



# Faktor-faktor yang memengaruhi turnover karyawan Rumah Sakit Medistra

HUD SRI NABIL NUGRAHA, ARI NURFIKRI<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Administasi Rumah Sakit, Program Pendidikan Vokasi Bidang Kesehatan, Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat, 16424, Indonesia;

\*Korespondensi: [arinurfikri@ui.ac.id](mailto:arinurfikri@ui.ac.id)

Diterima: 25 Juli, 2024

Disetujui: 26 Agustus, 2024

## ABSTRAK

**Latar Belakang:** Era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan di seluruh dunia dihadapkan pada tantangan besar dalam menjaga keberlangsungan operasional dan pertumbuhan mereka. Salah satu faktor kunci yang secara langsung memengaruhi kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya adalah stabilitas tenaga kerja. Namun, masalah turnover karyawan telah menjadi salah satu masalah yang meresahkan bagi banyak perusahaan di berbagai sektor industri. **Temuan:** Faktor-faktor yang memengaruhi turnover dapat dibagi menjadi dua yaitu faktor individu dan perusahaan. Faktor individu adalah faktor yang berasal dari karyawan itu sendiri seperti tantangan yang dihadapi. Beban kerja yang berat, tingkat kepuasan dalam pekerjaan, bahkan aspek mental karyawan termasuk kedalam faktor individu. Karyawan yang merasa bahwa lingkungan kerjanya tidak lagi memuaskan cenderung untuk segera mengambil. **Metode:** Studi ini dilakukan dengan metode kualitatif dan jenis studi kasus instrumental. Melakukan wawancara mendalam pada target yang ingin di capai, studi dokumen, dan observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan. **Kesimpulan:** Strategi RS Medistra untuk mengurangi tingkat turnover karyawan adalah pertama dengan memberikan pelatihan rutin kepada karyawan, strategi kedua yang dilakukan adalah kompensasi dan apresiasi, strategi ketiga adalah memprioritaskan kenyamanan lingkungan kerja untuk seluruh karyawan.

**KATA KUNCI:** faktor; karyawan; turnover.

## ABSTRACT

**Background:** In the era of globalization and increasingly tight business competition, companies around the world are faced with major challenges in maintaining the sustainability of their operations and growth. One of the key factors that directly affects an organization's ability to achieve its goals is workforce stability. However, the problem of employee turnover has become one of the troubling problems for many companies in various industrial sectors. **Findings:** Factors that affect turnover can be divided into two, namely individual and company factors. Individual factors are factors that come from the employees themselves such as the challenges faced. Heavy workload, job satisfaction levels, even employee mental aspects are included in individual factors. Employees who feel that their work environment is no longer satisfying tend to take it immediately. **Methods:** This study was conducted using qualitative methods and instrumental case study types. Conducting in-depth interviews on the targets to be achieved, document studies, and observations are the data collection methods used. **Conclusion:** Medistra Hospital's strategy to reduce employee turnover rates is first by providing regular training to employees, the second strategy carried out is compensation and appreciation, the third strategy is to prioritize a comfortable work environment for all employees.

**KEYWORDS:** employees; factors; turnover.

## Cara Pengutipan:

Nugraha, H. S. N., & Nurfikri, A. (2024). Faktor-faktor yang memengaruhi turnover karyawan Rumah Sakit Medistra. *Gender, Human Development, and Economics*, 1(2), 67-81. <https://doi.org/10.61511/ghde.v1i2.2024.1165>

**Copyright:** © 2024 dari Penulis. Dikirim untuk kemungkinan publikasi akses terbuka berdasarkan syarat dan ketentuan dari the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## 1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan (Kuswahyudi et al., 2022). Tanpa adanya dukung dari SDM yang handal dan punya kemampuan walaupun didukung oleh sarana prasarana yang bagus, akan tetap membuat perusahaan tidak dapat berkembang (Purwati & Maricy, 2019). Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan di seluruh dunia dihadapkan pada tantangan besar dalam menjaga keberlangsungan operasional dan pertumbuhan mereka. Salah satu faktor kunci yang secara langsung memengaruhi kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya adalah stabilitas tenaga kerja. Namun, masalah turnover karyawan telah menjadi salah satu masalah yang meresahkan bagi banyak perusahaan di berbagai sektor industri.

Menurut Mohyi (2021) dalam Nabilah (2022) turnover merupakan suatu kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi yang dia masuki dengan berbagai alasan dan salah satunya adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Mohyi, 2021). Turnover dapat berupa pengunduran diri, berpindah atau keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi (Mohyi, 2021). Turnover karyawan, yang merujuk kepada tingkat pergantian atau perputaran karyawan dalam suatu perusahaan telah menjadi topik pembahasan yang penting dalam konteks manajemen SDM. Tingkat turnover yang tinggi dapat menyebabkan berbagai dampak negatif bagi perusahaan, termasuk penurunan produktivitas karyawan, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta gangguan dalam kegiatan operasional. Faktor-faktor yang memengaruhi turnover dapat dibagi menjadi dua yaitu faktor individu dan perusahaan. Faktor individu adalah faktor yang berasal dari karyawan itu sendiri seperti tantangan yang dihadapi. Beban kerja yang berat, tingkat kepuasan dalam pekerjaan, bahkan aspek mental karyawan termasuk kedalam faktor individu. Karyawan yang merasa bahwa lingkungan kerjanya tidak lagi memuaskan cenderung untuk segera mengambil keputusan untuk berhenti. Beberapa karyawan juga tertarik untuk mencari pengalaman atau lingkungan baru karena itu perusahaan perlu melakukan evaluasi kinerja karyawan secara teratur. Penyebab turnover karyawan yang paling penting adalah faktor perusahaan. Faktor ini bisa disebabkan oleh sistem kerja yang kurang efektif, kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, nilai kepemimpinan yang buruk, serta kurangnya transparansi perusahaan. Adanya penyebab tersebut dapat membuat perusahaan khawatir tentang tingkat turnover yang tinggi. Perusahaan harus melakukan perbaikan dalam kebijakan dan regulasi mereka untuk mengurangi tingkat pergantian karyawan (Anggara & Nursanti, 2019). Penulis tertarik melakukan penelitian mengenai faktor yang memengaruhi turnover karyawan RS Medistra dan strategi untuk mengurangnya.

## 2. Metode

### 2.1 Tempat

Penelitian dilakukan di unit HRD lantai 6 RS Medistra yang berlokasi di Jl. Gatot Subroto No. 59, RT.1/RW.4, Kuningan Tim, Kecamatan Setiabudi, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

### 2.2 Waktu

Pelaksanaan penulisan Tugas Karya Akhir ini berlangsung selama empat bulan dimulai dari bulan Januari hingga April tahun 2024 selama penulis melakukan kegiatan magang.

### 2.3 Cara Pengambilan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data sekunder diperoleh oleh penulis dari rekap data turnover karyawan dan laporan penilaian P3K RS Medistra periode tahun 2023 di unit HRD. Data sekunder yang diperoleh merupakan data turnover karyawan periode bulan Januari hingga Desember tahun 2023 yang berisi nama, unit, tempat dan tanggal lahir, tanggal masuk dan resign, serta alasan resign karyawan dan data laporan penilaian P3K tahun 2023 untuk mengetahui jumlah seluruh karyawan RS Medistra pada tahun 2023. Data primer diperoleh dari wawancara di lapangan terhadap empat informan yaitu Manajer HRD (Informan 1), Staf HRD Umum (Informan 2), Staf HRD Rekrutmen (Informan 3), Staf HRD Payroll (Informan 4), dan Staf HRD Pendidikan dan pelatihan (Informan 5) untuk mengetahui faktor-faktor penyebab turnover dan strategi untuk mengurangi tingkat turnover karyawan RS Medistra.

Instrumen pengambilan data yang penulis gunakan adalah pedoman wawancara yang berisikan daftar pertanyaan yang dibuat oleh penulis untuk menjadi acuan oleh penulis saat melaksanakan wawancara dengan informan terkait untuk mendapatkan jawaban yang sesuai dengan topik yang diangkat. Wawancara dilakukan dengan lima orang informan, yaitu seorang manajer Unit HRD dan empat staf Unit HRD. Karakteristik dari informan akan ditampilkan pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Karakteristik informan

Informan	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan	Lama Bekerja	Jabatan
Informan 1	51 Tahun	Laki-laki	S2	31	Manajer
Informan 2	41 Tahun	Perempuan	S1	16	Staff
Informan 3	43 Tahun	Perempuan	S1	18	Staff
Informan 4	45 Tahun	Perempuan	S1	19	Staff
Informan 5	60 Tahun	Laki-laki	S2	33	Staff

(Penulis, 2024)

### 2.4 Pengolahan Data

Data sekunder diolah oleh penulis, pertama untuk mengetahui jumlah persentase turnover yang terjadi pada tahun 2023 dengan menghitung jumlah karyawan yang resign pada tahun 2023 kemudian dibagi dengan jumlah total karyawan RS Medistra pada awal tahun 2023 ditambah dengan jumlah total karyawan RS Medistra pada akhir tahun 2023 kemudian dibagi dua. Setelah itu angka yang telah didapat dikalikan dengan 100 untuk mendapatkan hasil persentase. Penyajian data hasil wawancara, penulis menanyakan faktor-faktor penyebab turnover dan strategi untuk menurunkan turnover karyawan. Data hasil wawancara tersebut diolah dan disajikan dalam bentuk transkrip data dalam bentuk kutipan teks.

### 2.5 Analisis Data

Analisis data ini bertujuan untuk mengetahui turnover karyawan di RS Medistra dilihat dari unit, jenis kelamin, dan masa bekerja. Mengetahui tingkat turnover, alasan yang memengaruhi turnover karyawan, dan strategi untuk mengurangi tingkat turnover di RS Medistra. Analisis data menggunakan pendekatan cross sectional. Metode ini mengeksplorasi hubungan antara faktor risiko dan efek dengan cara mengamati atau mengumpulkan data pada satu waktu tertentu (Abduh et al., 2023).

### 3. Hasil dan Pembahasan

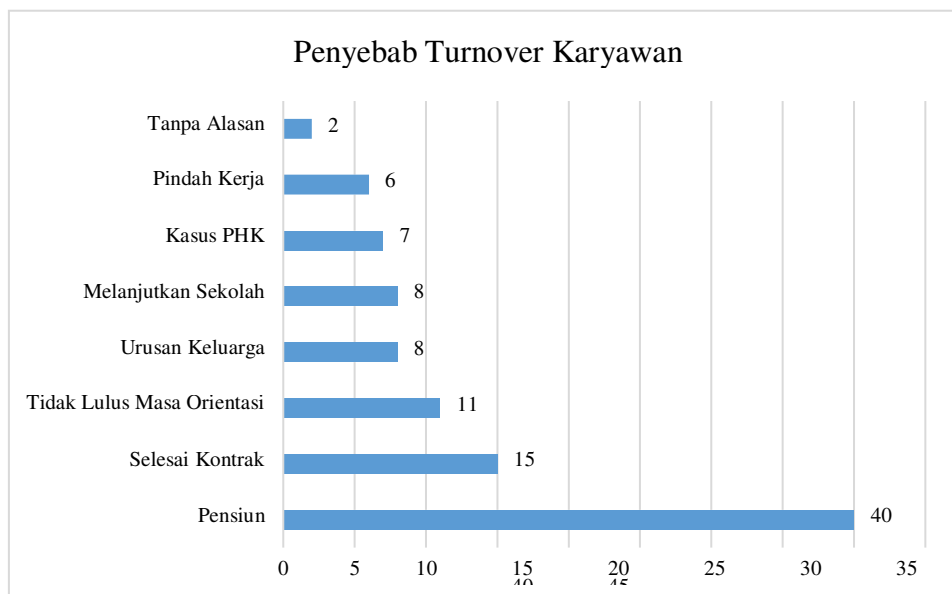
#### 3.1 Turnover Karyawan RS Medistra Dilihat dari Unit, Jenis Kelamin, Alasan, dan Masa Bekerja Karyawan

Hasil penelitian pada data turnover karyawan periode tahun 2023 menunjukkan bahwa ada 31 unit yang mengalami turnover karyawan dengan total jumlah 97 karyawan. Unit laboratorium memiliki jumlah turnover karyawan paling banyak karena tujuh karyawan merupakan karyawan swabber yang direkrut pada tahun 2021. Karyawan tersebut direkrut karena pada saat pandemi Covid-19 karyawan analisis laboratorium kelelahan dengan banyaknya pasien sehingga RS Medistra merekrut karyawan swabber dengan perjanjian karyawan kontrak jangka waktu perjanjian antara tiga atau enam bulan tetapi diperpanjang hingga pandemi Covid-19 mereda dan karyawan tersebut sudah tidak diperlukan. RS Medistra tidak pernah merencanakan untuk menetapkan karyawan swabber menjadi karyawan tetap karena RS Medistra sudah memiliki karyawan yang cukup, tetapi karena munculnya pandemi Covid-19 yang diluar dugaan yang menyebabkan RS Medistra untuk menambahkan tenaga karyawan terutama di unit laboratorium.

Menurut Manulang (1988) dalam Zulhartati (2021) termination adalah putusnya hubungan kerja karena selesainya atau berakhirnya kontrak kerja yang telah disepakati. Pemutusan kontrak kerja karena kesepakatan bersama tidak akan merugikan kedua belah pihak dan tidak akan menimbulkan masalah (Zulhartati, 2021). Berhenti karena alasan keluarga banyak jenisnya seperti memutuskan untuk menjadi ibu rumah tangga setelah memiliki anak atau setelah menikah, memutuskan untuk berhenti bekerja karena mengikuti suami yang pindah atau sudah tinggal di luar kota, menjaga orang tua yang sedang sakit, dan lain sebagainya (Andu, 2021).

Pensiun adalah berhenti bekerja karena masa tugas telah selesai. Definisi lain pensiun juga merujuk pada tunjangan yang diterima secara bulanan oleh mantan karyawan setelah berhenti bekerja atau oleh pasangan dan anak-anak yang belum dewasa dari karyawan yang meninggal dunia (Nurwulan & Choldun, 2020). Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 memperbolehkan pensiun seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Menurut status kepegawaian, usia pensiun bagi seorang karyawan adalah 55 tahun. Namun, seseorang juga dapat dikenakan pensiun dini jika, menurut keterangan dokter, karyawan tersebut tidak lagi mampu untuk bekerja dan usianya telah mencapai 50 tahun dengan pengalaman kerja minimal 15 tahun (Zulhartati, 2021). Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2015 Tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Pensiun Pasal 15 ayat 1, 2, dan 3 menyatakan bahwa untuk pertama kali usia pensiun ditetapkan 56 tahun. Mulai 1 Januari 2019, usia pensiun sebagaimana dimaksud pada ayat 1 menjadi 57 tahun. Usia pensiun sebagaimana dimaksud pada ayat 2 selanjutnya bertambah 1 tahun untuk setiap 3 tahun berikutnya sampai mencapai usia pensiun 65 tahun (Kementerian Hukum dan HAM RI, 2015).

Berikut adalah gambar yang memperlihatkan berbagai alasan turnover karyawan. Jumlah masing-masing alasan turnover karyawan akan ditampilkan pada gambar berikut ini.



Gambar 1. Daftar penyebab turnover karyawan  
(Data diolah penulis, 2024)

Gambar 1 memperlihatkan bahwa alasan yang mendominasi turnover karyawan RS Medistra adalah pensiun, sebanyak 40 orang dengan nilai 41%. Menurut Triyanto (2009) dalam Audina, et al (2023) Jika harapan yang dimiliki oleh perusahaan tidak sesuai dengan harapan yang dimiliki oleh karyawan, maka karyawan mungkin untuk mengambil langkah untuk pensiun (Audina et al., 2023). Faktor beban dapat memberikan dampak negatif yang signifikan pada turnover pensiun ketika tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan mereka rendah (Audina et al., 2023). Pendapat diatas membuktikan bahwa pensiun merupakan salah satu alasan turnover karyawan. Dampak dari karyawan yang pensiun terhadap perusahaan sangat signifikan terutama dalam hal keuangan, karena perusahaan diwajibkan untuk membayar pensiun, pesangon, dan tunjangan lainnya kepada karyawan yang pensiun (Zulhartati, 2021). Tahun 2023 RS Medistra mengalami banyak turnover dengan alasan pensiun karena RS Medistra pertama kalinya mengadakan program pensiun dini. Pensiun dini juga sering disebut dengan pensiun dipercepat. Sebelum memasuki usia pensiun, karyawan dapat mengajukan untuk pensiun dini (Putri, 2019). Pensiun dini adalah saat seorang karyawan mengajukan pemberhentian diri secara sukarela karena alasan-alasan tertentu dan sudah memenuhi syarat untuk menerima pensiun atau tidak (Wijaya & Suharyanti, 2022). Seseorang dapat meminta pensiun dini sekitar 15-20 tahun lebih awal dari usia pensiun dengan masa kerja tertentu seperti 15 tahun atau lebih tergantung dengan perusahaan (Putri, 2019).

Turnover karyawan pada tahun 2023 memperlihatkan bahwa karyawan perempuan memiliki jumlah turnover lebih banyak daripada laki-laki. Jumlah karyawan perempuan yang berhenti kerja sebanyak 77 karyawan atau sebesar 79% sedangkan karyawan laki-laki berjumlah 20 karyawan atau sebesar 21% dari total 97 karyawan yang berhenti bekerja pada tahun 2023. Menurut Wedhaswary (2008) dalam Kristianti dan Sarsono (2020) dalam budaya Indonesia, pandangan umum terhadap laki-laki dan perempuan mengarah pada harapan untuk memainkan peran yang berbeda, baik di lingkungan kerja maupun di rumah. Akibatnya, perbedaan ini menciptakan keterikatan yang berbeda, laki-laki cenderung lebih terikat pada karir mereka sedangkan perempuan lebih terikat pada tanggung jawab keluarga (Kristianti & Sarsono, 2020). Menurut Schultz dan Schultz (2006) dalam Kristianti dan Sarsono (2020) mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan dalam tingkat kepuasan kerja antara laki-laki dan perempuan. Perempuan cenderung merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka dibandingkan dengan laki-laki, hal ini disebabkan oleh adanya diskriminasi dalam hal gaji, pencapaian karir, dan pemberian wewenang dalam

menjalankan tugas (Kristianti & Sarsono, 2020). Berikut adalah gambar masa bekerja karyawan yang mengalami turnover tahun 2023.



Gambar 2. Masa kerja karyawan turnover  
(Data diolah penulis, 2024)

Penulis mengolah data lama bekerja karyawan turnover tahun 2023 menjadi satuan bulan, kemudian penulis mengkategorikan masa kerja menjadi tiga. Masa kerja secara garis besar dapat dikategorikan menjadi 3 yaitu : masa kerja baru <6 tahun, masa kerja sedang 6-10 tahun, dan masa kerja lama >10 tahun (Sugito, 2019). Gambar 2 memperlihatkan bahwa karyawan yang masa bekerja baru atau kurang dari 6 tahun memiliki jumlah terbanyak yang melakukan turnover pada tahun 2023 dengan jumlah 51 karyawan atau sebesar 53% dari total jumlah. Karyawan dengan masa kerja sedang memiliki jumlah paling sedikit yaitu berjumlah dua karyawan atau sebesar 2%. Masa kerja dapat didefinisikan sebagai lamanya tenaga kerja memberikan pengabdian kepada perusahaan, serta mencerminkan hubungan antara perusahaan dan karyawan (Kristianti & Sarsono, 2020). Menurut Setyaningsih (2007) dalam Kristianti dan Sarsono (2020) masa kerja adalah periode dimana seseorang terlibat secara aktif dalam suatu perusahaan, mencerminkan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (Kristianti & Sarsono, 2020). Menurut Sopiah (2008) dalam Kristianti dan Sarsono (2020) masa kerja merupakan salah satu faktor-faktor karakteristik pada individu yang memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan untuk pindah kerja. Masa kerja yang lebih lama cenderung mengurangi kecenderungan untuk memiliki keinginan untuk melakukan keinginan untuk pindah kerja. Sebaliknya, karyawan dengan masa kerja yang lebih pendek memiliki tingkat keinginan untuk pindah kerja yang lebih tinggi (Kristianti & Sarsono, 2020).

### 3.2 Tingkat Persentase Turnover Karyawan RS Medistra Pada Tahun 2023

Penulis menghitung tingkat persentase turnover karyawan RS Medistra sesuai dengan The International Organization for Standardization (ISO) 30414, standar universal untuk pelaporan modal manusia yang diterbitkan pada tahun 2018. Metrik ini menggambarkan jumlah individu yang meninggalkan perusahaan karena berbagai alasan seperti pemecatan, attrisi, dan faktor lainnya dibandingkan dengan jumlah keseluruhan individu di dalam organisasi. Semua jenis pergantian termasuk dalam perhitungan ini, terlepas dari alasan lainnya (ISO, 2018). Total jumlah karyawan keluar dalam periode:

Tingkat turnover = total rata-rata jumlah karyawan dalam periode  $\times 100$  Setelah dilakukan perhitungan, hasilnya adalah RS Medistra mengalami tingkat turnover sebesar 11,4% pada tahun 2023. Menurut Sakinah (2008) dalam Kuswahyudi, et al (2022) tingkat turnover dikatakan tinggi apabila nilainya lebih dari 10% per tahun (Kuswahyudi et al., 2022). Menurut Harris (2006) dalam Kuswahyudi, et al (2022) menyatakan bahwa standar

tingkat pergantian karyawan yang dapat diterima di setiap perusahaan bervariasi, namun jika tingkat pergantian melebihi 10% setahun dianggap terlalu tinggi menurut banyak pedoman (Kuswahyudi et al., 2022).

### 3.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Turnover Karyawan di RS Medistra

Hasil wawancara pada Unit HRD RS Medistra menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi turnover karyawan secara signifikan ada 4 yaitu:

#### 3.3.1 Pensiun

Faktor terbesar yang memengaruhi tingkat turnover karyawan di RS Medistra pada tahun 2023 adalah pensiun. Hal ini terjadi karena ada program pensiun dini yang ditawarkan pihak RS Medistra untuk pertama kalinya kepada seluruh karyawannya. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan 3 dan informan 5:

*Tahun kemarin turnover-nya cukup banyak karena memang di RS Medistra sedang ada pengurangan pegawai, jadi kita ada program pensiun dini. Karyawan yang kurang perform dan karyawan yang sudah lama bekerja kita tawarkan untuk pensiun dini. Selama ada faktor-faktor yang mendukung dia untuk diberhentikan jadi satu, masa kerjanya cukup lama, kemudian kemampuan kerjanya sudah cukup kurang, dan tidak bisa berkembang. Cukup lama itu berarti yang sudah bekerja dari semenjak RS Medistra berdiri, 20 tahun lebih ... (Informan 3)*

*Belakangan ini di tahun 2023 banyak karena ada program, program dalam upaya pensiun dini kepada karyawan yang mungkin memerlukan itu dan ini juga program rumah sakit tentang ketenagaan, maka diadakan program pensiun dini. Baru pertama kali ini program ini dilakukan di tahun 2023-2024. Pensiun dini untuk lihat benefitnya dilihat ke masing-masing individu karena pensiun dini itu kan memberikan kesempatan ada yang mengambil dan tidak. Ketika seseorang yang telah lama misalnya sudah 20 tahun lebih ... (Informan 5)*

*Berdasarkan hasil wawancara di atas disebutkan bahwa program pensiun dini terjadi karena pihak manajemen RS Medistra menawarkan pensiun dini kepada karyawan yang sudah memenuhi syarat untuk mendapatkan pensiun dini. Hal ini terjadi karena pihak manajemen RS Medistra ingin mengurangi pengeluaran anggaran dan mengurangi karyawan dengan masa bekerja lama karena sebagian besar karyawan tersebut sudah tidak dapat memberikan kinerja yang sesuai dengan standar RS Medistra. Hal ini sesuai dengan penelitian Putri (2019) bahwa karyawan yang tidak lagi produktif dapat dikurangi dengan program pensiun dini (Putri, 2019). Hal lain yang sesuai dengan implementasi program pensiun dini RS Medistra adalah persyaratan masa kerja karyawan untuk mengambil program pensiun dini sesuai dengan penelitian oleh Putri (2019). Umumnya program pensiun dini dilakukan sekitar 10 tahun sebelum karyawan mencapai batas usia pensiun, atau ketika karyawan berusia sekitar 40 tahun dengan masa kerja sekitar 15-20 tahun. (Putri, 2019).*

#### 3.3.2 Keluarga

Faktor lain yang memengaruhi tingkat turnover karyawan di RS Medistra pada tahun 2023 adalah keperluan keluarga. Hal ini terjadi karena ada berbagai macam keperluan keluarga yang dapat memengaruhi pekerjaan karyawan sehingga karyawan memutuskan untuk resign. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Informan 3, Informan 4, dan Informan 5:

*... masalah keluarga sih biasanya. Jadi kalau ada masalah keluarga biasanya mereka pertimbangkan untuk resign. Keperluan keluarga iya, biasanya tidak ada yang mengasuh anak, terus ikut suami keluar kota karena dinas, atau juga mungkin merawat anggota keluarga yang sedang sakit. Itu yang banyak memengaruhi turnover, jadi saya masukkan*

kedalam keperluan keluarga. Jadi keperluan keluarga itu banyak. Semua yang menyangkut tentang keluarga pokoknya ... (Informan 3)

Kalau dilihat dari beberapa kasus sih sepertinya iya, karena kalau kita bicara tentang turnover ada beberapa case itu yang contohnya karena ikut suami, nah itu berarti salah satu keputusan keluarga atau pengaruh keluarga untuk terjadinya turnover ... (Informan 4)

Terus faktor yang lain adalah karena faktor keluarga, jadi ikut suami karena suami pindah keluar kota jadi harus ikut dengan keluarga ... (Informan 5)

Berdasarkan informasi yang diberikan, faktor alasan keperluan keluarga ini juga terlihat dari data turnover karyawan RS Medistra yang berjumlah 8 karyawan dan semuanya perempuan. Kemudian tingkat persentase jenis kelamin turnover karyawan didominasi oleh perempuan sebesar 79% atau sebanyak 77 karyawan. Hal ini sesuai dengan salah satu alasan turnover karyawan dalam penelitian oleh Masita (2021). Peran sebagai istri dan ibu, serta tanggung jawab yang melekat pada peran itu menjadi salah satu faktor yang menyebabkan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Perempuan yang bekerja seringkali merasa tertekan oleh kebutuhan untuk fokus kepada keluarga, terutama dalam mengurus anak (Masita, 2021).

### 3.3.3 Kompetitor Luar

Faktor kompetitor luar memengaruhi tingkat turnover karyawan di RS Medistra pada tahun 2023. Hal ini contohnya tawaran pekerjaan yang lebih baik dari rumah sakit atau perusahaan lain, keinginan untuk mendaftarkan diri menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Informan 3, Informan 5 :

Turnover itu satu, tadi pensiun karena masa pensiun sudah mulai pada mendekati masa pensiun udah gitu yang di PHK juga ada, kemudian yang ikut daftar PNS juga ada ... (Informan 3)

Kenapa terjadi hal itu karena beberapa hal, yang pertama adalah ketika covid banyak yang resign tetapi kalau tidak selama covid itu ada karyawan yang ikut program PNS. Tawaran yang lebih baik di institusi lain terutama lebih kearah ASN atau PNS karena di rumah sakit paling banyak adalah perawat. Perawat memiliki daya tarik sendiri karena dengan mengambil ASN kedepannya akan mendapatkan pensiun yang rutin ... (Informan 5)

Berdasarkan informasi yang diberikan, hal tersebut sesuai dengan salah satu rumah sakit swasta di Manado. Hal yang menjadi tantangan rumah sakit dalam mengendalikan turnover yaitu sebagian besar turnover karyawan di rumah sakit terjadi karena karyawan lebih memilih untuk menjadi PNS. Karyawan lebih memilih menjadi PNS sebagai prioritas karena mereka menganggap tunjangan, gaji tetap, dan uang pensiun yang tersedia sebagai pertimbangan utama. Meskipun sektor swasta terkadang menawarkan gaji yang tinggi, karyawan cenderung memilih stabilitas yang ditawarkan oleh menjadi PNS (Tigau & Sugiarto, 2022).

## 3.4 Strategi untuk Mengurangi Tingkat Turnover Karyawan di RS Medistra

### 3.4.1 Pelatihan Karyawan

Strategi yang dilakukan oleh unit HRD rumah sakit untuk mengurangi tingkat turnover karyawan adalah dengan memberikan pelatihan rutin kepada karyawan rumah sakit agar memiliki ilmu dan kemampuan yang kompetitif di bidang pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan 3 dan informan 5:

... kita adakan kayak banyak lagi pelatihan-pelatihan di dalam ataupun luar rumah sakit yang untuk mendukung karyawan untuk lebih kompetitif lagi dalam bekerja ... (Informan 3)

... seluruh karyawan RS Medistra itu diberikan pelatihan dan materi yang umum sehingga materi yang diberikan di bidang diklat umum ini dapat diberikan ke seluruh karyawan. Contohnya pelatihan tentang penanggulangan bencana kebakaran, gempa bumi

*itu dilatih. Pelatihan tentang service excellent, pelatihan tentang komunikasi, dan sebagainya. Setiap karyawan terbagi dua, pertama tenaga kesehatan yaitu dokter, perawat, bidan, dan lainnya khusus nakes minimal 20 jam setiap tahun. Karyawan non nakes hanya 10 jam setiap tahun ... (Informan 5)*

Berdasarkan informasi wawancara tersebut, keadilan pemberian pelatihan kepada karyawan sudah sesuai dengan penelitian oleh Harvida dan Wijaya (2020). Penugasan dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan harus dilaksanakan secara adil, jika tidak adil akan mengurangi loyalitas karyawan. Organisasi harus menyampaikan secara transparan saat memberikan kesempatan karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan (Harvida & Wijaya, 2020). Memberikan pelatihan kepada karyawan merupakan bukti rumah sakit mengakui karyawan sebagai aset yang bernilai hal ini sesuai dengan salah satu rumah sakit swasta di Manado. Rumah sakit membuka peluang bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan guna pengembangan karir, dengan melakukan hal ini rumah sakit berharap karyawan dapat menambah kemampuan, pengetahuan dan keterampilan (Tigau & Sugiarto, 2022).

### 3.4.2 Kompensasi dan Apresiasi

Strategi yang dilakukan oleh unit HRD rumah sakit untuk mengurangi tingkat turnover karyawan adalah dengan memberikan kompensasi dan apresiasi kepada karyawan rumah sakit sebagai bukti terima kasih RS Medistra kepada kinerja karyawannya. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan 1, informan 3 dan informan 4:

*Ada bonus juga membuat mereka semangat untuk bekerja karena kehadiran akan terus dipantau, lalu kinerja itu tentunya akan mempengaruhi persenan bonus jadi itu juga membuat mereka terpacu untuk menjadi lebih baik lagi untuk kerja ... (Informan 3)*

*... bisa dilihat dari kompensasinya, paling tidak rata-rata sudah mencukupi untuk kebutuhan hidup, lalu apresiasi dari atasan seperti itu jadi yang memotivasi dia untuk bekerja lebih untuk kinerjanya sendiri ... (Informan 4)*

*Memperhatikan bagaimana ada kenaikan berkala, terkait dengan finansial tetap diperhatikan, pasti akan bertahan lama. Tadi seperti kenaikan berkala, bonus, kemudian THR. Jika karyawan merasa diperhatikan maka dia akan bertahan dan itu juga yang sudah dilakukan oleh RS Medistra ... (Informan 5)*

*Basicnya itu kan orang kerja harus dihargai sesuai dengan beban pekerjaannya jadi harus diberikan kompensasi dan benefit yang cukup. Kita juga benchmarking ke tempat lain kira-kira kita ketinggalan atau tidak ... (Informan 1)*

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari wawancara, strategi unit HRD adalah dengan memberikan tanda apresiasi dengan kenaikan gaji berkala, bonus, dan THR yang cukup. Hal ini sesuai dengan penelitian strategi retensi sebagai pencegahan turnover karyawan oleh Harvida dan Wijaya (2020). Karyawan cenderung tetap setia pada organisasi jika mereka diberikan penghargaan yang kompetitif, seperti gaji yang layak, insentif yang menarik, dan tunjangan yang memadai. Selain itu, apresiasi terhadap kinerja mereka dengan pemberian tunjangan atau bonus juga dapat menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk bertahan (Harvida & Wijaya, 2020). Memberikan fasilitas tambahan atau reward seperti bonus, voucher liburan, atau asuransi kepada karyawan yang kompeten atau memiliki kinerja yang tinggi adalah cara untuk memberikan penghargaan dan mengakui kontribusi mereka dalam pekerjaan. Ini merupakan bentuk imbalan yang memberikan rasa penghargaan atas dedikasi dan prestasi karyawan (Masita, 2021).

### 3.4.3 Kenyamanan Lingkungan Kerja

Strategi RS Medistra untuk mengurangi tingkat turnover karyawan adalah dengan memprioritaskan kenyamanan lingkungan kerja untuk seluruh karyawannya. Karyawan yang nyaman bekerja akan bertahan lama sehingga mengurangi turnover. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan informan 5:

*Program-program ekstrakurikuler seperti gathering, rekreasi bersama karyawan, itu membuat karyawan nyaman bisa berinteraksi satu sama lain dapat membuat seseorang bertahan. Menurut saya awalnya dari lingkungan kerja, budaya kerja kekeluargaan seperti RS Medistra cukup membuat seseorang itu sedikit untuk berpikir keluar atau melakukan turnover itu sedikit sekali karena merasa hubungan dengan atasan baik, hubungan dengan teman kerja yang lain juga baik, kondisi kerjanya nyaman, dan tidak ada hal yang mendasar membuat mereka untuk loncat karena sudah merasa nyaman itu penting ... (Informan 5)*

*Strateginya pertama harus memberikan kenyamanan terhadap karyawan di lingkungan pekerjaan ... (Informan 1)*

Berdasarkan informasi yang diberikan dari hasil wawancara, strategi RS Medistra sesuai dengan strategi rumah sakit swasta Manado. Strategi kedua diterapkan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan kompensasi yang sepadan, menyediakan kesejahteraan di tempat kerja, dan mendorong kerja tim (Tigau & Sugiarto, 2022).

#### **4. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis dengan mengumpulkan dan mengolah data sekunder turnover karyawan pada tahun 2023 serta hasil wawancara dengan Unit HRD RS Medistra, dapat disimpulkan sebagai berikut: Unit laboratorium memiliki jumlah turnover karyawan terbanyak di RS Medistra pada tahun 2023. Penyebab yang mendominasi turnover karyawan di RS Medistra adalah pensiun. Jenis kelamin turnover karyawan mayoritas adalah perempuan. Masa kerja baru atau kurang dari 6 tahun memiliki jumlah terbanyak melakukan turnover pada tahun 2023. Berdasarkan hasil perhitungan, tingkat turnover RS Medistra pada tahun 2023 sebesar 11,4%.

Faktor-faktor yang memengaruhi turnover karyawan di RS Medistra tahun 2023 ada tiga, yang pertama adalah pensiun, kedua adalah keperluan keluarga, dan ketiga adalah kompetitor luar. Strategi RS Medistra untuk mengurangi tingkat turnover karyawan adalah pertama dengan memberikan pelatihan rutin kepada karyawan, strategi kedua yang dilakukan adalah kompensasi dan apresiasi, strategi ketiga adalah memprioritaskan kenyamanan lingkungan kerja untuk seluruh karyawan.

#### **Kontribusi Penulis**

Semua penulis berkontribusi penuh atas penulisan artikel ini.

#### **Pendanaan**

Penelitian ini tidak mendapat sumber dana dari manapun.

#### **Pernyataan Dewan Peninjau Etis**

Tidak berlaku.

#### **Pernyataan Persetujuan yang Diinformasikan**

Tidak berlaku.

#### **Pernyataan Ketersediaan Data**

Tidak berlaku.

## Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.

## Akses Terbuka

©2024. Artikel ini dilisensikan di bawah Lisensi International Creative Commons Attribution 4.0, yang mengizinkan penggunaan, berbagi, adaptasi, distribusi, dan reproduksi dalam media dalam format apapun. Selama Anda memberikan kredit yang sesuai kepada penulis asli dan sumbernya, berikan tautan ke Lisensi Creative Commons, dan tunjukkan jika ada perubahan. Gambar atau materi pihak ketiga lainnya dalam artikel ini termasuk dalam Lisensi Creative Commons artikel tersebut, kecuali dinyatakan dalam batas kredit materi tersebut. Jika materi tidak termasuk dalam Lisensi Creative Commons artikel dan tujuan penggunaan Anda tidak diizinkan oleh peraturan perundang-undangan atau melebihi penggunaan yang diizinkan, Anda harus mendapatkan izin untuk langsung dari pemegang hak cipta. Untuk melihat lisensi ini kunjungi: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Referensi

- Abduh, M., Alawiyah, T., Apriansyah, G., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2023). Survey Design: Cross Sectional dalam Penelitian Kualitatif Muhammad. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(1), 31–39. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1955>
- Andu, C. P. (2021). Analisis Penyebab Karyawan Resign pada Project Perusahaan BPO (Business Process Outsourcing): Studi PT. Transcosmos Indonesia Project Tokopedia Semarang. *Representamen*, 7(01), 1–9. <https://doi.org/10.30996/representamen.v7i01.5120>
- Anggara, A., & Nursanti, T. D. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT Fuli Semitexjaya. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 2(2), 83. <https://doi.org/10.35384/jemp.v2i2.106>
- Audina, D. D., Batubara, M., & Jannah, N. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Upah, dan Keadilan Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi: Studi Kasus PT. Bank Muamalat KC Medan Balikpapan. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(6), 3638–3661. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i6.4033>
- Egarini, N. N. (2022). Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Kecamatan Seririt. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(3), 26–40. <https://doi.org/10.31538/ijse.v7i2.5003>
- Harvida, D. A., & Wijaya, C. (2020). Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Karyawan dan Strategi Retensi Sebagai Pencegahan Turnover Karyawan : Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 13–23. <https://jiana.ejournal.unri.ac.id/index.php/JIANA/article/view/7926>
- ISO. (2018). Human Resource Management Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting. <https://www.iso.org/standard/69338.html>
- Kemendes RI. (2009). UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 44 TAHUN 2009 TENTANG RUMAH SAKIT. 44(1), 65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.refiri.2017.07.010><http://coopist.cirad.fr%0Ahttp://www.theses.fr/2014AIXM5048%0Ahttp://www.cairn.info/revue-management-etavenir-2010-6-page-84.htm%0Ahttp://www.cairn.info/bifurcations--9782707156006-page-349>.
- Kemendes RI. (2010). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 340 Tahun 2010 tentang Klasifikasi Rumah Sakit. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia, 116. <https://kebijakankesehatanindonesia.net/sites/default/files/file/2011/kepmenkes/KMK%20No.%20340%20ttg%20Klasifikasi%20Rumah%20Sakit.pdf>

- Kemenkes RI. (2019). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Perizinan Rumah Sakit. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia, Nomor 30(879), 2004–2006. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/138624/permenkes-no-30-tahun-2019>
- Kemenkes RI. (2020). Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit. Kemenkes RI, 3, 1–80. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/152506/permenkes-no-3-tahun-2020>
- Kementerian Hukum dan HAM RI. (2015). PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 45 TAHUN 2015 TENTANG PENYELENGGARAAN PROGRAM JAMINAN PENSUN. 3–5. [https://www.bpjsketenagakerjaan.go.id/assets/uploads/peraturan/15122015\\_10455\\_6\\_PP%2045%20Tahun%202015.pdf](https://www.bpjsketenagakerjaan.go.id/assets/uploads/peraturan/15122015_10455_6_PP%2045%20Tahun%202015.pdf)
- Kristianti, R., & Sarsono. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Masa Kerja Terhadap Turnover Intention Ditinjau Dari Jenis. Hasil Penelitian Dan Pengabdian Pada Masyarakat V Tahun 2020 “Pengembangan Sumber Daya Menuju Masyarakat Madani Berkearifan Lokal,” 354–360. [https://repository.umtas.ac.id/1309/1/Semnas%20UMP\\_cover%20dan%20Isi.pdf](https://repository.umtas.ac.id/1309/1/Semnas%20UMP_cover%20dan%20Isi.pdf)
- Kuswahyudi, I. J., Setiadi, P. B., Rahayu, S., & Mahardhika Surabaya, S. (2022). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT. Berkah Kawasan Manyar Sejahtera. Jurnal Pendidikan Tambusai, 6(2), 11261–11280. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/4227/3535>
- Masita, I. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Studi Kasus Pada Karyawan Yayasan Cendikia Bunayya Kabanjahe). Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya, 9(2), 1–14. <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/7741>
- Mohyi, A. (2021). The Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention Through Organizational Commitment as a Mediation. Asia Pacific Journal of Management and Education, 4(3), 61–75. <https://doi.org/10.32535/apjme.v4i3.1269>
- Nabilah. (2022). Identifikasi Penyebab Turnover Sales Force Kalla Toyota. Jurnal Pengabdian Masyarakat, 2006, 1–8. [https://www.researchgate.net/profile/AhmadRidfah/publication/365610943\\_MENURUNKAN\\_TINGKAT\\_STRES\\_PADA\\_TAHANAN\\_LAPAS\\_KELAS\\_II\\_MASAMBA/links/637a98e91766b34c\\_543f36c8/MENURUNKAN-TINGKAT-STRES-PADA-TAHANAN-LAPAS-KELAS-II-MASAMBA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/AhmadRidfah/publication/365610943_MENURUNKAN_TINGKAT_STRES_PADA_TAHANAN_LAPAS_KELAS_II_MASAMBA/links/637a98e91766b34c_543f36c8/MENURUNKAN-TINGKAT-STRES-PADA-TAHANAN-LAPAS-KELAS-II-MASAMBA.pdf)
- Nurwulan, F., & Choldun, I. (2020). Perancangan Sistem Informasi Pengelolaan Pensiun Pada PT PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Barat. Jurnal Ilmiah Manajemen Informatika, 12(1), 22–29. <https://ejurnal.ulbi.ac.id/index.php/improve/article/view/831>
- Purwati, A. A., & Maricy, S. (2019a). The Influence of Workload, Work Environment And Job Insecurity On Turnover Intention of PT. Bumi Raya Mestika Employees Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Job Insecuriy Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Bumi Raya Mestika Pekanbaru. Management Studies and Entrepreneurship Journal, 2(1), 77–91. <http://journal.yrpioku.com/index.php/msej>
- Purwati, A. A., & Maricy, S. (2019b). The Influence of Workload, Work Environment And Job Insecurity On Turnover Intention of PT. Bumi Raya Mestika Employees Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Job Insecuriy Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Bumi Raya Mestika Pekanbaru. Management Studies and Entrepreneurship Journal, 2(1), 77–91. <https://doi.org/10.37385/msej.v2i1.76>
- Putri, R. D. (2019). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM PENSUN DINI DI PT . TELKOM REGIONAL 1 SUMATERA. <https://doi.org/10.31289/jipikom.v1i2.150>
- Sari, D. P., Mulyani, S. R., & Jaya, D. S. E. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada PT Suka Fajar Solok. Jurnal Ekobistek, 8(1), 117–123. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v8i1.23>
- Sugito. (2019). Pengaruh Masa Kerja. 13–27. <http://dx.doi.org/10.30595/dinamika.v11i1.5980>

- Tejanagara, F. C. dkk. (2020). Manajemen Sumber Daya RUmah Sakit. Suparyanto Dan Rosad (2015, 5(3), 248–253. <https://repository.penerbitwidina.com/publications/557911/manajemen-sumber-daya-manusia-rumah-sakit>
- Tigau, F. I., & Sugiarto, A. (2022). Strategi Mengendalikan Turnover Karyawan: Studi Kasus Pada Sebuah Rumah Sakit Swasta Di Kota Manado. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 7(1), 135–148. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v7i1.17395>
- Wijaya, R., & Suharyanti, N. P. N. (2022). Peran PT. TASPEN Dalam Penyelenggaraan Dana Pensiun Dan Tabungan Hari Tua Bagi Aparatur Sipil Negara Yang Mengajukan Pensiun Dini. 357–369. <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/jhm/article/view/5543>
- Zulhartati, S. (2021). Pengaruh pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan perusahaan. *Pendidikan Sosiologi Dan Humaniora*, 1(1), 77–88. <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/JPSH/article/download/382/385>

**Biografi Penulis**

**HUD SRI NABIL NUGRAHA**, Program Studi Administasi Rumah Sakit, Program Pendidikan Vokasi Bidang Kesehatan, Universitas Indonesia.

- Email: [hudnugraha@gmail.com](mailto:hudnugraha@gmail.com)
- ORCID:
- Web of Science ResearcherID:
- Scopus Author ID:
- Homepage:

**ARI NURFIKRI**, Program Studi Administasi Rumah Sakit, Program Pendidikan Vokasi Bidang Kesehatan, Universitas Indonesia.

- Email: [arinurfikri@ui.ac.id](mailto:arinurfikri@ui.ac.id)
- ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0522-3150>
- Web of Science ResearcherID:
- Scopus Author ID:  
<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58246221900>
- Homepage: