuran yang digunakan.

Secara konseptual, Holtom et al. (2008), Mobley (1977), serta Tett dan Meyer (1993) memberikan landasan untuk memahami retensi dan pergantian karyawan dalam perspektif perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Namun, retensi karyawan berbeda dari kesinambungan pelayanan yang dirasakan pasien. Dalam penelitian ini, retensi diukur melalui persepsi pasien tentang frekuensi bertemu dengan petugas yang sama, keakraban, dan konsistensi petugas. Indikator tersebut lebih dekat dengan pengalaman kesinambungan pelayanan daripada ukuran langsung retensi organisasi yang seharusnya didukung oleh data kepegawaian atau pergantian tenaga kerja.

Salah satu penjelasan yang mungkin adalah bahwa pasien lebih mempertimbangkan aspek pelayanan yang mereka alami secara langsung, seperti ketepatan tindakan, kejelasan informasi, responsivitas, dan keramahan, dibandingkan stabilitas petugas semata. Selain itu, hubungan antara retensi dan kepuasan mungkin tidak tertangkap secara kuat karena keterbatasan indikator yang digunakan atau karena hubungan tersebut berkaitan dengan aspek lain yang tidak diuji dalam model. Penjelasan ini merupakan interpretasi yang mungkin, bukan mekanisme yang telah dibuktikan oleh penelitian ini.

Implikasinya, manajemen RSUD Lapatarai tetap perlu memperhatikan retensi sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia. Namun, upaya mempertahankan tenaga kesehatan perlu disertai dengan penguatan koordinasi, kesinambungan informasi pasien, dan mutu interaksi pelayanan. Penelitian selanjutnya dapat mengukur retensi menggunakan data kepegawaian dan menguji hubungannya dengan kesinambungan pelayanan serta kepuasan pasien secara lebih langsung.

**Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kepuasan Pasien**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien. Berdasarkan koefisien beta terstandarisasi yang dilaporkan, kompetensi juga memiliki hubungan relatif paling kuat dibandingkan motivasi kerja dan retensi dalam model penelitian ini. Temuan empiris tersebut menunjukkan bahwa persepsi pasien terhadap kemampuan petugas berkaitan erat dengan kepuasan yang mereka rasakan. Namun, kekuatan relatif ini berlaku dalam model dan instrumen yang digunakan, bukan bukti bahwa kompetensi merupakan satu-satunya atau selalu menjadi faktor terpenting dalam semua konteks pelayanan kesehatan.

Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan kompetensi sebagai karakteristik individu yang berkaitan dengan kinerja efektif atau unggul. Dalam konteks penelitian ini, kompetensi dinilai melalui persepsi pasien terhadap pemahaman petugas atas keluhan, ketepatan tindakan, kejelasan informasi, dan sikap profesional. Aspek-aspek tersebut dapat diamati dalam interaksi pelayanan dan berpotensi membentuk keyakinan pasien terhadap pelayanan yang diterima. Meskipun demikian, persepsi pasien tidak dapat menggantikan penilaian objektif atas pengetahuan klinis, keterampilan teknis, atau kepatuhan tenaga kesehatan terhadap standar profesi.

Temuan ini juga dapat dibahas melalui kerangka kualitas pelayanan Donabedian (1988), yang membedakan aspek struktur, proses, dan hasil pelayanan. Kompetensi tenaga kesehatan berkaitan dengan kapasitas sumber daya manusia dan pelaksanaan proses pelayanan, sedangkan kepuasan pasien merupakan salah satu hasil yang dapat dinilai dari pengalaman pelayanan. Kerangka tersebut membantu menjelaskan relevansi kompetensi terhadap kepuasan, tetapi tidak dengan sendirinya membuktikan mekanisme sebab-akibat dalam penelitian ini.

Secara praktis, hasil penelitian mendukung perhatian manajemen terhadap pengembangan kompetensi, terutama komunikasi yang mudah dipahami, ketepatan respons, sikap profesional, dan pelayanan yang memperhatikan kebutuhan pasien geriatri. Pelatihan berkelanjutan dan evaluasi kinerja dapat dipertimbangkan sebagai langkah manajerial. Namun, penelitian ini tidak menguji efektivitas program pelatihan tertentu sehingga keberhasilan intervensi tersebut perlu dievaluasi secara tersendiri.

**Pengaruh Simultan Motivasi Kerja, Retensi, dan Kompetensi Karyawan terhadap Kepuasan Pasien**

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa motivasi kerja, retensi karyawan, dan kompetensi karyawan secara bersama-sama berhubungan signifikan dengan kepuasan pasien dalam model regresi. Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel secara kolektif memberikan informasi untuk menjelaskan variasi kepuasan pasien. Namun, signifikansi simultan tidak berarti bahwa setiap variabel memiliki pengaruh parsial yang signifikan. Hal ini terlihat pada variabel retensi yang memiliki koefisien positif, tetapi tidak signifikan dalam pengujian parsial.

Berdasarkan koefisien beta terstandarisasi, kompetensi memiliki hubungan relatif paling kuat, diikuti motivasi kerja dan retensi. Perbandingan ini dapat digunakan untuk menentukan prioritas perhatian manajerial, dengan tetap mempertimbangkan keterbatasan pengukuran dan konteks penelitian. Kompetensi berkaitan dengan aspek pelayanan yang dapat diamati pasien, sedangkan motivasi diukur melalui persepsi terhadap perilaku petugas dan retensi melalui persepsi atas kesinambungan petugas. Karena ketiga variabel memiliki cakupan pengukuran yang berbeda, perbandingan tersebut perlu ditafsirkan secara hati-hati.

Kepuasan pasien juga mungkin berkaitan dengan faktor lain, seperti waktu tunggu, fasilitas, kebersihan, akses pelayanan, dan proses administrasi. Faktor-faktor tersebut merupakan kemungkinan penjelas di luar model, bukan faktor yang telah terbukti berpengaruh dalam penelitian ini. Dengan demikian, hasil penelitian memberikan dasar bagi rumah sakit untuk memperhatikan kompetensi dan perilaku pelayanan petugas, sambil tetap mengevaluasi aspek sistem pelayanan lainnya. Penelitian lanjutan dengan cakupan variabel yang lebih luas dapat membantu menjelaskan faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kepuasan pasien.

**Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menafsirkan hasil. Pertama, variabel motivasi kerja, retensi karyawan, dan kompetensi karyawan diukur berdasarkan persepsi pasien. Pengukuran ini menggambarkan pengalaman dan penilaian pasien terhadap perilaku petugas, tetapi tidak secara langsung mengukur motivasi internal, status retensi kepegawaian, atau kompetensi klinis objektif tenaga kesehatan. Secara khusus, indikator retensi lebih merepresentasikan kesinambungan petugas yang dirasakan pasien daripada tingkat retensi karyawan organisasi.

Kedua, penggunaan teknik *accidental sampling* memungkinkan terpilihnya pasien yang tersedia dan memenuhi kriteria selama pengumpulan data, tetapi membatasi keterwakilan sampel terhadap seluruh populasi pasien geriatri. Ketiga, desain *cross-sectional* hanya menggambarkan hubungan antarvariabel pada satu periode sehingga tidak dapat memastikan urutan waktu maupun hubungan sebab-akibat. Keempat, penelitian dilakukan di satu rumah sakit, yaitu RSUD Lapatarai Kabupaten Barru, sehingga hasilnya perlu diterapkan pada rumah sakit lain dengan mempertimbangkan perbedaan karakteristik pasien, tenaga kesehatan, dan sistem pelayanan.

Kelima, hasil diagnostik normalitas menunjukkan bahwa residual belum memenuhi asumsi normalitas berdasarkan uji Kolmogorov–Smirnov dan pemeriksaan visual *Normal P–P Plot*. Oleh karena itu, pencilan dan pengamatan berpengaruh perlu dievaluasi, serta ketepatan inferensi statistik perlu ditinjau sebelum hasil uji t dan uji F dijadikan dasar kesimpulan. Penanganan atau metode inferensi alternatif hanya dapat dilaporkan apabila benar-benar dilakukan dan didukung oleh hasil analisis. Keterbatasan ini tidak secara otomatis membatalkan seluruh hasil regresi, tetapi mengharuskan interpretasi signifikansi dilakukan secara hati-hati.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan beberapa rumah sakit, menggunakan desain longitudinal apabila memungkinkan, serta menggabungkan persepsi pasien dengan data objektif, seperti data kepegawaian, evaluasi kompetensi, dan indikator mutu pelayanan. Pengujian diagnostik model yang lebih menyeluruh juga diperlukan untuk memperkuat ketepatan inferensi statistik.

## IV. SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien rawat jalan geriatri di RSUD Lapatarai Kabupaten Barru, sedangkan retensi karyawan menunjukkan arah hubungan positif tetapi tidak signifikan secara parsial. Ketiga variabel secara bersama-sama signifikan dalam menjelaskan variasi kepuasan pasien, dan kompetensi karyawan merupakan prediktor relatif paling kuat dalam model yang diuji. Temuan ini mendukung pentingnya kualitas interaksi dan kemampuan petugas dalam pengalaman pelayanan pasien, dengan tetap memperhatikan bahwa hasil berasal dari satu rumah sakit, kelompok pasien tertentu, dan desain cross-sectional.

Manajemen RSUD Lapatarai disarankan memperkuat pelatihan dan pengembangan kompetensi, khususnya keterampilan pelayanan dan komunikasi dengan pasien, serta menjaga motivasi melalui lingkungan kerja yang mendukung dan penghargaan yang adil. Retensi tetap perlu dikelola untuk menjaga kesinambungan tenaga kerja, meskipun pengaruh parsialnya tidak signifikan dalam penelitian ini. Penelitian selanjutnya dapat memperluas lokasi dan karakteristik responden, menguji faktor pelayanan lain, serta menggunakan pendekatan longitudinal atau metode campuran.

## DAFTAR RUJUKAN

Anoraga, P. (1992). *Psikologi kerja*. Rineka Cipta.

Bagus, S. (2010). *Manajemen pelayanan kesehatan rumah sakit*. EGC.

Beck, R. C. (1990). *Motivation: Theories and principles* (2nd ed.). Prentice Hall.

Berry, L. L. (1988). Service quality is profitable. *Business Horizons, 31*(5), 28–32.

Cahyani, D. A. N., & Roosdhani, M. R. (2024). Eksplorasi kepuasan pasien: Analisis dampaknya terhadap niat kunjungan ulang dan word of mouth pada rumah sakit. *Manajemen dan Bisnis, 6*(1). https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/MdB/article/view/8797

Donabedian, A. (1988). The quality of care: How can it be assessed? *JAMA, 260*(12), 1743–1748.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (Edisi ke-9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gordon, G. (1988). *Human resource management*. Houghton Mifflin Company.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Hidayat, A. (2017, 16 Desember). *Cara hitung rumus Slovin besar sampel*. Statistikian. https://www.statistikian.com/2017/12/hitung-rumus-slovin-sampel.htm

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals, 2*(1), 231–274.

Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (2001). Structural equation modeling of retention decisions. *Journal of Applied Psychology, 86*(2), 231–242.

Isyandi, B., Taufiq, A., Saputra, T., & Prihati, P. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Mata PBEC. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 19*(2), 172–179.

Jalung, G. F., Johan, H., & Ardan, M. A. (2024). Faktor yang memengaruhi motivasi, kepuasan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada bagian administrasi/office Rumah Sakit Dirgahayu Samarinda. *Jurnal Sains dan Teknologi, 6*(2), 238–245.

Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). McGraw-Hill Education.

Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 348/MENKES/SK/III/2010 tentang Klasifikasi Rumah Sakit.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1993). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237–240.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Nur Dwi Jayanti. (2016). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pasien. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit*.

Nurhayati, A. (2024). *Motivasi kerja*. KBM Indonesia.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing, 67*(4), 420–450.

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit.

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.

Prihadi, M. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.

Rahadi, D. R., Susilowati, E., & Farid, M. M. (2021). *Kompetensi sumber daya manusia*. CV. Lentera Ilmu Madani.

Ridlo, I. (2012). *Pelayanan kesehatan di rumah sakit*. Trans Info Media.

Rupini, N. K., Hasanah, N., & Sugiharto, T. (2025). Pengalaman pasien dan keterlibatan perawat: Pengaruhnya terhadap retensi pasien serta kinerja operasional di RSUP Dr. Sitanala. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi, 8*(2), 506–518. https://doi.org/10.57178/atestasi.v8i2.1689

Sampurno, T. J. (2025). *Pengaruh motivasi, kemampuan, dan kinerja perawat dalam melaksanakan metode asuhan keperawatan profesional (MAKP) terhadap kepuasan pasien di RSUD R. Ali Manshur Tuban* [Disertasi doktoral, Universitas STRADA Indonesia].

Samsudin, S. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Pustaka Setia.

Sedarmayanti. (2008). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. CV. Mandar Maju.

Spencer, L. M. (2008). *The joy of leadership: How to transform pressure into productivity*. Marshall Cavendish Business.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Sugiyono. (2014). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sutrisno. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenada Media Group.

Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.

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.

Tjiptono, F. (2006). *Pemasaran jasa: Prinsip, penerapan, dan penelitian*. Andi Offset.

Tjiptono, F. (2012). *Pemasaran jasa: Prinsip, penerapan, dan penelitian* (Edisi revisi). Andi Offset.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit.

Vanchapo, A. R., & Magfiroh. (2022). *Mutu pelayanan kesehatan dan kepuasan pasien*. Tata Mutiara Hidup Indonesia.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

Widyawati, Y. V. (2011). *Analisis tingkat kepuasan pasien rawat jalan pengguna JAMKESMAS di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Sukoharjo*.

Zeithaml, V. A. (2006). Service quality and customer satisfaction: Antecedents of customer loyalty. *Journal of Marketing, 70*(4), 1–15.