

Pengendalian Turnover Pegawai Mitra pada RS X Manokwari untuk Optimalisasi Layanan Pasien

Ave Winni Pravita Paisey¹, A Rohendi², Rizki Adransyah Rubini³

Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Bandung, Indonesia

Penulis korespondensi: avewinnypaissey@gmail.com

Article Information:

Received: 17 September 2026; Accepted: 09 Oktober 2026; Published: 12 Oktober 2026

Abstract

Healthcare worker turnover is a human resource management issue that can disrupt workforce stability and continuity of hospital services. This condition has become a concern at RS X Manokwari because internal data show an increase in turnover among partner healthcare workers from 1.47% in 2021 to 24.28% in 2025. This study aims to identify the causes of turnover, explore management challenges in controlling turnover, and formulate control strategies appropriate to the context of RS X Manokwari. The study employed a descriptive qualitative design with a case study approach in one hospital. Participants comprised 71 people, including 39 partner employees who had resigned, 26 active healthcare workers who intended to leave, and key informants from ward and hospital management. Data were collected through in-depth interviews, descriptive forms completed by resigned employees, and internal document review. Data were analyzed through data reduction, coding, categorization, theme development, and interpretation, while credibility was examined through source and method triangulation. The findings identified four major groups of issues: compensation and workload, organizational support and governance, professional development, and contextual factors related to geographical conditions. Based on these findings, three strategic pillars were formulated: Retention Strategy, Engagement Strategy, and Development Strategy, implemented across short-, medium-, and long-term horizons. These strategies are managerial recommendations whose implementation effectiveness should be examined in future research.

Keywords: Turnover; Healthcare Workers; Retention Strategy; Human Resource Management; Hospital

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Penelitian

Rumah sakit merupakan organisasi pelayanan yang sangat bergantung pada ketersediaan dan keberlangsungan sumber daya manusia. Kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh fasilitas dan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi memperoleh,

Published by:

mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten ([Setianto et al., 2022](#)). Manajemen sumber daya manusia menjadi penting karena kondisi kerja, dukungan organisasi, beban kerja, dan kesempatan pengembangan dapat memengaruhi keputusan tenaga kesehatan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi ([de Vries et al., 2023](#); [Mathisen et al., 2021](#)).

Turnover merujuk pada keluarnya karyawan dari organisasi, sedangkan turnover intention menggambarkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Dalam konteks rumah sakit, turnover perlu mendapat perhatian karena pergantian tenaga dapat mengganggu kontinuitas kerja, meningkatkan beban tenaga yang bertahan, serta menambah kebutuhan rekrutmen dan pelatihan. Penelitian [Mathisen et al. \(2021\)](#), misalnya, menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja psikososial di rumah sakit berkaitan dengan turnover, dan bahwa perbaikan lingkungan kerja berpotensi mengurangi turnover, terutama pada kelompok perawat. Temuan mengenai beban kerja, stres, burnout, dan retensi tenaga kesehatan juga terus berkembang dalam literatur mutakhir.

Permasalahan tersebut terlihat pada RS X Manokwari. Data internal rumah sakit menunjukkan bahwa turnover tenaga kesehatan mitra meningkat dari 1,47% pada 2021, menjadi 4,4% pada 2022, 10,6% pada 2023, 15,7% pada 2024, dan 24,28% pada 2025. Jumlah tenaga kesehatan relatif berada pada kisaran 66–70 orang, tetapi jumlah tenaga yang keluar meningkat setiap tahun. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya diagnosis yang lebih mendalam terhadap faktor penyebab dan tantangan pengendalian turnover dalam konteks lokal RS X Manokwari.

Penelitian terdahulu telah membahas turnover tenaga kesehatan melalui berbagai faktor seperti kepuasan kerja, beban kerja, stres, dukungan organisasi, lingkungan kerja, dan kesempatan pengembangan ([Fatiyah et al., 2023](#); [de Vries et al., 2023](#); [Kiptulon et al., 2025](#)). Penelitian di rumah sakit di Indonesia juga menunjukkan pentingnya strategi manajemen dalam mengendalikan turnover ([Tigau & Sugiarto, 2022](#)). Namun, masih terdapat ruang penelitian untuk memahami bagaimana berbagai faktor tersebut muncul secara bersamaan dalam konteks rumah sakit dengan karakteristik geografis dan keterbatasan sumber daya seperti Manokwari, serta bagaimana temuan lapangan tersebut diterjemahkan menjadi strategi pengendalian yang operasional.

Dengan demikian, research gap penelitian ini bukan sekadar kurangnya studi mengenai faktor turnover, melainkan keterbatasan pemahaman kontekstual mengenai proses diagnosis masalah dan perumusan strategi pengendalian turnover pada rumah sakit dengan sumber daya terbatas. Penelitian ini menempatkan pengalaman pegawai yang telah resign, pegawai aktif yang memiliki keinginan pindah, serta perspektif manajemen sebagai sumber untuk memahami masalah secara lebih menyeluruh.

1.2 Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini menjawab tiga pertanyaan: (1) faktor apa saja yang menjadi penyebab turnover tenaga kesehatan mitra di RS X Manokwari; (2) tantangan apa yang dihadapi manajemen dalam mengendalikan turnover; dan (3) strategi apa yang dapat dirumuskan untuk merespons faktor dan tantangan tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor penyebab turnover tenaga kesehatan mitra, mengeksplorasi tantangan manajemen dalam mengendalikan turnover, dan merumuskan alternatif strategi pengendalian turnover yang sesuai dengan kondisi

organisasi dan konteks geografis RS X Manokwari.

Secara teoretis, penelitian diharapkan memperkaya pembahasan manajemen SDM rumah sakit mengenai retensi tenaga kesehatan melalui pendekatan kontekstual. Secara praktis, penelitian memberikan dasar bagi manajemen RS X Manokwari untuk menyusun prioritas intervensi retensi, keterikatan, dan pengembangan tenaga kesehatan

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Turnover Tenaga Kesehatan

Dalam konteks manajemen rumah sakit, persoalan retensi tenaga kesehatan juga perlu ditempatkan dalam kerangka keberlangsungan pelayanan. [Prayogo et al. \(2025\)](#) menunjukkan bahwa optimalisasi manajemen pelayanan rumah sakit berkaitan dengan upaya peningkatan kepuasan pasien. Temuan tersebut memperkuat alasan bahwa pengelolaan sumber daya manusia perlu dipertimbangkan sebagai bagian dari pengelolaan operasional pelayanan, meskipun penelitian ini tidak menguji hubungan statistik antara turnover dan kepuasan pasien.

Studi mutakhir juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja, stres kerja, dan dukungan manajerial merupakan aspek yang relevan dalam pembahasan turnover intention pada tenaga kesehatan (Arvi Iskandar, 2025). Dalam penelitian ini, konsep tersebut digunakan sebagai konteks interpretasi terhadap pengalaman informan, bukan sebagai variabel yang diuji secara inferensial.

Sebagai bukti pendukung dari konteks pekerjaan yang berbeda, Zahra dan Wijaya (2023) mengkaji keterkaitan beban kerja, kompensasi, dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Temuan tersebut relevan sebagai konteks konseptual untuk menelaah bagaimana beban kerja dan kompensasi dapat membentuk pengalaman kerja, meskipun penelitian tersebut tidak secara langsung menguji turnover tenaga kesehatan.

Pada konteks rumah sakit, [Sabatini et al. \(2023\)](#) juga membahas turnover intention perawat sebagai persoalan yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan tenaga kesehatan. Literatur tersebut mendukung pentingnya melihat turnover sebagai isu manajemen SDM yang perlu ditelusuri melalui pengalaman kerja tenaga kesehatan.

Turnover merupakan keluarnya tenaga kerja dari organisasi. Dalam pengelolaan rumah sakit, turnover aktual perlu dibedakan dari turnover intention karena keputusan keluar merupakan hasil akhir dari proses yang dapat dipengaruhi oleh pengalaman kerja, kondisi organisasi, dan alternatif pekerjaan. Literatur mengenai retensi tenaga kesehatan menunjukkan bahwa faktor individual dan organisasi saling berinteraksi, termasuk kepuasan kerja, lingkungan praktik, dukungan organisasi, kepemimpinan, beban kerja, dan kesempatan pengembangan ([de Vries et al., 2023](#); [Figueiredo et al., 2024](#); [Kiptulon et al., 2025](#)).

2.2 Kerangka Teoretis: Social Exchange Theory

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory sebagai kerangka utama. Teori tersebut memandang hubungan antara pegawai dan organisasi sebagai proses pertukaran sosial. Ketika pegawai mempersepsikan adanya dukungan, penghargaan, keadilan, dan perhatian dari organisasi, mereka cenderung mengembangkan kewajiban timbal balik dan keterikatan yang lebih kuat. Sebaliknya, pengalaman mengenai ketidakadilan, kurangnya dukungan, atau tidak adanya kesempatan untuk berkembang dapat melemahkan

hubungan pertukaran dan mendorong keputusan untuk meninggalkan organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Dalam konteks penelitian ini, kompensasi yang dipersepsikan tidak sebanding dengan beban kerja, dukungan atasan yang terbatas, proses promosi yang dianggap tidak transparan, dan kurangnya kesempatan pengembangan dapat dipahami sebagai pengalaman pertukaran yang tidak seimbang. Beban kerja dan kondisi geografis ditempatkan sebagai faktor kontekstual yang memperkuat tekanan untuk bertahan atau keluar. Kerangka ini digunakan untuk mengintegrasikan temuan lapangan, bukan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel.

2.3 Posisi Teoretis dan Kerangka Analisis

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian memandang turnover sebagai fenomena yang terbentuk dari interaksi tiga kelompok faktor: faktor pekerjaan dan kompensasi, faktor organisasi, dan faktor kontekstual. Hasil diagnosis kemudian diterjemahkan menjadi tiga pilar strategi, yaitu Strategi Retensi, Strategi Keterikatan, dan Strategi Pengembangan. Ketiga pilar tersebut merupakan model rekomendasi yang dihasilkan dari sintesis temuan empiris dan literatur, bukan model yang telah diuji efektivitasnya.

Tabel 1. Posisi Teoretis dan Kerangka Analisis

Kelompok Faktor	Contoh Temuan	Interpretasi Teoretis	Arah Strategi
Kompensasi & beban kerja	Gaji/tunjangan, beban kerja, kekosongan tenaga	Persepsi pertukaran dan keseimbangan kontribusi-imbalan	Strategi Retensi
Organisasi	Dukungan, kepemimpinan, karier, penilaian/promosi, responsivitas	Kualitas hubungan pertukaran pegawai-organisasi	Strategi Keterikatan
Pengembangan	Pelatihan, mentoring, jalur karier	Investasi organisasi dan timbal balik jangka panjang	Strategi Pengembangan
Kontekstual	Jarak tempat tinggal, akses transportasi, kondisi geografis	Kondisi eksternal yang memengaruhi biaya bertahan	Intervensi kontekstual

Catatan mengenai dimensi/aspek kajian. Karena penelitian ini menggunakan desain deskriptif kualitatif, penelitian tidak menguji variabel independen dan dependen secara statistik. Oleh karena itu, istilah dimensi digunakan sebagai dimensi analitis untuk memandu eksplorasi fenomena turnover. Dimensi tersebut meliputi: (1) kompensasi dan beban kerja, dengan subaspek gaji/tunjangan, beban kerja, dan kekosongan tenaga; (2) dukungan dan tata kelola organisasi, dengan subaspek dukungan pimpinan/rekan, komunikasi dan responsivitas, keterlibatan, penilaian, dan promosi; (3) pengembangan profesional, dengan subaspek karier, pelatihan, mentoring, dan pengembangan kompetensi; serta (4) konteks geografis, dengan subaspek jarak tempat tinggal, akses transportasi, dan kondisi geografis. Dimensi tersebut diturunkan dari sintesis Social Exchange Theory dan penelitian terdahulu, kemudian digunakan sebagai kerangka awal yang tetap terbuka terhadap tema baru yang muncul dari data lapangan.

3. Metode Penelitian

3.1 Desain, Tempat, dan Waktu Penelitian

3.1.1 Desain penelitian

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang diarahkan untuk memberikan gambaran gejala, fakta, atau kejadian secara sistematis dan akurat tanpa perlu menguji hipotesis antarvariabel ([Hardani et al., 2020](#)). Pendekatan kualitatif dipilih karena berorientasi pada fenomena yang bersifat alami dan dilakukan langsung di lapangan (*naturalistic inquiry*), menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan & Taylor, sebagaimana dikutip dalam [Abdussamad, 2021](#)). Penelitian dilaksanakan di RS X Manokwari pada periode Februari 2024 hingga Februari 2025. Data turnover tahun 2021–2025 diperoleh dari dokumen administrasi SDM rumah sakit dan digunakan sebagai data sekunder untuk menggambarkan perkembangan turnover.

3.1.2 Partisipan dan Sumber Data

Partisipan dipilih secara purposive berdasarkan relevansi pengalaman dan pengetahuan terhadap fenomena turnover. Total partisipan berjumlah 71 orang, yang terdiri atas 39 pegawai mitra yang telah resign, 26 tenaga kesehatan aktif yang memiliki keinginan pindah kerja, dan 6 informan kunci dari unsur kepala ruangan dan manajemen rumah sakit. Komposisi tersebut memungkinkan penelitian membandingkan pengalaman pegawai yang telah keluar, pengalaman pegawai yang masih bertahan tetapi memiliki keinginan pindah, dan perspektif pengelola rumah sakit.

3.2 Pengumpulan dan Analisis Data

Data diperoleh melalui tiga sumber utama. Pertama, wawancara mendalam menggunakan pedoman wawancara untuk tenaga kesehatan aktif dan informan kunci. Kedua, lembar deskriptif untuk memperoleh informasi dari pegawai yang telah resign. Ketiga, telaah dokumen berupa data kepegawaian 2021–2025 dan kebijakan internal rumah sakit. Penggunaan beberapa sumber data dilakukan untuk memungkinkan triangulasi metode dan sumber.

3.3 Analisis Data

Analisis dilakukan secara induktif melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah membaca dan menelaah seluruh data wawancara, lembar deskriptif, dan dokumen. Tahap kedua adalah melakukan pengodean terhadap informasi yang relevan dengan penyebab turnover, pengalaman kerja, tantangan organisasi, dan strategi penanganan. Tahap ketiga adalah mengelompokkan kode yang memiliki kesamaan menjadi kategori. Tahap keempat adalah mengembangkan tema yang lebih abstrak dari kategori. Tahap kelima adalah menginterpretasikan hubungan antartema dan menyusun rekomendasi strategi. Proses tersebut menghasilkan alur analisis: data mentah → kode awal → kategori → tema → interpretasi → rekomendasi.

Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan informasi dari pegawai resign, pegawai aktif, informan kunci, serta dokumen internal. Pendekatan pemeriksaan keabsahan data melalui triangulasi digunakan untuk meningkatkan kredibilitas temuan penelitian kualitatif ([Husnullail et al., 2024](#)).

Temuan hanya dipertahankan sebagai tema utama apabila memiliki dukungan yang memadai dari data yang tersedia

4. Hasil dan Pembahasan

Bagian ini menyajikan gambaran umum turnover dan profil responden, faktor penyebab dan tantangan pengendalian turnover, serta strategi dan model pengendalian turnover yang direkomendasikan bagi RS X Manokwari.

4.1 Gambaran Umum Turnover dan Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 71 partisipan yang terseleksi melalui teknik purposive sampling. Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (69,01%), dengan rentang usia terbanyak pada kategori 26–35 tahun (40,8%), sejalan dengan karakteristik tenaga kesehatan di Indonesia yang memang didominasi oleh perempuan, terutama pada profesi perawat dan bidan. Responden dengan masa kerja lebih dari enam bulan menempati posisi tertinggi (40,8%).

Tabel 2. Karakteristik Responden (N = 71)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	22	30,9
	Perempuan	49	69,01
Usia	< 25 tahun	24	33,8
	26–35 tahun	29	40,8
	36–45 tahun	16	22,5
	> 45 tahun	2	2,8
Masa kerja	6 bulan–<1 tahun	29	40,8
	1–3 tahun	27	38,02
	4–5 tahun	11	15,4
	> 5 tahun	4	5,6

Sumber: Data penelitian, 2025.

Data turnover tahunan menunjukkan tren peningkatan selama periode 2021–2025, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Data Turnover Tenaga Kesehatan RS X Kabupaten Manokwari Tahun 2021–2025

Tahun	Jumlah Tenaga Kesehatan	Jumlah Keluar	Turnover Rate (%)	Rata-rata Masa Kerja (bulan)
2021	68	1	1,47	12
2022	68	3	4,4	18

2023	66	7	10,6	15
2024	70	11	15,7	12
2025	70	17	24,28	20

Sumber: Data SDM RS X Kabupaten Manokwari, 2025.

Meskipun jumlah tenaga kesehatan relatif stabil pada kisaran 66–70 orang, jumlah tenaga yang keluar terus meningkat setiap tahun, sementara rata-rata masa kerja tenaga yang keluar bervariasi antara 12 hingga 20 bulan, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar tenaga kesehatan belum memiliki masa kerja panjang sebelum memutuskan keluar. Berdasarkan jenis profesi, kelompok dengan proporsi turnover terbesar adalah perawat (38,4%), diikuti bidan (23,07%), petugas rekam medis (20,5%), tenaga laboratorium (7,04%), dan apoteker (2,81%). Persentase tersebut merupakan proporsi dari pegawai yang keluar selama periode pengamatan. Analisis terhadap dokumen kebijakan internal RS X juga menemukan sejumlah kelemahan sistem manajemen SDM, yaitu belum adanya sistem seleksi rekrutmen yang komprehensif, struktur gaji yang tidak kompetitif dibandingkan rumah sakit sejenis di Papua Barat, tidak adanya jalur karir dan program pelatihan berkelanjutan yang jelas, serta mekanisme evaluasi kinerja yang masih bersifat subjektif dan kurang terukur. Berdasarkan estimasi internal manajemen RS X, biaya rekrutmen dan pelatihan. Turnover yang tinggi ini membawa dampak nyata bagi operasional rumah sakit: biaya rekrutmen dan pelatihan untuk setiap pegawai baru diperkirakan mencapai 100% dari gaji tahunan pegawai yang keluar, indeks kepuasan pasien menurun dari 85% pada 2021 menjadi 60% pada 2025, dan kekosongan posisi yang rata-rata berlangsung 3–4 bulan menyebabkan overwork pada pegawai mitra yang tersisa.

4.2 Tema Faktor Penyebab Turnover

Analisis terhadap wawancara, lembar deskriptif, dan dokumen menunjukkan bahwa turnover tidak berasal dari satu penyebab tunggal. Temuan dikelompokkan ke dalam tiga tema utama dan satu faktor kontekstual. Pengelompokan ini digunakan untuk menghubungkan temuan empiris dengan kerangka Social Exchange Theory dan merumuskan strategi.

Tabel 4. Tema Faktor Penyebab Turnover

Tema	Subtema	Bukti/Indikasi dalam Data	Interpretasi
Kompensasi dan beban kerja	Gaji/tunjangan; beban kerja; kekosongan tenaga	Kompensasi dipersepsikan rendah; beban kerja meningkat ketika posisi kosong	Ketidakseimbangan kontribusi dan imbalan serta tekanan kerja dapat melemahkan keinginan bertahan
Dukungan dan tata kelola organisasi	Dukungan atasan/rekan;	Keluhan dianggap belum responsif;	Kualitas pertukaran sosial dan rasa

	responsivitas; keterlibatan; penilaian/promosi	keterlibatan pegawai terbatas; evaluasi dinilai subjektif	dihargai menjadi persoalan retensi
Pengembangan profesional	Karier; pelatihan; mentoring	Jalur karier dan pelatihan berkelanjutan belum jelas	Terbatasnya investasi pengembangan mengurangi prospek jangka panjang pegawai
Konteks geografis	Jarak dan transportasi	Lokasi rumah sakit jauh dari tempat tinggal sebagian tenaga	Biaya dan hambatan eksternal dapat memperkuat keputusan untuk keluar

4.3 Pembahasan

Aspek stres dan burnout juga perlu diperhatikan ketika beban kerja meningkat. Martin et al. (2023) mendokumentasikan persoalan burnout dan stres pada perawat dalam konteks pelayanan kesehatan. Dalam kasus RS X Manokwari, temuan mengenai beban kerja dan kekosongan tenaga memberikan konteks yang relevan untuk memahami mengapa tekanan kerja dapat menjadi bagian dari pengalaman yang berkaitan dengan keputusan bertahan atau keluar.

Tema pertama menunjukkan bahwa kompensasi dan beban kerja merupakan bagian penting dari pengalaman pertukaran antara pegawai dan organisasi. Ketika imbalan dipersepsikan tidak sebanding dengan tuntutan pekerjaan, hubungan pertukaran dapat dipersepsikan tidak seimbang. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menempatkan kondisi kerja, dukungan, kepuasan, dan beban kerja sebagai faktor yang berkaitan dengan retensi tenaga kesehatan (de Vries et al., 2023; Mathisen et al., 2021). Dalam konteks RS X, persoalan tersebut menjadi lebih kompleks karena keluarnya tenaga dapat menimbulkan kekosongan yang meningkatkan beban pegawai yang bertahan, sehingga berpotensi membentuk siklus turnover.

Tema kedua memperlihatkan pentingnya kualitas hubungan organisasi dengan pegawai. Keluhan mengenai kurangnya responsivitas, dukungan, keterlibatan, dan transparansi penilaian menunjukkan bahwa turnover tidak dapat dipahami hanya sebagai persoalan kompensasi. Penelitian mengenai lingkungan psikososial rumah sakit juga menunjukkan pentingnya dukungan sosial dan kualitas kepemimpinan dalam mempertahankan tenaga kerja (Mathisen et al., 2021). Dengan perspektif Social Exchange Theory, dukungan dan keadilan organisasi menjadi sinyal bahwa kontribusi pegawai dihargai oleh organisasi.

Tema ketiga menunjukkan bahwa retensi juga berkaitan dengan prospek masa depan. Ketiadaan jalur karier dan pelatihan berkelanjutan dapat membuat pegawai memandang organisasi sebagai tempat kerja dengan peluang perkembangan yang terbatas. Temuan ini konsisten dengan tinjauan sistematis de Vries et al. (2023) yang menempatkan peluang

pengembangan sebagai salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam strategi retensi tenaga kesehatan.

Faktor geografis menjadi karakteristik kontekstual yang membedakan kasus RS X Manokwari dari banyak penelitian turnover di rumah sakit perkotaan. Jarak dan keterbatasan transportasi tidak sepenuhnya dapat dikendalikan melalui kebijakan SDM, tetapi organisasi masih dapat mengurangi beban kontekstual melalui dukungan transportasi, pengaturan jadwal, atau akomodasi tertentu sesuai kemampuan rumah sakit. Dengan demikian, strategi retensi pada konteks geografis khusus perlu memadukan intervensi internal dan dukungan terhadap hambatan eksternal.

4.4 Strategi Pengendalian Turnover yang Direkomendasikan

Rekomendasi tersebut sejalan dengan [Prasetyo et al. \(2021\)](#) yang membahas strategi pengurangan turnover intention pada konteks rumah sakit. Namun, strategi dalam penelitian ini disusun secara kontekstual berdasarkan temuan RS X Manokwari, sehingga tidak diposisikan sebagai paket intervensi yang telah terbukti efektif.

Berdasarkan sintesis temuan, strategi pengendalian dirumuskan dalam tiga pilar. Strategi Retensi berfokus pada kompensasi, beban kerja, dan kondisi kerja. Strategi Keterikatan berfokus pada komunikasi, dukungan pimpinan, partisipasi, dan keadilan organisasi. Strategi Pengembangan berfokus pada jalur karier, pelatihan, mentoring, dan pengembangan kompetensi. Ketiga pilar diterapkan melalui tahapan waktu yang realistis dan perlu disesuaikan dengan kapasitas finansial serta karakteristik pelayanan 24 jam.

Tabel 5. Strategi Pengendalian Turnover yang Direkomendasikan

Temuan Utama	Strategi	Horizon	Indikator Implementasi
Kompensasi dipersepsikan tidak kompetitif	Benchmarking kompensasi dan evaluasi struktur tunjangan	Jangka pendek (0–6 bulan)	Tersedianya hasil benchmarking dan rencana penyesuaian
Beban kerja dan kekosongan tenaga	Workforce planning, evaluasi jadwal, dan redistribusi beban kerja	Jangka pendek–menengah	Rasio tenaga/beban kerja dan durasi kekosongan posisi
Responsivitas dan komunikasi terbatas	Forum komunikasi pegawai dan mekanisme tindak lanjut keluhan	Jangka pendek	Waktu respons dan persentase keluhan yang ditindaklanjuti
Penilaian/promosi dipersepsikan tidak transparan	Kriteria kinerja dan promosi yang terdokumentasi	Jangka menengah (6–18 bulan)	Tersedianya kriteria dan dokumentasi evaluasi

Jalur karier dan pelatihan belum jelas	Career path, pelatihan, dan mentoring	Jangka menengah	Persentase pegawai dengan rencana pengembangan
Hambatan geografis	Dukungan transportasi atau pengaturan kerja yang sesuai	Jangka menengah	Akses dukungan transportasi dan evaluasi retensi
Engagement belum terukur	Survei keterikatan dan action plan	Jangka panjang (18–36 bulan)	Skor engagement dan penyelesaian action plan

4.5 Model Rekomendasi Pengendalian Turnover

Model rekomendasi penelitian dapat diringkas sebagai berikut: diagnosis faktor turnover → prioritas intervensi → tiga pilar strategi → indikator implementasi → evaluasi turnover dan keberlangsungan tenaga. Model ini merupakan kerangka rekomendasi manajerial yang disusun dari temuan penelitian, bukan model kausal yang telah diuji secara empiris.

Tabel 6. Model Rekomendasi Pengendalian Turnover

Tahap	Isi
Diagnosis	Kompensasi & beban kerja; dukungan & tata kelola; pengembangan; faktor geografis
Prioritas	Menentukan masalah yang paling mendesak berdasarkan dampak dan kemampuan organisasi
Retention Strategy	Kompensasi, beban kerja, kondisi kerja, dan dukungan retensi
Engagement Strategy	Komunikasi, kepemimpinan, partisipasi, keadilan, dan responsivitas
Development Strategy	Career path, pelatihan, mentoring, dan pengembangan kompetensi
Evaluasi	Turnover rate, durasi kekosongan, retensi pegawai baru, dan indikator engagement

5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa turnover pegawai mitra di RS X Manokwari meningkat secara konsisten selama periode 2021–2025. Berdasarkan analisis kualitatif, penyebab turnover dapat dikelompokkan ke dalam faktor kompensasi dan beban kerja, faktor organisasi yang mencakup dukungan, kepemimpinan, responsivitas, keadilan penilaian dan promosi, serta faktor pengembangan profesional berupa keterbatasan jalur karier dan pelatihan. Kondisi geografis berupa jarak dan akses transportasi juga muncul sebagai faktor kontekstual.

Tantangan utama manajemen terletak pada keterbatasan kemampuan menyediakan

kompensasi yang kompetitif, menjaga kecukupan tenaga, memperbaiki komunikasi dan respons terhadap keluhan, membangun sistem karier dan evaluasi yang lebih transparan, serta merespons hambatan geografis. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian merumuskan tiga pilar strategi, yaitu Strategi Retensi, Strategi Keterikatan, dan Strategi Pengembangan.

Implikasi praktis penelitian adalah perlunya manajemen memprioritaskan intervensi yang dapat dilakukan dalam jangka pendek, kemudian membangun sistem karier, pengembangan, dan engagement secara bertahap. Efektivitas strategi tersebut belum dapat disimpulkan dari penelitian ini karena belum dilakukan evaluasi intervensi. Oleh karena itu, model yang dihasilkan diposisikan sebagai rekomendasi manajerial yang perlu diuji melalui penelitian implementatif atau mixed methods.

Daftar Pustaka

- Abdussamad, H. Z. (2021). Metode penelitian kualitatif. Syakir Media Press. <https://books.google.co.id/books?id=JtKREAAQBAJ>
- Arvi Iskandar. (2025). Managing turnover intention in healthcare: Implications of job satisfaction, job stress, and managerial support on retention strategies: (Case study of Nur Hayati Hospital, Garut Regency). *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(1), 113–126. <https://doi.org/10.61132/ijems.v2i1.439>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- de Vries, N., Boone, A., Godderis, L., Bouman, J., Szemik, S., Matranga, D., & de Winter, P. (2023). The race to retain healthcare workers: A systematic review on factors that impact retention of nurses and physicians in hospitals. *Inquiry*, 60. <https://doi.org/10.1177/00469580231159318>
- Fatihah, S., Irawan, T., & Priharwanti, A. (2023). Faktor yang berhubungan dengan turnover intention pada perawat di RS X Kota Pekalongan. *Jurnal Litbang Kota Pekalongan*, 21(2). <https://doi.org/10.54911/litbang.v21i2.266>
- Figueiredo, A. R., Gaspar, F., Baixinho, C., & Lucas, P. (2024). How the nursing practice environment influences retention and turnover intention: An umbrella review protocol. *Nursing Reports*, 14(4), 3233–3241. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040235>
- Hardani, Ustiawaty, J., & Juliana Sukmana, D. (2020). Buku metode penelitian kualitatif & kuantitatif. <https://books.google.co.id/books?id=qijKEAAQBAJ>
- Husnullail, M., Risnita, Jailani, M. S., & Asbui. (2024). Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam riset ilmiah. *Journal Genta Mulia*, 70–78. <https://ejournal.uncm.ac.id/index.php/gm/article/view/1148>
- Kiptulon, E. K., Elmadani, M., Onchuru, M. P., Szöllösi, A., Zrínyi, M., & Siket, A. U. (2025). Retaining nurses in Sub-Saharan Africa: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Nursing Sciences*, 12(3), 301–309. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2025.04.004>

- Martin, B., Kaminski-Ozturk, N., O'Hara, C., & Smiley, R. (2023). Examining the impact of the COVID-19 pandemic on burnout and stress among U.S. nurses. *Journal of Nursing Regulation*, 14(1), 4–12. [https://doi.org/10.1016/S2155-8256\(23\)00063-7](https://doi.org/10.1016/S2155-8256(23)00063-7)
- Mathisen, J., Nguyen, T.-L., Jensen, J. H., Rugulies, R., & Rod, N. H. (2021). Reducing employee turnover in hospitals: Estimating the effects of hypothetical improvements in the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(6), 456–465. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3969>
- Prasetyo, J. H., Ariawan, J., & Ariyanto, E. (2021). An excellent strategy in reducing turnover intention at Permata Keluarga Bekasi Hospital. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 10, 162–168. <https://www.ijstr.org/final-print/jan2021/An-Excellent-Strategy-In-Reducing-Turnover-Intention-At-Permata-Keluarga-Bekasi-Hospital.pdf>
- Prayogo, D. A., Trinanditya, A. A. N. M., Barlian, D. S., Siregar, F. D. A., Ningrum, I. L., & Paramarta, V. (2025). Strategi optimalisasi manajemen pelayanan rumah sakit dalam meningkatkan kepuasan pasien. *Jurnal Mirai Management*, 10(1), 376–385. <https://doi.org/10.37531/mirai.v10i1.8935>
- Sabatini, M. S. N., Dwiantoro, L., & Dewi, N. S. (2023). Turnover intention perawat di rumah sakit. *Jurnal Surya Muda: Ilmu Keperawatan dan Ilmu Kesehatan*, 5(1), 104–109. <https://doi.org/10.38102/jsm.v5i1.150>
- Setianto, C. I., Hadi, S. P., & Seno, A. H. D. (2022). Pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap turnover intention karyawan Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10. <https://doi.org/10.14710/jiab.2021.31959>
- 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>
- Zahra, D. A., & Wijaya, F. (2023). Pengaruh beban kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Restoran The White Clover Resto & Dine. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(2), 822–837. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i2.185>

Hak Cipta

Hak cipta atas artikel ini tetap berada pada penulis, dengan hak publikasi pertama diberikan kepada jurnal.

Ini adalah artikel akses terbuka yang didistribusikan berdasarkan ketentuan lisensi Creative Commons Attribution (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)