
Strategi Mengendalikan Turnover Karyawan: Studi Kasus Pada Sebuah Rumah Sakit Swasta Di Kota Manado

Felania Injilia Tigau¹, Agus Sugiarto^{2*}

Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana¹

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana²

Jl. Diponegoro 52 – 60 Salatiga – Indonesia 50711

agus.sugiarto@uksw.edu*²

*penulis korespondensi

<https://doi.org/10.29407/nusamba.v7i1.16179>

Informasi Artikel

Tanggal masuk	11 Juli 2021
Tanggal revisi	3 November 2021
Tanggal diterima	28 November 2021

Abstract

This study aimed to determine the hospital's strategy for controlling turnover. The increasing turnover nowadays has become a severe problem for many companies. The turnover phenomenon becomes a problem for companies when employees who have high achievements leave the company. Hospitals have the opportunity to get negative and positive effects due to turnover. The unit of observation in this study is the largest private hospital in the city of Manado. The hospital has succeeded in lowering the employee turnover rate in recent years. The method used in this research is a qualitative case study. Data collection was carried out by in-depth interviews, observation, and documentation. The results showed that the strategies used by hospitals in controlling turnover were recognizing employees as assets, creating employee engagement, and paying attention to competitors.

Keywords: Turnover, Private Hospital, Strategy, Challenge

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi rumah sakit dalam mengendalikan turnover. Peningkatan turnover saat ini telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Fenomena turnover menjadi masalah bagi perusahaan ketika karyawan yang memiliki prestasi tinggi meninggalkan perusahaan. Rumah sakit berpeluang mendapatkan dampak negatif dan positif akibat turnover. Unit observasi dalam penelitian ini adalah rumah sakit swasta terbesar di kota Manado. Rumah sakit telah mencoba dan berhasil menurunkan tingkat pergantian karyawan dalam beberapa tahun terakhir. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang digunakan rumah sakit dalam mengendalikan turnover adalah dengan mengenali karyawan sebagai aset, menciptakan employee engagement, memperhatikan pesaing.

Kata Kunci : Rumah Sakit Swasta, Tantangan, Perputaran

1. Pendahuluan

Sumber daya diperlukan setiap perusahaan untuk mencapai tujuannya di zaman yang semakin maju [1]. Sumber daya terdiri atas sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan, sumber daya teknologi dan salah satu sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia [2]. Bagi perusahaan sumber daya manusia adalah sumber yang penting selain sumber daya alam dan sumber daya ekonomi [3]. Perusahaan senantiasa perlu mengatur sumber daya dengan melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian, dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada *turnover* [4].

Dalam pengelolaan sumberdaya manusia, salah satu hal yang perlu mendapatkan perhatian adalah retensi karyawan. Retensi karyawan adalah pemeliharaan karyawan yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang dimiliki perusahaan untuk tetap setia terhadap perusahaan [5]. Sedangkan Susilo (2013) menyatakan bahwa retensi karyawan adalah cara organisasi mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh organisasi dengan segala kemampuan yang dimiliki untuk tetap *loyal* kepada organisasi. Kebalikan dari retensi karyawan adalah *turnover*. Meningkatnya *turnover* karyawan menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas ternyata menjadi sia-sia, karena pada akhirnya karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain [7]. Fenomena *turnover* menjadi masalah bagi perusahaan ketika karyawan yang memiliki prestasi tinggi keluar dari perusahaan. Dampak negatif yang dirasakan akibat terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru [8].

Menurut Purnantara & Darma (2015) terdapat beberapa variabel individu yang menjadi penyebab terjadinya *turnover* karyawan dalam sebuah organisasi, yaitu pertama, variable demografik (usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, kepribadian, minat, profesionalisme, dan prestasi); kedua, variabel terpadu yang mencakup kepuasan kerja secara menyeluruh dan kepuasan terhadap indikator-indikator kepuasan kerja; serta ketiga, variabel individu yang tidak berkenaan dengan pekerjaan namun sering dijumpai dalam sebuah organisasi yaitu konflik peran. Banyak perusahaan kurang memahami bahwa sumber daya manusia memiliki satu ciri khas yang berbeda dengan sumber daya yang lain [10]. Untuk menghadapi berbagai masalah yang dapat menyebabkan *turnover* pada karyawan, perusahaan perlu memiliki strategi dalam mengelola sumber dayanya. Strategi sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilaksanakan bersamaan oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang terkait dengan manusia [11]. Pada *turnover* yang dapat dikendalikan, organisasi lebih mampu memelihara karyawan apabila mereka menangani persoalan karyawan yang dapat menimbulkan *turnover*. Selain itu, tingginya tingkat keinginan berpindah karyawan dapat disebabkan beberapa variabel antara lain kepuasan kerja [12], kecerdasan emosional [13], komitmen organisasi [14].

Pelayanan kesehatan saat ini sudah berkembang menjadi sebuah industri jasa yang perlu dikelola secara efisien, efektif dan bermutu dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen ilmiah. Untuk itu, organisasi penyedia pelayanan kesehatan seperti rumah sakit memerlukan pemimpin yang tidak saja memahami dan berpengalaman di bidang kesehatan tetapi juga dituntut memiliki pengetahuan dasar tentang kepemimpinan dan manajemen kesehatan [15].

Menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No.340/MENKES/PER/III/2010 Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat.

Pada saat ini rumah sakit sudah bergeser ke arah *profit oriented*, hal ini disebabkan karena masuknya Indonesia ke dalam persaingan pasar bebas yang mengharuskan untuk merubah cara pandang terhadap rumah sakit. Sebagai industri jasa pelayanan kesehatan, rumah sakit mempunyai konsumen dan pangsa pasar tertentu. Solusi terbaik untuk menghadapi globalisasi adalah dengan menyiapkan daya saing yang tinggi melalui kepemimpinan yang memicu pada perubahan dan manajemen yang profesional, manajemen perubahan, peningkatan manajemen mutu, pengembangan sumber daya manusia [16].

Salah satu permasalahan dalam manajemen rumah sakit, adalah pengelolaan sumber daya manusia. Rumah sakit sebagai Lembaga juga memiliki peluang untuk mendapatkan efek negatif dan positif akibat terjadinya *turnover* [17]. Saat ini cukup banyak rumah sakit, terutama rumah sakit Swasta sedang merasakan tantangan terkait *turnover* karyawan. Salah satu contoh rumah sakit swasta yang sedang menghadapi tantangan *turnover* yaitu RS Awal Bros Batam yang merupakan RS Swasta Tipe B Non Pendidikan. Sejak 5 tahun terakhir RS Awal Bros memiliki angka *turnover* bervariasi dan cenderung meningkat. Rata-rata *turnover* karyawan per tahun dalam 5 tahun terakhir sebesar 13,7% dan proporsi terbesar 59,7% yang melakukan *turnover* adalah tenaga keperawatan [18]. Tantangan yang dihadapi RS Awal Bros Batam terkait fenomena *turnover* yang terjadi setiap tahunnya mengakibatkan permasalahan yang cukup serius dalam hal ketenagaan dan mengganggu operasional pelayanan yang berkualitas di rumah sakit, Walaupun cukup banyak rumah sakit swasta yang mengalami masalah tingginya *turnover* karyawan, namun sebuah rumah sakit swasta di kota Manado tidak mengalami permasalahan tersebut.

Sebuah rumah sakit yang tidak mengalami permasalahan *turnover* di kota Manado tersebut merupakan rumah sakit swasta. Untuk meningkatkan layanan bertaraf Internasional, rumah sakit ini menjadi rumah sakit pertama di Indonesia yang mendapat akreditasi internasional dari lembaga akreditasi *Joint Commission International Accreditation* [19]. Tingkat *turnover* karyawan pada Rumah Sakit ini memasuki pertengahan Tahun 2013 cukup tinggi. Pada Maret 2013 angka *turnover* mencapai 9,45% kemudian pada bulan April 2013 angka *turnover* turun menjadi 9,30%. Pada bulan berikutnya yaitu bulan Mei 2013 angka *turnover* mulai menurun menjadi 8,86%, kemudian pada Juni 2013 angka *turnover* menjadi 5,75%. Terjadinya penurunan angka *turnover* di rumah sakit Swasta Manado tentu mengindikasikan bahwa rumah sakit telah berusaha dengan melakukan berbagai cara untuk menurunkan tingkat *turnover*. Keberhasilan rumah sakit ini dalam menurunkan tingkat *turnover* karyawan merupakan hal yang menarik untuk dikaji.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [20]; [21]; [22]; [23]; [24] menemukan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasinya memiliki kecenderungan melakukan *turnover* yang lebih rendah. Karyawan sulit untuk meninggalkan organisasi yang idealnya memberikan mereka kebijaksanaan. Beberapa penelitian sebelumnya, telah banyak meneliti terkait *turnover* namun sepengetahuan peneliti belum banyak yang secara spesifik meneliti terkait strategi mengendalikan *turnover* pada karyawan. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penelitian banyak dilakukan secara ekplanatori yaitu penelitian dilakukan dengan pengujian keterhubungan variabel-variabel yang berkaitan

dengan turnover karyawan pada sebuah perusahaan. Namun demikian penelitian yang mengkaji tentang bagaimana suatu lembaga melakukan strategi pengendalian turnover karyawan masih terbatas dilakukan oleh para penelitian sebelumnya. Berdasarkan uraian di atas menarik untuk dilakukan penelitian yang bersifat eksploratif terkait strategi dalam mengendalikan *turnover* yang dilakukan oleh sebuah Swasta di kota Manado. Rumah sakit menjadi satuan pengamatan penelitian ini, karena di era pandemi covid 19 saat ini rumah sakit memiliki tantangan yang kebutuhan tenaga medis yang semakin besar. Dengan demikian potensi turnover karyawan rumah sakit terutama tenaga medis semakin besar, sehingga diperlukan strategi pengendalian tingkat turnover karyawan khususnya tenaga medis.

Berdasarkan latarbelakang tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah (1) Apa saja strategi dalam mengendalikan *turnover* karyawan pada sebuah RS swasta di Manado?, (2) Bagaimana proses mengendalikan *turnover* karyawan pada sebuah RS swasta di Manado?, dan (3) Apa saja tantangan yang dihadapi dalam mengendalikan *turnover* karyawan pada sebuah RS swasta di Manado?. Sedangkan tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui strategi dalam mengendalikan *turnover* karyawan pada sebuah RS swasta di Manado, (2) Untuk mengetahui proses mengendalikan *turnover* karyawan pada sebuah RS swasta di Manado, dan (3) Untuk mengetahui tantangan yang dihadapi dalam mengendalikan *turnover* karyawan pada sebuah RS swasta di Manado.

Manfaat praktis penelitian ini yaitu untuk melihat secara komprehensif strategi dan tantangan yang di hadapi rumah sakit dalam mengendalikan *turnover* pada karyawan di Rumah Sakit. Sedangkan manfaat teoritis penelitian ini dapat membantu instansi dalam memperkuat sistem manajemen dalam proses pengendalian *turnover* karyawan dengan menerapkan strategi yang tepat dalam menghadapi tantangan yang ada.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif studi kasus. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna, dari pada generalisasi (Sugiyono, 2015). Penelitian ini bersifat eksploratif yaitu penelitian dilakukan untuk menggali dan menemukan hal atau pengetahuan yang baru secara mendalam tentang bagaimana strategi sebuah rumah sakit dalam mengendalikan tingkat turnover karyawannya.

Penelitian dilakukan di sebuah RS Swasta di kota Manado. Pemilihan satuan pengamatan ini rumah sakit swasta ini merupakan salah satu RS Swasta yang ada di Sulawesi Utara. Rumah sakit ini telah berhasil dalam menurunkan dan mengendalikan tingkat turnover karyawan dalam beberapa tahun terakhir. Rumah sakit swasta merupakan suatu bentuk perusahaan yang mempunyai aturan dan pedoman ataupun komitmen yang diatur secara internal yang tidak memperhitungkan unsur *benefit-cost* dan *cost-effectiveness* bagi karyawannya [25]. Penelitian ini melibatkan tujuh informan yaitu dua informan yang bekerja dibagian *HR Operational* dengan pengalaman kerja kurang lebih empat tahun dan *Learning & Development* dengan pengalaman kerja kurang lebih dua tahun, serta lima informan yang bekerja sebagai perawat yang bekerja kurang lebih tiga tahun.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian adalah, wawancara dan observasi (1) Wawancara: Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi

dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu dan dengan wawancara, peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi yang tidak mungkin bisa ditemukan melalui observasi [26].

Uji keabsahan data pada penelitian ini menggunakan metode triangulasi, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada [26]. Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh. Menurut Miles (1992) analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.

3. Hasil Dan Pembahasan

Dari penelitian yang dilakukan didapatkan hasil sebagai berikut yang menjadi strategi rumah sakit dalam mengendalikan turnover karyawan:

Strategi pertama yaitu Mengakui karyawan sebagai aset rumah sakit.

Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan sebuah aset. Layaknya aset, tanpa adanya faktor yang disebut sebagai karyawan, sehebat apapun perusahaan tidak bisa berjalan dengan baik. Selain itu, karyawan yang merupakan sumber daya manusia memiliki lima komponen dasar yaitu kemampuan individu, motivasi individu, kepemimpinan, iklim organisasi, dan efektivitas kelompok kerja. Hal ini dinilai dapat membantu perusahaan dalam menentukan nilai perusahaan. Oleh karena itu tentunya perusahaan perlu melakukan strategi ini untuk mengendalikan *turnover*.

Adanya kepuasan karyawan terhadap perusahaan dapat memungkinkan karyawan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Sama halnya dengan apa yang dilakukan oleh manajemen sebuah rumah sakit swasta dikota Manado. Mereka mengakui bahwa karyawan merupakan salah satu aset perusahaan yang dapat memajukan rumah sakit-nya. Mengakui karyawan sebagai aset merupakan salah satu cara rumah sakit dalam mengendalikan *turnover*. Hal tersebut tampak dari penyawaan informan penelitian :

‘N36-55: kami menganggap karyawan itu sangat penting untuk terlaksananya tujuan organisasi dari RS. Kami memberikan karyawan kompensasi yang cukup besar, tidak hanya itu kami memberikan peluang kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan’

Selain menjadi salah satu cara mengendalikan *turnover*, mengakui karyawan sebagai aset perusahaan menimbulkan berbagai dampak baik bagi rumah sakit seperti, (1) Meningkatkan daya saing perusahaan. Dengan kemampuan dan potensi berbeda-beda yang dimiliki karyawan, dapat meningkatkan kualitas kerja masing-masing sehingga bisa meningkatkan daya saing dari perusahaan, (2) Memberikan inovasi baru. Dengan berbagai macam perbedaan pada karyawan dapat membantu perusahaan dalam membuat inovasi dan kreativitas yang dapat membantu perusahaan semakin berkembang, (3) Menjaga citra perusahaan. Salah satu aspek yang berpengaruh dalam menjalin hubungan dengan pihak internal maupun eksternal adalah karyawan. dengan adanya hubungan yang baik antara karyawan dan pihak lain, perusahaan akan mendapatkan citra yang baik juga dari pihak-pihak tersebut.

Proses dalam pengakuan karyawan sebagai Aset Orientasi perusahaan pada sumber daya manusia menjadi salah satu tugas utama manajemen strategis dan sumber daya manusia yang memainkan peran penting dalam semua keputusan strategis [28]. Saat ini, karyawan tidak lagi dipandang sebagai sumberdaya berlaka, namun sebagai modal atau aset bagi perusahaan berdasarkan perkembangan terbaru. Tidak hanya itu, SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, melainkan aset yang bernilai [29]. Disini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka. Hal ini sealan dengan penelitian yang di lakukan oleh [30] yang menyatakan bahwa sumberdaya manusia atau karyawan merupakan aset yang sangat penting karena aset ini merupakan aset yang menentukan kesuksesan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa inform penelitian, tergambar proses yang dilakukan rumah sakit untuk mengakui dan memperlakukan karyawan sebagai aset yang sangat berharga dibuktikan dengan rumah sakit membuka peluang bagi karyawan untuk (1) mengikuti pelatihan guna pengembangan karir, dengan melakukan hal ini rumah sakit berharap karyawan dapat menambah kemampuan, pengetahuan dan keterampilan. (2) memerhatikan kepuasan kerja dari karyawan, cara yang dilakukan untuk mencitakan kepuasan kerja karyawan yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman berkaitan dengan fasilitas-fasilitas yang telah diberikan, kompensasi kerja yang cukup besar. Dalam hal ini pemberian kompensasi yang dimaksud bukan hanya sekedar kompensasi financial namun juga kompensasi nonfinancial seperti kenyamanan tempat kerja, jaminan kesehatan, dan bonus liburan (3) memerhatikan work-life balance dari karyawannya. Dalam menjalankan tugas sebagai karyawan kantor terkadang membuat karyawan tidak memiliki waktu untuk dirinya sendiri bahkan waktu untuk keluarganya. Padahal, disatu sisi sangat penting untuk menjaga work-life balance dari karyawan.

Hasil wawancara tersebut sesuai dengan pendapat Asmara (2017) yang menyatakan bahwa ketika pemberian kompensasi tidak diperhatikan oleh perusahaan, memungkinkan terjadinya turnover pada karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kerdipitak & Jermisittiparsert (2020) menemukan bahwa work-life balance sangat berpengaruh terhadap turnover. Selain itu apa yang dilakukan oleh ppihak manajemen rumah sakit sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2006).

Untuk saat ini di masa pandemi covid-19, untuk beberapa karyawan lebih dengan mudah menyesuaikan waktu kerjanya karena berada di rumah dan bisa bekerja secara fleksibel karena mengikuti sistem WFH. Sekarang ini, salah satu hal yang menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan yaitu tingginya tingkat turnover. Fenomena turnover ini harus disikapi dengan baik mengingat dampak yang cukup serius yang terjadi akibat fenomena ini.

Pada dasarnya, mengakui karyawan sebagai aset dianggap rumah sakit sebagai salah satu strategi dalam mengendalikan turnover karyawan dan mendapatkan dampak baik untuk memajukan rumah sakit.

Tantangan dalam strategi ini adalah mengakui karyawan sebagai aset bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Hal ini disebabkan karena karyawan merupakan makhluk sosial yang memiliki keluarga dan kerabat. Pada dasarnya walaupun sudah diakui dan dianggap sebagai aset perusahaan, karyawan bisa saja melakukan turnover. Kasus ini terjadi dikarenakan adanya hal yang disebut dengan turnover yang tidak dapat dikendalikan diantaranya adanya perpindahan karyawan dari daerah geografis, karyawan memutuskan untuk tinggal di daerah karena alasan keluarga, suami atau istri yang dipisahkan dan karyawan adalah mahasiswa yang baru lulus dari perguruan tinggi (Milka, 2015).

Hal ini juga menjadi tantangan bagi rumah sakit karena menjadikan karyawan sebagai aset bukanlah hal yang mudah. Seperti yang sudah dijelaskan oleh Milka (2015) ada faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh rumah sakit. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Iskandar & Rahadi (2021) yang menyatakan bahwa karena adanya faktor turnover yang tidak dapat dikendalikan walaupun mengakui karyawan sebagai aset masih memiliki peluang untuk menyebabkan turnover.

Keputusan karyawan ini tidak dapat disangkal oleh rumah sakit (kontrak selesai) karena karyawan pun memiliki hak atas keputusan untuk dirinya. Namun, disaat karyawan memutuskan untuk berhenti kerja rumah sakit tetap melakukan lobby terlebih dahulu kepada karyawan dan memberikan kuesioner kepada karyawan sebagai bahan evaluasi dari rumah sakit selama karyawan bekerja di rumah sakit ini.

Strategi kedua yaitu menciptakan keterikatan karyawan;

Keterikatan karyawan menjadi faktor yang penting bagi rumah sakit. Bagi rumah sakit, menciptakan keterikatan karyawan bukan hanya sebagai faktor penentu tinggi rendahnya kinerja bisnis namun sebagai salah satu strategi dalam mengendalikan *turnover* sehingga bisa membantu kinerja bisnis perusahaan.

Selain itu, dengan menciptakan keterikatan karyawan rumah sakit menilai bahwa hal ini dapat membawa dampak yang kuat bagi hubungan antar karyawan, dapat membawa energi positif sehingga karyawan dapat menyalurkan ide-ide baru serta meminimalisasi keinginan untuk melakukan *turnover*.

Proses menciptakan keterikatan karyawan oleh sebuah rumah sakit Swasta di Manado yaitu dimulai dengan mencari calon karyawan yang tepat, melakukan program pelatihan dan pengembangan karir yang direncanakan dengan baik yang dapat membuat karyawan untuk tetap bertahan perusahaan, mengomunikasikan karir dan prospek kedepan secara berkala, menjelaskan kepada karyawan apa yang menjadi tanggungjawab mereka saat diterima di rumah sakit, menghargai dan membrikan pengakuan terhadap karyawan atas kerja keras yang telah dilakukan. Salah satu hal yang penting bagi perusahaan dan yang menjadi faktor penentu dibalik tinggi rendahnya kinerja bisnis suatu perusahaan yaitu dengan terciptanya employee engagement [33].

Di masa pandemi covid-19 saat ini rumah sakit pun melakukan berbagai cara dimana salah satu tujuannya untuk menciptakan keterikatan karyawan yaitu dengan cara membuka ruang komunikasi bagi karyawan sehingga karyawan dapat memberikan pendapat dan keluh kesah. Sebelum adanya pandemi covid-19, rumah sakit membuat jadwal khusus sebagai sarana diskusi karyawan yang dilaksanakan 1-2x dalam setahun. Namun dimasa pandemi covid-19 rumah sakit pun menyediakan forum khusus sebagai sarana diskusi karyawan yang dilakukan melalui zoom yang dapat diikuti secara fleksibel.

Selain menyediakan sarana diskusi, pemberian perhatian seperti mencoba memahami apa yang diinginkan, menanyakan hambatan selama bekerja, dan mendengarkan keluhan langsung dari karyawannya sendiri merupakan strategi yang dilakukan rumah sakit khususnya pihak HR untuk menciptakan keterikatan karyawan yang tujuannya untuk mengendalikan turnover dari karyawan. Septiari & Unud (2016) juga berpendapat bahwa proses memerhatikan karyawan sangat diperlukan karena perusahaan beresiko kehilangan karyawan jika tidak memerhatikan karyawannya.

'N81-110: Sebenarnya komunikasi ini menjadi bagian besar dari stretegi RS untuk mengendalikan turnover yang didalamnya RS terbuka untuk menyampaikan pendapat

dan keluh kesahnya seperti yang sudah saya sampaikan tadi, kemudian memberikan perhatian kepada karyawan, seperti mencoba memahami apa yang diinginkan karyawannya, apa yang menjadi hambatan dalam bekerja, mendengarkan langsung dari karyawannya sendiri. Karena biasanya kalau didengar dari orang lain atau pihak luar akhirnya yang hanya menjadi simpang siur. Kemudian mendatangi karyawan yang sakit dirumahnya''

Ketika karyawan memiliki rasa keterkaitan (*engage*) yang tinggi dengan perusahaan, akan meningkatkan perilaku umum, salah satunya yaitu tetap tinggal dengan kata lain karyawan akan tetap bekerja di organisasi walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain [35]. Beberapa hal terkait menciptakan keterikatan karyawan yang telah dilakukan rumah sakit dinilai mampu untuk mengendalikan *turnover* yang terjadi.

Tantangan utama dalam strategi ini adalah motivasi karyawan. Keterikatan karyawan menjadi kunci untuk mengatasi umumnya masalah *turnover* yang tinggi (Iskandar & Rahadi, 2021). Melakukan strategi dengan menciptakan keterikatan karyawan dinilai mampu untuk mengendalikan *turnover*. Hasil wawancara dengan para informan penelitian, menunjukkan bahwa rumah sakit ini mengupayakan keterikatan karyawan namun masih ada beberapa karyawan yang mengalami *turnover*. Hal ini disebabkan karena kurangnya motivasi karyawan saat melakukan pekerjaan yang dia miliki. Motivasi dapat menjadi faktor yang mendorong individu untuk bertindak [37]. Penelitian yang dilakukan oleh Wardana & Jamal (2020) menemukan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover*.

Selain itu, yang menjadi tantangan rumah sakit ini adalah adanya karyawan yang memutuskan untuk berhenti dari pekerjaan dengan alasan mengikuti pasangan pindah tugas ke luar kota dan memutuskan untuk tinggal di daerah yang jauh dari rumah sakit ini.

Strategi ketiga adalah Memerhatikan pesaing;

Bisnis tidak terlepas dari persaingan, baik secara langsung maupun tidak. Sama halnya juga dengan perusahaan lainnya, persaingan ketat-pun terjadi pada industri bisnis rumah sakit. Rumah sakit satuan pengamatan peneliiyan ini terletak di antara beberapa rumah sakit swasta yang ada di sulawesi utara khususnya di kota Manado.

Dilihat dari penelurusan data, rumah sakit ini memiliki jumlah SDM terbanyak dan menempati kelas B dibandingkan dengan rumah sakit swasta lainnya yang ada di kota Manado. Meski demikian, manajemen rumah sakit ini menganggap bahwa mereka masih perlu belajar dari rumah sakit swasta lainnya guna memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada. Hal tersebut tambak dari pernyataan seorang infoman penelitian:

'N140-144: kami mencoba memperbaiki ha-hal yang kurang dari kami atau hal-hal yang patut diperbaiki seperti terkait kepuasan kerja dari karyawan. membagikan kuesioner kepada karyawan terkait masalah-masalah yang dialami karyawan selama bekerja di RS ini''

Hal-hal yang menjadi perhatian terhadap pesaing diantaranya, lingkungan kerja dari karyawan, kompensasi dan lain sebagainya. Manajemen rumah sakit ini melihat bahwa keberadaan pesaing dapat membantu mereka untuk semakin berkembang. Selain itu, memerhatikan *competitor* dinilai mampu untuk mengendalikan *turnover* yang bisa saja terjadi.

Proses yang dilakukan rumah sakit dalam memerhatikan pesaingnya yaitu dengan cara mengidentifikasi hal-hal positif yang pesaing tawarkan untuk karyawannya. Caranya yaitu

dengan membagikan kuesioner kepada setiap karyawan di akhir bulan dengan menanyakan apa yang menjadi kendala saat bekerja di rumah sakit Swasta, mengevaluasi kepuasan kerja karyawan terkait kompensasi dan lingkungan kerja. Hal ini dilakukan rumah sakit untuk mewaspadai ketertarikan karyawan melakukan turnover dan menjadikan pesaing sebagai area kerja baru dari karyawan akibat berbagai macam hal yang rumah sakit tidak bisa tawarkan bagi karyawannya. Menurut Abid et al (2016) pemberian dukungan kepada karyawan dapat mengendalikan turnover dan meningkatkan keunggulan bagi perusahaan dibanding para pesaing.

Tantangan dalam strategi ini adalah penawaran atau peluang kerja dari pihak lain. Pesaing merupakan salah satu faktor yang paling kuat yang dapat menyebabkan terjadinya turnover jika tidak diperhatikan oleh perusahaan (Erick et al., 2016). Membahas terkait pesaing merupakan hal yang sangat menantang dimana kondisi setiap perusahaan memiliki struktur organisasi, budaya kerja, sistem kompensasi dan reward, lingkungan kerja, dan jenjang karir yang berbeda-beda.

Tantangan yang dihadapi rumah sakit ini yaitu sebagian besar karyawan lebih tertarik untuk menjadi Pegawai Negeri atau Aparatur Sipil Negera (ASN). Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu bidang pekerjaan yang banyak diminati orang. Pegawai negeri adalah pekerja di sektor publik yang bekerja untuk pemerintah suatu negara. Hal yang menjadi tantangan Rumah Sakit dalam mengendalikan turnover yang terjadi yaitu karena sebagian turnover karyawan di rumah sakit sebagian besar terjadi karena karyawan lebih memilih untuk menjadi PNS. Hal tersebut tampak dari pernyataan informan penelitian:

'N151-161: tantangan dalam mengendalikan turnover biasanya karyawan memutuskan untuk resign dari RS yaitu karena sebagian besar memang karena ingin mengikuti PNS selain itu biasanya karyawan resign karena harus mengikuti pasangan yang memutuskan untuk bekerja diluar kota yang bisa dibilang jauh dari RS.

Alasan karyawan memilih PNS sebagai prioritas dibandingkan bekerja di swasta yaitu karena mereka mempertimbangkan adanya tunjangan, gaji tetap, dan uang pensiun. Walaupun bekerja di swasta terkadang menjanjikan gaji yang sangat besar namun karyawan lebih memilih untuk tetap menjadi PNS sebagai prioritas.

Tentunya dengan adanya faktor-faktor seperti ini membuat rumah sakit lebih waspada dalam menghadapi apa yang ditawarkan pesaing khususnya pada pemberian kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja karyawannya. Manajemen rumah sakit ini mengakui bahwa, persaingan dengan pesaing merupakan hal yang sangat nyata yang tidak dapat di sampingkan. Dengan begitu rumah sakit terus mengevaluasi hal-hal positif yang ditawarkan oleh pihak pesaing yang dapat dipertimbangkan untuk diberlakukan di rumah sakit ini. Sebagai akhir pembahasan, hasil penelitian ini diringkas dan disajikan dalam table sebagai berikut :

Tabel 1. Ringkasan strategi, proses dan tantangan dalam pengendalian turnover karyawan pada rumah sakit swasta di kota Manado

NO	Strategi	Proses	Tantangan
----	----------	--------	-----------

- | | | | |
|---|--|---|---|
| 1 | Mengakui Karyawan Sebagai Aset | SDM dilihat bukan sekadar sebagai aset utama, melainkan aset yang bernilai. Rumah sakit membuka peluang untuk karyawan untuk (1) mengikuti pelatihan guna pengembangan karir, dengan melakukan hal ini rumah sakit berharap karyawan dapat menambah kemampuan, pengetahuan dan keterampilan. (2) memerhatikan kepuasan kerja dari karyawan, cara yang dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan yaitu dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman berkaitan dengan fasilitas-fasilitas yang telah diberikan, kompensasi kerja yang cukup besar. (3) memerhatikan <i>work-life balance</i> dari karyawannya. | Pada dasarnya walaupun sudah diakui dan dianggap sebagai aset perusahaan, karyawan bisa saja melakukan <i>turnover</i> . Kasus ini terjadi dikarenakan adanya hal yang disebut dengan <i>turnover</i> yang tidak dapat dikendalikan diantaranya adanya perpindahan karyawan dari daerah geografis, karyawan memutuskan untuk tinggal di daerah karena alasan keluarga, suami atau istri yang dipisahkan dan karyawan adalah mahasiswa yang baru lulus dari perguruan tinggi |
| 2 | Menciptakan tatanan keterikatan karyawan | Proses ini dilakukan dengan mencari calon karyawan yang tepat, melakukan program pelatihan dan pengembangan karir yang direncanakan dengan baik, mengomunikasikan karir dan prospek kedepan secara berkala, menjelaskan kepada karyawan apa yang menjadi tanggungjawab mereka saat diterima di rumah sakit, menghargai dan memberikan | kurangnya motivasi karyawan saat melakukan pekerjaan yang dia miliki. Selain itu, yang menjadi tantangan rumah sakit dalam mengendalikan <i>turnover</i> yaitu adanya karyawan yang memutuskan untuk berhenti dari pekerjaan dengan alasan mengikuti pasangan pindah tugas ke luar kota dan memutuskan untuk tinggal di daerah yang jauh dari rumah sakit. |

		pengakuan terhadap karyawan atas kerja keras yang telah dilakukan.	
3	Memerhatikan pesaing	Mengidentifikasi hal-hal positif yang ditawarkan oleh pesaing untuk karyawannya. Selain itu, rumah sakit melakukan evaluasi terkait sistem pengolahan karyawan yang jika tidak berjalan dengan baik dapat menjadi penyebab karyawan melirik pesaing	Tantangan yang di hadapi rumah sakit yaitu bagi Sebagian besar karyawan tertarik menjadi Pegawai Negeri. Hal ini menjadi tantangan RS Swasta Manado dalam mengendalikan <i>turnover</i> yang terjadi yaitu karena sebagian <i>turnover</i> karyawan di rumah sakit sebagian besar terjadi karena karyawan lebih memilih untuk menjadi PNS.

Sumber: Hasil penelitian (2021)

4. Kesimpulan & Saran

Dalam upaya mengendalikan *turnover*, rumah sakit Swasta Manado memiliki beberapa strategi yaitu pertama, strategi mengakui karyawan sebagai aset. Strategi ini merupakan salah satu strategi yang digunakan untuk mengendalikan *turnover*, karena dengan mengakui karyawan sebagai aset memungkinkan rumah sakit untuk mengendalikan *turnover*. Kedua, strategi menciptakan keterikatan karyawan. Strategi ini merupakan satu hal yang penting bagi perusahaan dan yang menjadi faktor penentu dibalik tinggi rendahnya kinerja bisnis suatu perusahaan yaitu dengan terciptanya keterikatan karyawan. Ketiga, strategi memerhatikan pesaing. Strategi ini dinilai perlu dilakukan karena lingkungan external selalu berubah yang menunjukkan suatu kenormalan baru yang mempunyai karakteristik

Dalam melaksanakan beberapa strategi mengendalikan *turnover*, rumah sakit Swasta Manado melakukan beberapa proses. Strategi pertama dilakukan dengan proses SDM dilihat bukan sekadar sebagai aset utama, melainkan aset yang bernilai. Rumah sakit membuka peluang untuk karyawan untuk mengikuti pelatihan guna pengembangan karir, memerhatikan kepuasan kerja dari karyawan memerhatikan *work-life balance* dari karyawannya. Strategi yang kedua dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, pemberian kompensasi yang sesuai, memberikan kesejahteraan di tempat kerja dan bekerja secara tim. Strategi yang ketiga yaitu rumah sakit memerhatikan pesaing dengan cara melihat dan mempelajari lingkungan kerja dari pesaing dan pemberian kompensasi yang diberikan pada karyawan.

Dalam melaksanakan strategi pengendalian *turnover*, rumah sakit Swasta Manado menghadapi beberapa tantangan. Dalam strategi pertama, tantangan yang dihadapi rumah sakit yaitu karena adanya faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh rumah sakit diantaranya, perpindahan karyawan dari daerah geografis, karyawan memutuskan untuk tinggal di daerah karena alasan keluarga, suami atau istri yang dipisahkan dan karyawan adalah mahasiswa yang baru lulus dari perguruan tinggi. Kedua, kurangnya motivasi karyawan saat melakukan pekerjaan yang dia miliki. Selain itu, yang menjadi tantangan rumah sakit dalam mengendalikan *turnover* yaitu adanya karyawan yang memutuskan untuk berhenti dari

pekerjaan dengan alasan mengikuti pasangan pindah tugas ke luar kota dan memutuskan untuk tinggal di daerah yang jauh dari rumah sakit. Ketiga, karyawan menjadikan PNS sebagai prioritas. Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu bidang pekerjaan yang banyak diminati orang. Hal yang menjadi tantangan RS Swasta Manado dalam mengendalikan *turnover* yang terjadi yaitu karena sebagian *turnover* karyawan di rumah sakit Swasta Manado sebagian besar terjadi karena karyawan lebih memilih untuk menjadi PNS.

Implikasi Teori penelitian ini melanjutkan penelitian yang dilakukan oleh Polii (2015) terkait pemberian saran berupa pemberian perhatian dari pihak manajemen terhadap lingkungan kerja non-fisik, pencarian solusi agar *turnover* dapat diminimalkan, pendekatan personal kepada karyawan agar tercipta keterbukaan antara karyawan dan pihak manajemen. Sedangkan Implikasi Terapan yaitu untuk strategi 1, mengakui karyawan sebagai aset akan lebih baik jika lebih memperkuat *training*. Strategi 2, menciptakan keterikatan karyawan, lebih diperhatikan dan dievaluasi sesuai kebutuhan dan kenyamanan karyawan. Strategi 3, lebih memperhatikan pesaing dan memperkuat sistem internal. Namun, penelitian ini bermanfaat bagi instansi karena dapat membantu dalam memperkuat sistem manajemen dengan menerapkan strategi yang tepat dalam menghadapi tantangan yang terjadi.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam proses pengambilan data dari tempat penelitian seperti, kesulitan dalam proses perijinan untuk pengambilan data yang ditempuh kurang lebih 4 bulan untuk mendapatkan ijin penelitian. Kemudian penelitian ini mengalami kesulitan dalam mendapatkan narasumber dan pengaturan waktu wawancara. Selain itu, hambatan dalam penelitian ini yaitu proses wawancara yang terbatas berkaitan dengan *privacy* rumah sakit juga dampak dari pandemic covid-19.

5. Daftar Pustaka

- [1] Kusumaningrum D, Harsanti I. Kontribusi Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover pada Perawat Instalasi Ruang Inap. Pros PESAT (Psikologi, Ekon Sastra, Arsit Tek Sipil) 2015;6.
- [2] Wirawan. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian. 2009.
- [3] Kurniawan D, Purwana ES. D, Widiyastuti U. JOB INSECURITY, KEPUASAN KERJA DAN TURNOVER INTENTION: STUDI PADA KARYAWAN PT “X” DI JAKARTA. J Pendidik Ekon Dan Bisnis 2017;4. <https://doi.org/10.21009/jpeb.004.1.5>.
- [4] Setiyanto AI, Hidayati SN. PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION. J AKUNTANSI, Ekon Dan Manaj BISNIS 2017;5. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v5i1.439>.
- [5] Sumarni M. Pengaruh employee retention terhadap turnover intention dan kinerja karyawan. AKMENIKA UPY 2011;8:20–47.
- [6] Susilo A. Jurnal Studia. Stud Bisnis, Akunt 2013;1:247–62.
- [7] Manurung MT, Ratnawati I. Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi pada STIKES Widya Husada Semarang). Diponegoro J Manag 2012;1.
- [8] Langford D, Fellows RF, Hancock MR, Gale AW. Organizational behaviour. Hum. Resour. Manag. Constr., 2020. <https://doi.org/10.4324/9781315844695-9>.
- [9] Purnantara IMH, Darma GS. Competency, Organizational Health, Job Career, Job

- Performance and Employees Turnover. *J Manaj Dan Bisnis* 2015;12.
- [10] Jabani M. Pentingnya Perencanaan Sumberdaya Manusia Dalam Sebuah Organisasi. *J Muamalah* 2015;5.
- [11] Vieri C, Nadapdap HJ. STRATEGI PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI DILEMA KEBUTUHAN TENAGA PENYADAP DI KEBUN NGOBO KABUPATEN SEMARANG. *J Sos Ekon Pertan* 2019;15. <https://doi.org/10.20956/jsep.v15i3.6970>.
- [12] Zhang Y, Feng X. The relationship between job satisfaction, burnout, and turnover intention among physicians from urban state-owned medical institutions in Hubei, China: A cross-sectional study. *BMC Health Serv Res* 2011;11. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-235>.
- [13] Trivellas P, Gerogiannis V, Svarna S. The impact of Emotional Intelligence on job outcomes and turnover intention in Health Care. *Adv Inf Process Manag* 2015;1.
- [14] Aydogdu S& asikgil. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *Int Rev Manag Mark* 2011;1.
- [15] Randy M, Agung S, Kuraesin E. PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Manag J Ilmu Manaj* 2019;2. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i2.2562>.
- [16] Linggih IN. Strategi Pemasaran Layanan Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Tingkat II Udayana Denpasar Tahun 2020. *J Manaj Dan Adm Rumah Sakit Indones* 2020;4. <https://doi.org/10.52643/marsi.v4i2.800>.
- [17] Su X. Validation of the Chinese Version of the Turnover Intention Scale in Social Workers. *J Soc Serv Res* 2021;47. <https://doi.org/10.1080/01488376.2020.1738312>.
- [18] Endang. Analisis Faktor–Faktor Intensi Turnover Dan Pengalaman Turnover Karyawan Di Rumah Sakit Awal Bros Batam . *Dr Diss Univ Andalas* 2019.
- [19] Polii L. Analisis Keterikatan Karyawan terhadap Pekerjaan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intentions Karyawan di Rumah Sakit Siloam Manado. *J Ris Ekon Manajemen, Bisnis Dan Akunt* 2015;3.
- [20] Dawley D, Houghton J, Bucklew N. Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *J Soc Psychol* 2010;150. <https://doi.org/10.1080/00224540903365463>.
- [21] Tumwesigye G. The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organisational commitment. *African J Bus Manag* 2010;4.
- [22] Blomme RJ, van Rheede A, Tromp DM. The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *Int J Hum Resour Manag* 2010;21. <https://doi.org/10.1080/09585190903466954>.
- [23] Park JH, Newman A, Zhang L, Wu C, Hooke A. Mentoring functions and turnover intention: the mediating role of perceived organizational support. *Int J Hum Resour Manag* 2016;27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1062038>.
- [24] Islam T, Ali G, Ahmed I. Protecting healthcare through organizational support to reduce turnover intention. *Int J Hum Rights Healthc* 2018;11. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-03-2017-0012>.

- [25] Kol E, Arikan F, İlaslan E, Akıncı MA, Koçak MC, Elisa G, et al. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEJADIAN TURNOVER PERAWAT PELAKSANA TAHUN 2009 DI RUMAH SAKIT BHAKTI YUDHA DEPOK TESIS Oleh Rosamey Elleke Langitan. *Collegian* 2012;2.
- [26] Sugiyono. *Metode penelitian pendidikan:(pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D)*. 2013.
- [27] Miles BM dan MH. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. UIP 1992.
- [28] Gabčanová I. the Employees – the Most Important Asset in the Organizations. *Hum Resour Manag Ergon* 2011;V:1–12.
- [29] Kamal M. KEBUTUHAN AKAN SDM SUATU DOKTRIN EKONOMI (KONSEP SDM, IDENTIFIKASI NILAI SDM, PENAWARAN DAN PERMINTAAN TENAGA KERJA DAN KARAKTERISTIK TENAGA TERDIDIK). *J Cendikia* 2019;1:1–12.
- [30] Asrorudin A. Peran Human Capital Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (Lppi). *J Ilm Akunt Univ Pamulang* 2020;8:102. <https://doi.org/10.32493/jiaup.v8i2.4661>.
- [31] Alfatania Pandu Asmara. Pengaruh Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya. *J Adm Kesehat Indones* 2017;5:123–9.
- [32] Kerdpitak C, Jermstittiparsert K. The Effects of Workplace Stress , Work-Life Balance on Turnover Intention : An Empirical Evidence from Pharmaceutical Industry in Thailand 2020;11. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.2.86>.
- [33] Handoyo A, Setiawan R. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora* 2017;5.
- [34] Septiari NK, Unud B. TURNOVER INTENTION KARYAWAN PADA HOTEL ASANA AGUNG. *Dr Diss Udayana Univ* 2016;5:6429–56.
- [35] Fauziridwan M, Adawiyah WR, Ahmad AA. PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SERTA DAMPAKNYA TERHADAP TURNOVERINTENTION. *J Ekon Bisnis, Dan Akunt* 2016;20:1–23.
- [36] Yohana Caroline Iskandar, Rahadi DR. STRATEGI ORGANISASI PENANGANAN TURNOVER MELALUI PEMBERDAYAAN KARYAWAN. *J Ilm Bid Ilmu Ekon* 2021;19:102–16.
- [37] Wardana RH, Jamal SW. Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Turnover Intention pada PT Arina Multikarya Samarinda 2020;1:977–81.
- [38] Abid G, Zahra I, Ahmed A. Promoting thriving at work and waning turnover intention : A relational perspective. *Futur Bus J* 2016;2:127–37. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.08.001>.