

## ANALISIS TINGKAT KEINGINAN KARYAWAN UNTUK BERHENTI KERJA (*TURNOVER*) PADA PERUSAHAAN B

Enggar Hemayanti Pratiwi  
Universitas Negeri Jakarta

Christian Wiradendi Wolor  
Universitas Negeri Jakarta

Eka Dewi Utari  
Universitas Negeri Jakarta

Alamat: Jl. Rawamangun Muka, Kampus A UNJ, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta Timur

Korespondensi penulis: [enggarhpratiwi@gmail.com](mailto:enggarhpratiwi@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat keinginan karyawan untuk berhenti kerja (*turnover intention*) di Perusahaan B, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *digital health*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam terhadap sejumlah karyawan untuk memahami perspektif mereka mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Faktor-faktor yang dieksplorasi meliputi kebijakan kompensasi dan benefit, stres kerja, keseimbangan kehidupan kerja, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengurangan tunjangan dan fasilitas, tingkat stres dan beban kerja yang tinggi tanpa keseimbangan kehidupan kerja yang memadai, serta gaya kepemimpinan yang kurang suportif dan lingkungan kerja yang tidak kondusif secara signifikan meningkatkan *turnover intention* karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek tersebut untuk meningkatkan retensi karyawan. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya meliputi perluasan sampel ke berbagai perusahaan dan industri, penggunaan metode penelitian campuran, serta eksplorasi variabel lain yang berpotensi memengaruhi *turnover intention*.

**Kata kunci:** Turnover Intention, Kompensasi dan Benefit, Stres Kerja, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

### Abstract

*This research aims to analyze the level of employee turnover intention in Company B, a company operating in the digital health sector. The study employed a qualitative approach using in-depth interviews with several employees to understand their perspectives on factors influencing their intention to leave the company. The factors explored included compensation and benefits*

### Article history

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juni 2025

Plagirism checker no 886

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

**Copyright : author Publish by : musytari**



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

policies, work stress, work-life balance, leadership style, and work environment. The results indicate that reductions in allowances and facilities, high levels of stress and workload without adequate work-life balance, as well as unsupportive leadership styles and uncondusive work environments significantly increase employee turnover intention. This research concludes that the company needs to pay attention to these aspects to improve employee retention. Recommendations for future research include expanding the sample to various companies and industries, using mixed research methods, and exploring other potential variables influencing turnover intention.

**Keywords:** Turnover Intention, Compensation and Benefits, Work Stress, Leadership Style, Work Environment

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset krusial bagi setiap perusahaan dalam mencapai tujuan dan kesuksesan. Karyawan yang kompeten dan loyal menjadi pilar utama organisasi. Namun, tingginya tingkat perputaran karyawan (*turnover*) merupakan tantangan signifikan yang dapat berdampak negatif pada berbagai aspek perusahaan, termasuk biaya rekrutmen, hilangnya pengetahuan, dan penurunan produktivitas (De Cuyper et al., 2019). Perusahaan B, yang bergerak di bidang solusi kesehatan digital, juga menghadapi isu *turnover* karyawan. Peningkatan jumlah karyawan yang mengundurkan diri dalam beberapa bulan terakhir menimbulkan pertanyaan mengenai faktor-faktor pendorongnya. Observasi awal dan wawancara mengindikasikan bahwa perubahan kebijakan terkait benefit karyawan menjadi salah satu dugaan pemicu utama.

Laporan awal menunjukkan adanya pengurangan tunjangan, fasilitas, dan insentif, yang berpotensi menciptakan ketidaksesuaian antara beban kerja dan kompensasi, serta memicu persepsi ketidakadilan (Al-Kahtani et al., 2021). Kondisi ini dapat mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain, terutama di era digital dengan ekspektasi benefit dan fleksibilitas kerja yang tinggi.

Survei pra-riset di Perusahaan B memperkuat indikasi ini. Mayoritas responden menunjukkan ketidakpuasan, aktif mencari pekerjaan lain, dan cenderung tidak bertahan dalam 12 bulan ke depan. Hal ini menggarisbawahi perlunya pemahaman mendalam mengenai bagaimana kebijakan kompensasi dan benefit, serta persepsi karyawan terhadapnya, memengaruhi *turnover intention*.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh kebijakan kompensasi dan benefit, stres kerja, keseimbangan kehidupan kerja, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap tingkat keinginan karyawan untuk berhenti kerja (*turnover intention*) di Perusahaan B. Dengan fokus pada konteks unik industri digital health, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang kaya dan spesifik mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan dalam sektor ini.

## KAJIAN TEORI

### Pengertian Turnover Karyawan

*Turnover* karyawan, atau pergantian karyawan, merupakan fenomena keluarnya individu dari suatu organisasi yang berpotensi memerlukan penggantian dengan karyawan baru (Hancock et al., 2019). Proses ini dapat terjadi karena berbagai alasan, baik keputusan karyawan untuk mengundurkan diri secara sukarela (*voluntary turnover*) (Shaw et al., 2020) maupun pemberhentian oleh organisasi (*involuntary turnover*) (Allen et al., 2017). Dalam konteks kajian

ini, fokus utama adalah pada *voluntary turnover*, yaitu keinginan dan keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atas kemauan sendiri.

*Voluntary turnover* menjadi isu penting bagi organisasi karena dapat menimbulkan berbagai konsekuensi signifikan. Tingginya tingkat *turnover* dapat mengakibatkan peningkatan biaya yang terkait dengan proses rekrutmen dan seleksi karyawan baru, investasi dalam pelatihan dan pengembangan, serta potensi penurunan produktivitas (Karatepe, 2022). Selain itu, hilangnya karyawan berpengalaman juga dapat menyebabkan *knowledge drain* dan memengaruhi moral karyawan yang bertahan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti kerja menjadi esensial bagi manajemen perusahaan.

### Turnover Intention

*Turnover intention*, atau niat untuk berhenti kerja, menggambarkan keinginan atau kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja atas kemauan sendiri (Supriadi et al., 2021). Konsep ini dipandang sebagai indikator terdekat dan signifikan dari perilaku *turnover* yang sebenarnya, mencerminkan proses kognitif sebelum karyawan memutuskan mencari pekerjaan lain (Karatepe et al., 2019; Rubel et al., 2018; Ali et al., 2020). Tingginya tingkat *turnover intention* di Perusahaan B menandakan adanya potensi masalah dalam mempertahankan karyawan.

Memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* krusial sebagai indikasi awal potensi kehilangan karyawan berharga. Dengan mengidentifikasi akar penyebabnya, Perusahaan B dapat proaktif meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan, yang bertujuan mengurangi *turnover* aktual. Penelitian ini menganalisis pengaruh kompensasi, stres kerja, keseimbangan kehidupan kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* di Perusahaan B.

*Turnover intention* merupakan indikator psikologis yang kuat terkait kemungkinan seorang karyawan akan meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang memicu *turnover intention* di Perusahaan B merupakan langkah awal yang krusial dalam merancang strategi retensi karyawan yang efektif (Supriadi et al., 2021).

### Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention

Berbagai faktor kompleks dan saling berinteraksi telah diidentifikasi sebagai pemicu *turnover intention*.

#### 1. Karakteristik Individu Karyawan

- a. Usia dan Masa Kerja: Hubungan usia dan masa kerja dengan *turnover intention* bersifat kompleks dan tidak linear. Karyawan muda cenderung memiliki *turnover intention* lebih tinggi, namun dapat dimoderasi oleh dukungan organisasi dan pengembangan karir (Ng & Feldman, 2015). Masa kerja lama dapat diasosiasikan dengan komitmen tinggi, dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan peluang pertumbuhan.
- b. Tingkat Pendidikan dan Keterampilan: Karyawan berpendidikan dan berketerampilan tinggi memiliki mobilitas karir lebih besar (Joo & Park, 2017). Kesadaran akan peluang eksternal dan kepercayaan diri dalam mendapatkan pekerjaan baru dapat meningkatkan *turnover intention* jika organisasi saat ini kurang menantang atau kurang memberikan pengembangan.
- c. Kepribadian: Dimensi kepribadian seperti kehati-hatian dan keramahan berkorelasi negatif dengan *turnover intention*, sementara kecemasan berkorelasi positif (Zimmerman, 2018). Stabilitas emosi dan kemampuan berinteraksi yang baik cenderung membuat karyawan lebih betah.

## 2. Karakteristik Pekerjaan

- a. Kepuasan Kerja: Kepuasan kerja yang rendah terhadap berbagai aspek pekerjaan secara signifikan meningkatkan *turnover intention* (Spector, 2022).
- b. Stres Kerja: Stres kronis akibat beban kerja berlebih, kurangnya kontrol, dan konflik peran dapat mendorong karyawan mencari lingkungan kerja yang lebih sehat dan meningkatkan *turnover intention* (Podsakoff et al., 2019).
- c. Otonomi dan Kontrol Kerja: Otonomi kerja yang tinggi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan negatif dengan *turnover intention* (Humphrey et al., 2017).
- d. Kesempatan Pengembangan Karir: Persepsi kurangnya prospek pengembangan karir menjadi pendorong signifikan *turnover intention*, terutama bagi karyawan yang berorientasi pada pertumbuhan (De Vos et al., 2020).

## 3. Karakteristik Organisasi

- a. Komitmen Organisasional: Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung memiliki *turnover intention* yang lebih rendah (Meyer, 2023).
- b. Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang positif dan mendukung penting untuk retensi karyawan. Budaya yang toksik dapat meningkatkan *turnover* (Schein, 2017).
- c. Kepemimpinan: Kepemimpinan transformasional dan suportif cenderung menciptakan lingkungan kerja positif dan mengurangi *turnover intention* (Northouse, 2018).
- d. Keadilan Organisasional: Persepsi ketidakadilan (distributif, prosedural, dan interaksional) dapat menjadi pemicu kuat *turnover intention* (Colquitt & Greenberg, 2021).

## 4. Faktor Eksternal

- a. Ketersediaan Peluang Kerja Alternatif: Peluang kerja yang melimpah di luar organisasi dapat meningkatkan daya tarik untuk berpindah (Carrell et al., 2019).
- b. Pengaruh Sosial: Informasi tentang peluang kerja dan dukungan sosial dari jaringan di luar organisasi dapat memengaruhi *turnover intention* dan perilaku (Hom et al., 2017).

## METODE PENELITIAN

Bagian metode penelitian ini menggunakan spesifikasi penelitian kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam fenomena *turnover intention* di Perusahaan B, sebuah perusahaan solusi kesehatan digital. Penelitian dilakukan di Perusahaan B dengan pertimbangan pertumbuhan perusahaan, persaingan industri teknologi, dan relevansi isu retensi karyawan. Pengumpulan data berlangsung dari 8 Maret 2025 hingga 30 Juli 2025 melalui observasi langsung terhadap interaksi dan lingkungan kerja, wawancara semi-terstruktur dengan 3-4 karyawan dari berbagai departemen dan tingkatan jabatan yang dipilih menggunakan *purposive* dan *snowball sampling* hingga mencapai saturasi data, serta dokumentasi kebijakan perusahaan dan materi internal terkait retensi. Keabsahan data diuji melalui triangulasi teknik pengumpulan data (observasi, wawancara, dokumentasi) dan triangulasi sumber (berbagai informan). Analisis data menggunakan model Braun dan Clarke (2006) yang meliputi pengumpulan data, reduksi data (merangkum, identifikasi tema), penyajian data (deskripsi naratif, kutipan), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi melalui pengecekan data lapangan dan triangulasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi dan benefit yang kurang memadai di Perusahaan B berdampak negatif pada kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan. Teori keadilan organisasi (Colquitt et al., 2016) menjelaskan bahwa karyawan akan merasa tidak dihargai jika imbalan yang diterima tidak sebanding dengan usaha mereka, yang dapat memicu keinginan untuk mencari pekerjaan lain (Cropanzano & Mitchell, 2017). Pengurangan benefit dan stagnasi gaji, seperti yang dirasakan partisipan, menciptakan persepsi ketidakadilan distributif dan melanggar ekspektasi pertukaran sosial.

Tekanan kerja yang tinggi dan kurangnya keseimbangan kehidupan kerja juga menjadi pendorong utama *turnover intention* di Perusahaan B. Model Tuntutan-Sumber Daya Pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2017) menyoroti bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya karyawan dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada akhirnya meningkatkan keinginan untuk berhenti (Lambert, 2015). Beban kerja yang tidak terkontrol dan tuntutan untuk selalu siaga, seperti yang dialami para *software engineer*, mengganggu *work-life balance* (Sirin et al., 2016).

Lebih lanjut, gaya kepemimpinan yang kurang suportif dan lingkungan kerja yang kurang kondusif berkontribusi pada rendahnya komitmen organisasi dan tingginya *turnover intention*. Teori Pemimpin-Anggota (LMX) (Rubel et al., 2018) menunjukkan bahwa hubungan yang buruk dengan atasan dapat mengurangi kepuasan dan meningkatkan keinginan untuk keluar (Dulebohn et al., 2012). Lingkungan kerja yang kurang kolaboratif dan kurang adanya dukungan dari pemimpin, seperti yang digambarkan partisipan, menghambat pembentukan ikatan yang kuat dengan organisasi (Ali et al., 2020; Richardsen et al., 2017; Karatepe, 2022).

Untuk mengatasi tingginya *turnover intention*, Perusahaan B perlu mengevaluasi kembali kebijakan kompensasi dan benefit agar sesuai dengan harapan karyawan dan standar industri. Selain itu, perusahaan dapat berupaya menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih suportif dan kolaboratif untuk meningkatkan komitmen karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis tingkat keinginan karyawan untuk berhenti kerja (*turnover intention*) di Perusahaan B, dapat disimpulkan bahwa kebijakan kompensasi dan benefit yang diterapkan memiliki pengaruh signifikan, di mana pengurangan tunjangan dan fasilitas cenderung meningkatkan niat karyawan untuk mencari pekerjaan lain, menegaskan pentingnya aspek ini dalam retensi. Selain itu, stres kerja, beban kerja yang tinggi, serta kurangnya keseimbangan kehidupan kerja juga teridentifikasi sebagai faktor-faktor krusial yang berkontribusi terhadap *turnover intention*, mendorong karyawan mencari lingkungan kerja yang lebih sehat. Terakhir, gaya kepemimpinan yang kurang suportif dan lingkungan kerja yang tidak positif berperan penting dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk berhenti, menggarisbawahi betapa krusialnya kepemimpinan yang efektif dan suasana kerja yang kondusif dalam mempertahankan karyawan di Perusahaan B.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Al-Kahtani, N. S., Allam, Z., Jones, M. D., & Cheshmehzangi, A. (2021). Compensation and benefits satisfaction and its influence on job satisfaction and turnover intention: An empirical study in the Saudi Arabian construction sector. *Built Environment Project and Asset Management*, 11(3), 479-497.
- Ali, N., Jan, S. U., & Pirzada, K. (2020). Impact of social exchange relationship on turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(2), 372-391.
- Allen, D. G., Shanock, L. R., Baran, B. E., & Rogelberg, S. G. (2017). Voluntary turnover, involuntary turnover, and organizational performance: Investigating the differential relationships with customer satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1751-1763.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 32(3), 203-222.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Carrell, M. R., Mann, E. E., & Dittrich, J. E. (2019). *Human resource management in the 21st century* (6th ed.). Pearson Education.
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2021). *Handbook of organizational justice*. Routledge.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. A. (2016). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 883-919.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2017). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 43(4), 864-900.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, V., Leineweber, Y. R., & De Witte, H. (2019). Literature review on the link between employability and job insecurity. *Personnel Review*, 48(4), 840-855.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable career pathways across the life span: A conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103344.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Crede, M., & Patton, K. M. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past and informing future research. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Hancock, T. D., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Shore, L. M. (2019). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm financial performance. *Journal of Management*, 45(6), 2329-2360.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover research: Progressing from a monolithic to a dynamic, configurational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2017). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Joo, B. K., & Park, S. (2017). Antecedents of turnover intention: Integrating the roles of person-organization fit and career growth opportunity. *Career Development International*, 22(1), 2-17.
- Karatepe, O. M. (2022). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and turnover intention of hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(4), 683-700.
- Karatepe, O. M., Yorganci, E., & Haktanir, M. (2019). The effects of job insecurity and organizational cynicism on turnover intentions and real turnover behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 156-165.

- Lambert, E. G. (2015). The impact of organizational justice, job stress, job satisfaction and organizational commitment on burnout, job performance and turnover intention of correctional staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 11(1), 65-91.
- Meyer, J. P. (2023). Employee commitment in theory and practice: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 33(3), 100907.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Organizational embeddedness and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support and career plateau. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 86-94.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2019). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.
- Richardsen, A. M., Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2017). The long hours culture: Causes, consequences and cures. *International Journal of Manpower*, 38(1), 2-17.
- Rubel, J., Rimi, N. N., & Aktar, S. (2018). Workplace bullying and turnover intention: The mediating role of job satisfaction and psychological contract violation. *Asian Journal of Business Ethics*, 7(1), 61-79. <https://doi.org/10.1007/s13267-017-0068-8>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., Sharoni, G., Weichold, K., & Ehrhart, K. H. (2020). Antecedents and consequences of voluntary turnover: A meta-analysis of 25 years of research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 769-794. <https://doi.org/10.1002/job.2474>
- Sirin, S., Bayraktaroglu, S., Bektas, I., Bardakci, A., & Bulut, Z. A. (2016). The impact of work-life balance on turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 1-13.
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge.
- Supriadi, Trang, & Rogi. (2021). Analisis Penyebab Turnover Intention Karyawan Pada Perusahaan Dalam Novel Resign Karya Almira Bastari. *Jurnal Manajemen dan Keuangan Indonesia (JMKi)*, 1216-1227.
- Zimmerman, R. D. (2018). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(3), 609-631.