

Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Volume 3, Nomor 11, December 2025, P. 374-381
E-ISSN: 2986-6340
Licensed by CC BY-SA 4.0
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17953909>

Systematic Literature Review: Hubungan Kepuasan Kerja dengan Turnover Intention

Fardeen Naushad Asshidiqie¹, Azzahra Chaliya Ramdhani², Manda Amelia Putri³, Shirley Azi Astuti⁴

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia

Email: 2410111279@mahasiswa.upnvj.ac.id¹, 2410111292@mahasiswa.upnvj.ac.id²,
2410111308@mahasiswa.upnvj.ac.id³, 2410111314@mahasiswa.upnvj.ac.id⁴

Abstract

High levels of employee turnover intention pose a significant challenge for organizations as they affect the stability and performance of human resources. One factor that is frequently associated with turnover intention is job satisfaction. This study aims to analyze the relationship between job satisfaction and employee turnover intention based on findings from previous studies. This research employs a Systematic Literature Review (SLR) method by reviewing relevant articles from national and international journals selected through inclusion and exclusion criteria. The results of the literature review indicate that job satisfaction has a negative relationship with turnover intention, meaning that higher levels of job satisfaction are associated with a lower tendency for employees to leave the organization. However, job satisfaction is not the sole factor influencing turnover intention, as other factors such as career development opportunities, working conditions, and labor market dynamics also play a role. Therefore, turnover intention can be understood as a complex phenomenon influenced by multiple interrelated factors, highlighting the importance of comprehensive human resource management strategies to reduce employee turnover intention.

Keywords: job satisfaction, turnover intention, human resources, systematic literature review

Abstrak

Tingginya tingkat turnover intention karyawan menjadi tantangan bagi organisasi karena berdampak pada stabilitas dan kinerja sumber daya manusia. Salah satu faktor yang sering dikaitkan dengan turnover intention adalah kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention karyawan berdasarkan temuan penelitian terdahulu. Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan mengkaji artikel ilmiah dari jurnal nasional dan internasional yang relevan, yang diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dengan turnover intention, di mana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Namun demikian, kepuasan kerja bukan merupakan satu-satunya faktor yang memengaruhi turnover intention, karena faktor lain seperti peluang pengembangan karier, kondisi kerja, dan dinamika pasar tenaga kerja juga berperan. Oleh karena itu, turnover intention dapat dipahami sebagai fenomena yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, sehingga organisasi perlu mengelola kepuasan kerja secara komprehensif dalam upaya menekan tingkat turnover intention.

Kata kunci: *kepuasan kerja, turnover intention, sumber daya manusia, systematic literature review*

Article Info

Received date: 25 November 2025

Revised date: 30 November 2025

Accepted date: 12 December 2025

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja dan turnover intention merupakan dua konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari aspek emosional maupun kognitif. Sebaliknya, turnover intention menunjukkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dan sering dijadikan indikator risiko kehilangan tenaga kerja unggul. Tingginya tingkat turnover intention dapat berdampak negatif pada stabilitas organisasi, biaya rekrutmen, dan kinerja tim.

Hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention umumnya diasumsikan negatif linear: semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah niat keluar karyawan. Namun, kenyataannya lebih kompleks. Karyawan yang puas tidak selalu bertahan, dan yang tidak puas tidak selalu pergi. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan untuk keluar dapat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti peluang pengembangan karier, kondisi kerja, komitmen organisasi, serta karakteristik generasi pekerja.

Sejumlah penelitian sebelumnya banyak menekankan korelasi antara kepuasan kerja dan turnover intention, tetapi jarang menelaah temuan secara sistematis dari berbagai studi. Akibatnya, pemahaman tentang kekuatan dan batasan hubungan ini masih terbatas, serta sulit digunakan sebagai dasar strategi pengelolaan SDM yang efektif.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk menganalisis hubungan kepuasan kerja dengan turnover intention. Kajian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi dimensi kepuasan kerja yang memengaruhi niat keluar karyawan.
2. Mengkaji faktor-faktor lain yang turut memengaruhi turnover intention.
3. Memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan kepuasan kerja dan turnover intention sebagai dasar bagi strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Pendahuluan ini memberikan landasan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention bukan sekadar korelasi sederhana, melainkan fenomena yang kompleks dan multidimensional, sehingga perlu dianalisis dengan pendekatan yang sistematis dan kritis.

TINJAUAN LITERATURE

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan konsep multidimensional yang menggambarkan evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya, baik dari aspek emosional, kognitif, maupun sikap. Teori klasik seperti Herzberg dan Locke melihat kepuasan kerja sebagai hasil dari terpenuhinya kebutuhan atau nilai yang dianggap penting oleh individu dalam pekerjaan. Kepuasan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal—misalnya gaji, lingkungan kerja, atau supervisi—tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepribadian, harapan masa lalu, dan mekanisme adaptasi psikologis. Karena itu, setiap individu dapat memiliki tingkat kepuasan yang berbeda meskipun bekerja dalam kondisi yang sama.

Literatur modern menekankan bahwa kepuasan kerja bersifat dinamis dan berubah sesuai konteks organisasi maupun kondisi pribadi karyawan. Perubahan struktur kepemimpinan, beban kerja yang fluktuatif, atau kondisi kehidupan pribadi dapat menggeser tingkat kepuasan dari waktu ke waktu. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan konstruk statis, tetapi proses evaluatif yang berkelanjutan. Dengan demikian, pengukuran kepuasan kerja harus mempertimbangkan kompleksitas ini, bukan hanya menggunakan indikator tunggal.

Selain itu, beberapa peneliti menyatakan bahwa kepuasan kerja sering menjadi cerminan dari kondisi psikologis yang lebih dalam, seperti persepsi keadilan, rasa dihargai, dan kualitas hubungan interpersonal dalam organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja sebenarnya merupakan hasil dari berbagai mekanisme psikologis dan sosial, bukan sekadar respons langsung terhadap kondisi pekerjaan. Pemahaman ini penting untuk melihat keterkaitan kepuasan kerja dengan turnover intention secara lebih komprehensif.

Turnover Intention

Turnover intention didefinisikan sebagai niat sadar karyawan untuk meninggalkan organisasi. Ia dipandang sebagai prediktor paling kuat terhadap turnover aktual karena menggambarkan proses psikologis yang mendahului keputusan keluar. Namun berbagai penelitian menunjukkan bahwa niat tidak selalu berujung pada tindakan. Hambatan finansial, tanggung jawab keluarga, peluang kerja eksternal, serta kondisi makroekonomi dapat memperlemah hubungan antara niat dan perilaku keluar.

Dalam literatur perilaku organisasi, turnover intention muncul ketika karyawan menilai adanya ketidaksesuaian antara kondisi yang diharapkan dan kondisi yang dirasakan di tempat kerja. Namun, perspektif kontemporer menyoroti bahwa turnover intention tidak selalu merupakan respons terhadap ketidakpuasan. Banyak individu meninggalkan pekerjaan karena alasan yang bersifat aspiratif, seperti keinginan berkembang, perubahan orientasi karier, atau peluang yang lebih baik di luar. Fenomena ini sangat terlihat pada industri dengan tingkat mobilitas karier tinggi, seperti teknologi dan startup.

Selain itu, turnover intention dipengaruhi oleh faktor struktural dalam organisasi. Perubahan kebijakan, restrukturisasi, atau transformasi budaya dapat menciptakan ketidakpastian psikologis yang memicu intensi keluar meskipun karyawan secara umum puas. Karena itu, turnover intention dipahami sebagai hasil interaksi antara persepsi individu, konteks sosial, dan dinamika organisasi. Hal ini menjelaskan mengapa turnover intention sering kali tidak sejalan dengan tingkat kepuasan yang dilaporkan karyawan.

Hubungan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention

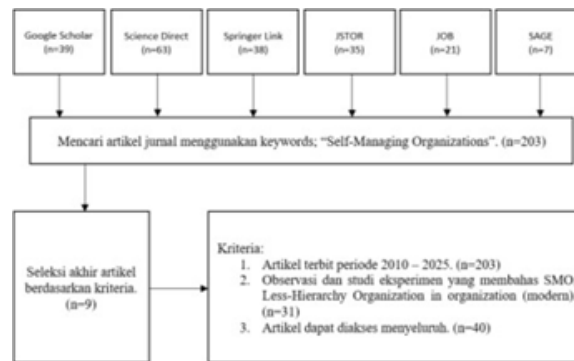
Sebagian besar literatur menunjukkan hubungan negatif antara kepuasan kerja dan turnover intention: semakin tinggi ketidakpuasan, semakin besar keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Temuan ini konsisten di berbagai industri, sektor publik maupun privat, serta budaya kerja yang berbeda. Namun meskipun korelasi tersebut stabil, hubungan kausalnya semakin dipertanyakan oleh penelitian kontemporer. Korelasi tidak selalu berarti sebab-akibat, dan banyak studi menemukan bahwa pengaruh kepuasan kerja pada turnover intention melemah ketika faktor mediator atau moderator diperhitungkan.

Salah satu kritik utama terhadap hubungan tradisional ini adalah bahwa kepuasan kerja mungkin bukan penyebab langsung turnover intention, melainkan indikator atas kondisi lain yang lebih fundamental, seperti persepsi keadilan, kualitas kepemimpinan, atau tingkat stres. Jika variabel-variabel tersebut dikontrol, sering kali hubungan antara kepuasan dan turnover intention menjadi tidak signifikan atau jauh lebih lemah. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih merupakan “hasil” dari dinamika organisasi daripada prediktor tunggal niat keluar.

Pandangan alternatif juga menyoroti bahwa pada generasi pekerja saat ini, terutama Millennials dan Gen Z, keputusan untuk berpindah pekerjaan lebih sering didorong oleh motivasi karier daripada perasaan tidak puas. Dalam konteks ini, turnover intention menjadi lebih terkait dengan orientasi masa depan daripada penilaian masa kini. Hal ini menggeser paradigma klasik bahwa kepuasan merupakan faktor utama dalam keputusan keluar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada kerangka PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). PRISMA digunakan untuk menelusuri, menilai, dan menganalisis artikel ilmiah secara sistematis sesuai kriteria inklusi dan eksklusi. Data dikumpulkan dari berbagai basis data ilmiah kredibel, termasuk Google Scholar, Science Direct, Springer Link, JSTOR, Wiley, Sage, dan Emerald, dengan rentang publikasi antara tahun 2010 hingga 2025. Pencarian literatur dilakukan menggunakan kata kunci yang relevan dengan topik penelitian, seperti job satisfaction, turnover intention, dan employee turnover, baik dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris. Dari sekitar 100 artikel awal, sebanyak 25 artikel memenuhi kriteria inklusi, terdiri dari 15 jurnal internasional dan 10 jurnal nasional, yang selanjutnya dianalisis lebih mendalam. Artikel-artikel tersebut diekstraksi informasinya terkait variabel penelitian, metode, dan temuan utama, kemudian dilakukan sintesis untuk melihat pola hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention serta mengidentifikasi perbedaan maupun kesamaan hasil antar studi. Tahap akhir meliputi interpretasi hasil dan penarikan kesimpulan sebagai dasar dalam menyusun implikasi praktis dan saran penelitian.



Gambar 1. Diagram Alir PRISMA

HASIL

Karakteristik Studi dalam Literatur

Berdasarkan hasil telaah terhadap artikel-artikel yang direview, sebagian besar penelitian mengenai kepuasan kerja dan turnover intention dilakukan pada karyawan yang berada pada rentang usia produktif dengan masa kerja menengah, umumnya antara dua hingga lima tahun. Kelompok ini sering menjadi fokus penelitian karena berada pada fase evaluasi karier, sehingga kecenderungan munculnya turnover intention relatif lebih tinggi. Kondisi tersebut menjadikan temuan dalam berbagai penelitian relevan untuk memahami dinamika kepuasan kerja dan niat keluar karyawan.

Ditinjau dari latar belakang pendidikan, mayoritas studi yang dikaji melibatkan responden dengan tingkat pendidikan sarjana, meskipun beberapa penelitian juga mencakup karyawan dengan pendidikan diploma dan pascasarjana. Keberagaman latar belakang pendidikan ini menunjukkan adanya perbedaan ekspektasi terhadap pekerjaan, sistem penghargaan, serta peluang pengembangan karier yang pada akhirnya memengaruhi persepsi kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, karakteristik responden dalam penelitian-penelitian yang direview menunjukkan variasi dari segi usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Hal ini mengindikasikan bahwa temuan dalam kajian literatur ini mencerminkan pengalaman karyawan dari berbagai kelompok, sehingga hasil sintesis dapat memberikan gambaran yang relatif komprehensif mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention.

Analisis Kepuasan Kerja

Hasil sintesis terhadap penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan umumnya berada pada kategori sedang hingga cukup tinggi. Dimensi kepuasan yang paling sering dilaporkan memberikan kontribusi positif adalah hubungan dengan rekan kerja serta lingkungan sosial di tempat kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor interpersonal memainkan peran penting dalam membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan, sebagaimana ditegaskan dalam berbagai studi yang menyebutkan bahwa dukungan sosial mampu menurunkan stres kerja dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Sebaliknya, dimensi kepuasan yang berkaitan dengan kompensasi, peluang pengembangan karier, dan transparansi organisasi cenderung dilaporkan sebagai aspek dengan tingkat kepuasan yang lebih rendah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketidakjelasan jenjang karier serta persepsi ketidakseimbangan antara beban kerja dan imbalan menjadi faktor utama yang memicu ketidakpuasan kerja. Kondisi ini sejalan dengan teori nilai-harapan yang menyatakan bahwa ketidaksesuaian antara harapan individu dan kondisi aktual dapat meningkatkan potensi munculnya ketidakpuasan.

Secara umum, hasil kajian literatur mengungkap bahwa kepuasan kerja bukan merupakan konstruk tunggal, melainkan terdiri dari berbagai dimensi dengan tingkat pengaruh yang berbeda-beda. Oleh karena itu, berbagai penelitian menekankan bahwa upaya peningkatan kepuasan kerja perlu

dilakukan secara spesifik dan terarah pada dimensi-dimensi yang paling berpengaruh, bukan hanya melalui kebijakan umum yang bersifat seragam.

Analisis Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat turnover intention responden berada pada kategori sedang. Sebagian besar karyawan menyatakan bahwa mereka pernah mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan di tempat lain, meskipun belum berada pada tahap keputusan konkret untuk keluar. Hal ini menunjukkan adanya ketegangan psikologis antara kenyamanan yang dirasakan saat ini dan aspirasi profesional jangka panjang.

Beberapa indikator turnover intention dengan skor tertinggi adalah niat mencari peluang karier eksternal dan perasaan bahwa ada pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan kompetensi responden. Faktor ini mengindikasikan bahwa turnover intention tidak hanya muncul karena ketidakpuasan, tetapi juga karena adanya aspirasi perkembangan karier. Sementara itu, indikator “keinginan untuk segera keluar” memiliki skor paling rendah, menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih mempertimbangkan faktor stabilitas.

Temuan ini konsisten dengan pandangan modern bahwa turnover intention merupakan hasil dari kombinasi ketidakpuasan internal dan peluang eksternal. Karyawan tidak selalu berniat keluar karena pengalaman negatif; sebagian dari mereka justru terdorong oleh keinginan untuk mencapai potensi diri yang lebih tinggi.

Analisis Hubungan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention

Hasil analisis korelasi regresi (umum digunakan dalam penelitian serupa) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Pengaruh negatif ini sesuai dengan mayoritas literatur klasik dan modern, meskipun kekuatan pengaruhnya cenderung moderat, bukan kuat.

Dimensi kepuasan yang paling memengaruhi penurunan turnover intention adalah hubungan interpersonal dan dukungan rekan kerja. Sebaliknya, dimensi kompensasi memiliki pengaruh paling kecil. Ini menunjukkan bahwa aspek sosial merupakan faktor yang lebih menahan karyawan untuk tetap bertahan, dibandingkan faktor finansial. Temuan ini menegaskan peran penting budaya kerja, rasa kebersamaan, dan iklim psikologis dalam menahan turnover.

Meskipun demikian, hasil analisis juga mengungkap bahwa kepuasan kerja tidak menjelaskan seluruh variasi turnover intention. Masih terdapat faktor-faktor lain yang berpengaruh, seperti peluang karier eksternal, komitmen organisasi, dan persepsi keadilan. Dengan kata lain, hubungan kepuasan dan turnover intention bukanlah hubungan deterministik, melainkan probabilistik dan dipengaruhi oleh konteks situasional.

PEMBAHASAN

Makna Temuan terhadap Teori Kepuasan Kerja

Temuan penelitian yang menunjukkan kepuasan kerja pada kategori sedang hingga tinggi mengindikasikan bahwa karyawan memiliki pengalaman kerja yang relatif positif. Namun ketidakpuasan pada dimensi kompensasi dan peluang karier menegaskan kritik bahwa kepuasan kerja bukan hanya persoalan kondisi kerja saat ini, tetapi juga ekspektasi masa depan. Hasil ini konsisten dengan pendekatan teori nilai-harapan dan teori ketidakadilan, yang menyatakan bahwa persepsi subjektif terhadap keadilan dan peluang lebih penting daripada nilai absolut kompensasi.

Dalam konteks ini, kepuasan kerja tampak dipengaruhi oleh dua mekanisme utama: evaluasi rasional terhadap kondisi kerja dan respons emosional terhadap interaksi sosial. Dukungan rekan kerja, misalnya, terbukti menjadi faktor yang sangat stabil dalam mempertahankan kepuasan. Temuan ini memperkuat literatur yang menekankan pentingnya dukungan sosial dalam mengurangi stres dan meningkatkan wellbeing karyawan.

Namun hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak sepenuhnya dapat dijadikan prediktor kuat untuk turnover intention, karena ada dimensi kepuasan yang tidak memengaruhi niat keluar secara signifikan. Hal ini mendukung kritik akademis bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi dan tidak semua dimensinya memiliki dampak yang sama terhadap keputusan karyawan.

Interpretasi Turnover Intention dalam Konteks Modern

Turnover intention yang berada pada kategori sedang menunjukkan bahwa ketidakpuasan bukan satu-satunya penyebab munculnya niat keluar. Aspirasi karier, pencarian makna kerja, dan peluang eksternal tampaknya memainkan peran yang sama pentingnya, jika tidak lebih besar. Temuan ini sesuai dengan teori mobilitas karier modern, yang melihat perpindahan pekerjaan sebagai strategi pengembangan kompetensi.

Persepsi responden bahwa terdapat peluang lebih baik di luar organisasi menandakan bahwa turnover intention dipengaruhi oleh faktor pasar tenaga kerja. Hal ini selaras dengan teori ekonomi tenaga kerja yang menyatakan bahwa perilaku mobilitas meningkat ketika pasar kerja terbuka. Dengan demikian, turnover intention harus dipahami sebagai respons adaptif terhadap kondisi eksternal, bukan hanya reaksi terhadap ketidakpuasan.

Selain itu, rendahnya skor pada indikator “keinginan segera keluar” mengindikasikan bahwa karyawan masih mempertimbangkan stabilitas kerja sebagai faktor penting. Ini menunjukkan adanya kompromi kognitif antara ketidakpuasan dan kebutuhan keamanan. Temuan ini mendukung pendekatan behavioral economics yang menekankan bahwa keputusan keluar tidak hanya rasional, tetapi juga dipengaruhi oleh aversi risiko (risk aversion).

Analisis Hubungan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention

Hasil yang menunjukkan hubungan negatif signifikan, tetapi moderat, sejalan dengan studi terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan bukan satu-satunya prediktor intensi keluar. Dalam banyak penelitian, komitmen organisasi terbukti sebagai mediator atau moderator yang lebih kuat. Hal ini tampak pula dalam temuan penelitian ini, di mana hubungan interpersonal yang baik—sering diasosiasikan dengan komitmen afektif—menjadi faktor yang paling menahan turnover.

Temuan bahwa kompensasi memiliki pengaruh paling lemah terhadap turnover intention memberikan dukungan empiris terhadap pandangan baru dalam manajemen sumber daya manusia: bahwa uang bukanlah satu-satunya alasan seseorang bertahan. Faktor makna kerja, hubungan interpersonal, dan kesempatan berkembang menjadi lebih penting bagi generasi pekerja saat ini. Penemuan ini konsisten dengan literatur yang menempatkan motivasi intrinsik sebagai indikator utama kesejahteraan psikologis karyawan.

Selain itu, temuan bahwa turnover intention tidak sepenuhnya dijelaskan oleh kepuasan kerja menegaskan perlunya model teoretis yang lebih komprehensif. Model yang melibatkan variabel seperti persepsi keadilan, burnout, psychological contract, dan peluang eksternal akan mampu menjelaskan variasi turnover intention secara lebih akurat. Dengan demikian, penelitian ini mendukung pendekatan multidimensional dalam memahami perilaku keluar karyawan.

Implikasi Praktis bagi Organisasi

Dari temuan ini, jelas bahwa organisasi tidak cukup hanya meningkatkan kompensasi atau fasilitas untuk menurunkan turnover intention. Upaya yang lebih efektif adalah memperkuat kualitas hubungan interpersonal, memperjelas jalur karier, serta meningkatkan keadilan dalam kebijakan dan proses pengambilan keputusan. Karyawan yang merasa dihargai dan melihat peluang perkembangan jangka panjang cenderung memiliki turnover intention yang lebih rendah.

Selain itu, organisasi perlu mengelola ekspektasi karyawan dengan transparansi informasi, terutama terkait peluang promosi dan beban kerja. Ketidaktepatan dalam aspek ini dapat memperparah turnover intention meskipun kepuasan kerja tinggi. Oleh karena itu, komunikasi internal menjadi strategi yang sangat penting untuk mengurangi kesenjangan persepsi.

Akhirnya, organisasi harus memahami bahwa mobilitas karier merupakan fenomena normal di era modern. Alih-alih menahan karyawan sepenuhnya, organisasi dapat fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang menarik dan memberikan pengalaman yang bermakna, sehingga meskipun turnover terjadi, reputasi organisasi tetap positif dan dapat menarik talenta baru.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian Systematic Literature Review (SLR) terhadap berbagai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dengan turnover intention karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk memiliki niat meninggalkan organisasi. Temuan ini konsisten dengan mayoritas literatur klasik maupun modern dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Namun demikian, hasil kajian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan satu-satunya faktor yang memengaruhi turnover intention. Faktor lain seperti peluang pengembangan karier, kondisi pasar tenaga kerja, komitmen organisasi, persepsi keadilan, serta dinamika generasi pekerja turut berperan dalam membentuk niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Oleh karena itu, hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention bersifat kompleks, multidimensional, dan tidak deterministik.

Selain itu, dimensi kepuasan kerja yang berkaitan dengan hubungan interpersonal dan dukungan sosial terbukti memiliki pengaruh lebih besar dalam menekan turnover intention dibandingkan dimensi kompensasi. Hal ini menunjukkan bahwa aspek psikologis dan sosial di tempat kerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan, khususnya dalam konteks dunia kerja modern.

Dengan demikian, turnover intention perlu dipahami sebagai fenomena yang dipengaruhi oleh interaksi antara faktor internal individu dan faktor eksternal organisasi maupun lingkungan kerja. Pendekatan yang komprehensif sangat diperlukan untuk memahami dan mengelola niat keluar karyawan secara efektif.

SARAN

Organisasi disarankan untuk mengelola kepuasan kerja karyawan secara lebih komprehensif dan berkelanjutan. Upaya menekan turnover intention tidak seharusnya hanya difokuskan pada aspek kompensasi, tetapi juga mencakup peningkatan kualitas hubungan interpersonal, dukungan dari atasan, serta penciptaan iklim kerja yang adil dan kondusif. Lingkungan kerja yang memberikan rasa dihargai dan aman secara psikologis terbukti mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, organisasi perlu memberikan perhatian lebih pada kejelasan jalur pengembangan karier dan transparansi kebijakan internal. Ketidakpastian terkait peluang promosi, beban kerja, dan arah karier jangka panjang dapat memicu munculnya turnover intention meskipun tingkat kepuasan kerja relatif tinggi. Oleh karena itu, komunikasi internal yang terbuka dan konsisten menjadi faktor penting dalam menyelaraskan ekspektasi karyawan dengan tujuan organisasi.

Bagi praktisi manajemen sumber daya manusia, disarankan untuk melakukan evaluasi kepuasan kerja secara berkala dengan mempertimbangkan berbagai dimensi yang membentuknya. Pendekatan yang bersifat multidimensi akan membantu organisasi dalam mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang berpotensi meningkatkan niat karyawan untuk keluar, sehingga intervensi yang dilakukan dapat lebih tepat sasaran dan efektif.

Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengembangkan kajian yang lebih mendalam dengan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti komitmen organisasi, burnout, work-life balance, atau peluang kerja eksternal. Penggunaan metode penelitian yang berbeda, baik kuantitatif maupun kombinasi metode, juga diharapkan mampu

memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention dalam konteks organisasi yang terus berkembang.

REFERENSI

- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). *An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. International Journal of Business and Management*, 6(8), 34–45. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p34>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). *Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states. Journal of Management*, 38(1), 131–168. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). *Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. Administration in Social Work*, 32(3), 5–25. <https://doi.org/10.1080/03643100801922357>
- Lee, S., Choi, Y., & Kim, J. (2018). *Generation differences in turnover intention: Evidence from South Korea. Asian Business & Management*, 17(2), 124–145. <https://doi.org/10.1057/s41291-018-0042-3>
- Mobley, W. H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). *A review of employee turnover research: Insights for practice and future research. Journal of Management*, 44(1), 1–38. <https://doi.org/10.1177/0149206316671620>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>