

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Turnover Intention Karyawan: Sebuah *Systematic Literature Review* (2021–2025)

Syabani Saputra¹, Rizky Nazua Putri²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia

Email: ¹Syabanisaputra@gmail.com, ²rizkynazuaputrii@gmail.com

Abstrak—Turnover intention merupakan prediktor terdekat dari keluarnya karyawan secara aktual dan berimplikasi pada biaya rekrutmen, hilangnya pengetahuan organisasi, serta terganggunya kesinambungan kerja. Penelitian ini bertujuan memetakan dan mensintesis faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention karyawan berdasarkan artikel empiris yang terbit pada periode 2021–2025. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan kerangka PICOC dan pelaporan mengikuti PRISMA 2020. Pencarian dilakukan pada September 2026 melalui DOAJ, IDEAS/RePEc, PubMed Central, Portal Garuda, dan laman resmi penerbit jurnal. Sebanyak 30 artikel empiris memenuhi kriteria dan dianalisis dengan sintesis tematik serta penghitungan suara (vote counting). Hasil menunjukkan bahwa faktor yang paling banyak dikaji adalah kepuasan kerja (12 artikel), komitmen organisasi (10 artikel), serta stres kerja, burnout, dan beban kerja (10 artikel). Kepemimpinan menurunkan turnover intention pada seluruh lima artikel yang mengkajinya, sedangkan stres kerja, burnout, dan beban kerja meningkatkannya pada lima dari sepuluh artikel. Arah pengaruh kepuasan kerja, budaya organisasi, serta pengembangan karier dan kompensasi tidak seragam antarkonteks. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi masing-masing berperan sebagai mediator pada enam artikel. Temuan ini mendukung strategi retensi terpadu yang menggabungkan pengelolaan beban kerja, kepemimpinan suportif, penguatan komitmen, dan keseimbangan kehidupan kerja.

Kata Kunci: Systematic Literature Review; Turnover Intention; Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasi; Burnout; Kepemimpinan.

Abstract—Turnover intention is the closest predictor of actual employee exit and carries recruitment costs, loss of organizational knowledge, and disruption of work continuity. This study maps and synthesizes the factors that influence employee turnover intention based on empirical articles published between 2021 and 2025. A Systematic Literature Review (SLR) was conducted using the PICOC framework and PRISMA 2020 reporting. The search was carried out in September 2026 through DOAJ, IDEAS/RePEc, PubMed Central, Portal Garuda, and publishers' official websites. Thirty empirical articles met the criteria and were analyzed using thematic synthesis and vote counting. The most frequently studied factors were job satisfaction (12 articles), organizational commitment (10 articles), and work stress, burnout, and workload (10 articles). Leadership reduced turnover intention in all five articles that examined it, whereas work stress, burnout, and workload increased it in five of ten articles. The direction of effects of job satisfaction, organizational culture, and career development and compensation was not uniform across contexts. Job satisfaction and organizational commitment each served as a mediator in six articles. These findings support an integrated retention strategy that combines workload management, supportive leadership, stronger commitment, and work-life balance.

Keywords: Systematic Literature Review; Turnover Intention; Job Satisfaction; Organizational Commitment; Burnout; Leadership.

1. PENDAHULUAN

Retensi karyawan merupakan salah satu tantangan utama manajemen sumber daya manusia (MSDM). Perputaran karyawan menimbulkan konsekuensi ekonomi, psikologis, dan organisasional, termasuk hilangnya modal manusia dan pengetahuan institusional (Berber et al., 2022). Karena keputusan berhenti bekerja secara aktual sulit diamati sebelum terjadi, penelitian umumnya menelaah turnover intention, yaitu kecenderungan sadar karyawan untuk meninggalkan organisasi, yang dipandang sebagai prediktor turnover aktual yang andal (Berber et al., 2022). Dalam model klasik proses turnover, niat berhenti merupakan tahap kognitif menjelang perilaku keluar dan dipengaruhi oleh sikap kerja seperti kepuasan kerja (Mobley et al., 1979).

Masalah ini nyata di berbagai sektor. Di Indonesia, tingkat turnover perwira TNI Angkatan Udara pada 2022 dilaporkan mencapai 17,4% (Haliansyah et al., 2024). Di sektor kesehatan, sekitar separuh perawat di Yunani melaporkan turnover intention yang tinggi pada era pascapandemi (Galanis et al., 2025).

Namun, bukti empiris belum seragam. Kepuasan kerja menurunkan turnover intention pada sejumlah studi (Berber et al., 2022; Lopez et al., 2025), tetapi beberapa studi lain melaporkan arah positif (Faridah et al., 2022; Rachman et al., 2022; Syarif et al., 2024). Pengembangan karier berpengaruh negatif pada satu studi (Anggriawan & Herminingsih, 2025), tetapi tidak berpengaruh langsung pada studi lain (Haliansyah et al., 2024). Ketidakseragaman ini menyulitkan manajer dan peneliti dalam menentukan faktor yang perlu diprioritaskan.

Ulasan terdahulu cenderung berfokus pada satu faktor atau satu profesi, misalnya job embeddedness pada perawat (Wang et al., 2024). Selain itu, periode pascapandemi menghadirkan kondisi kerja baru, seperti kerja fleksibel dan meningkatnya tekanan kerja, yang memengaruhi niat berpindah (Berber et al., 2022; Maharani & Tamara, 2024). Sintesis lintas faktor dan lintas sektor pada periode 2021–2025 karena itu diperlukan.

Hasil sintesis ditafsirkan melalui tiga lensa teoretis. Model Job Demands-Resources (JD-R) menjelaskan bahwa tuntutan kerja menguras energi sedangkan sumber daya kerja menumbuhkan keterikatan (Bakker & Demerouti, 2007). Teori Conservation of Resources (COR) menjelaskan bahwa kehilangan sumber daya memicu stres dan penarikan diri (Hobfoll, 1989). Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa praktik organisasi yang dinilai positif akan dibalas dengan sikap dan perilaku kerja yang positif (Blau, 1964).

Penelitian ini bertujuan memetakan dan mensintesis faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention karyawan berdasarkan 30 artikel empiris periode 2021–2025. Kontribusinya adalah: (1) pemetaan faktor ke dalam kelompok individu, pekerjaan, dan organisasi; (2) penilaian konsistensi arah pengaruh melalui penghitungan suara (vote counting); dan (3) identifikasi mekanisme mediasi dan moderasi yang dilaporkan.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan metode Systematic Literature Review (SLR). Tahapan mengikuti tiga fase Tranfield et al. (2003), yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan, sedangkan pelaporan alur seleksi mengikuti PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Protokol kajian tidak didaftarkan pada registri publik.

2.2 Pertanyaan Penelitian dan Kerangka PICOC

Pertanyaan penelitian dalam kajian ini adalah:

RQ1: Faktor apa saja yang dikaji sebagai anteseden turnover intention pada periode 2021–2025?

RQ2: Faktor apa yang paling sering dikaji?

RQ3: Bagaimana arah dan konsistensi pengaruh faktor tersebut?

RQ4: Variabel mediator dan moderator apa yang dilaporkan menjelaskan mekanismenya?

RQ5: Bagaimana karakteristik metodologis dan kontekstual artikel yang dikaji?

Ruang lingkup dirumuskan dengan kerangka PICOC pada Tabel 1.

Tabel 1. Kerangka PICOC

Komponen	Rumusan
Population	Karyawan atau pekerja organisasi swasta dan publik, termasuk tenaga kesehatan dan pendidik
Intervention/exposure	Faktor individu, pekerjaan, dan organisasi (misalnya kepuasan kerja, komitmen, stres, kepemimpinan, budaya)
Comparison	Tidak diwajibkan; pembandingan antarvariabel atau antarstudi jika ada
Outcome	Turnover intention (niat untuk keluar/berpindah)
Context	Artikel empiris yang diterbitkan pada periode 2021–2025

2.3 Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Artikel dipilih berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kategori	Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Jenis Dokumen	Artikel jurnal ilmiah empiris berwasit (peer-reviewed)	Buku, bab buku, prosiding konferensi, tesis/disertasi, editorial, laporan teknis, dan artikel tinjauan (non-empiris)
Tahun Terbit	Dipublikasikan pada rentang tahun 2021–2025	Dipublikasikan sebelum tahun 2021 atau setelah tahun 2025
Bahasa	Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris	Bahasa selain Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris
Variabel Utama	Menempatkan turnover intention sebagai variabel dependen utama atau outcome model	Tidak menempatkan turnover intention sebagai variabel terikat/outcome
Metode	Kuantitatif empiris (termasuk survei, PLS-SEM, CB-SEM, regresi)	Kualitatif murni, kajian konseptual, atau studi tanpa pengumpulan data empiris
Aksesibilitas	Teks lengkap (full-text) dapat diakses secara bebas atau terbuka (Open Access)	Teks lengkap tidak dapat diakses (paywall tanpa akses institusi)

2.4 Strategi Pencarian

Pencarian literatur dilaksanakan pada bulan September 2026. Penelusuran menggunakan kombinasi kata kunci Boolean dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris pada database dan mesin pencari akses terbuka, meliputi DOAJ, IDEAS/RePEc, PubMed Central (PMC), Portal Garuda, serta laman resmi penerbit jurnal bereputasi. Kata kunci yang digunakan mencakup:

("turnover intention" OR "niat keluar" OR "intention to quit") AND ("job satisfaction" OR "kepuasan kerja" OR "organizational commitment" OR "komitmen organisasi" OR "job stress" OR "stres kerja" OR "burnout" OR "leadership" OR "kepemimpinan").

2.5 Proses Seleksi dan Penilaian Kualitas

Proses seleksi dilakukan dalam empat tahap sesuai alur PRISMA 2020: (1) identifikasi hasil pencarian; (2) penyaringan (screening) berdasarkan judul dan abstrak; (3) penilaian kelayakan (eligibility) berdasarkan pembacaan teks lengkap; dan (4) inklusi artikel akhir.

Penilaian kualitas metodologis dilakukan terhadap artikel yang memenuhi kriteria inklusi dengan mengevaluasi lima kriteria utama: kejernihan tujuan penelitian, ketepatan desain dan teknik sampling, keandalan dan validitas instrumen pengukuran, kesesuaian teknik analisis data, serta kejelasan pelaporan hasil. Seluruh 30 artikel yang terpilih memenuhi standar kualitas minimum untuk disintesis.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Alur Seleksi Studi (PRISMA 2020)

Berdasarkan proses pencarian dan penyaringan sistematis mengikuti alur PRISMA 2020, diperoleh total 30 artikel empiris yang memenuhi seluruh kriteria inklusi. Rincian tahapan seleksi disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Alur Seleksi PRISMA 2020

Tahapan PRISMA	Jumlah Artikel	Keterangan / Alasan Eksklusi
Identifikasi	n = 185	Pencarian awal dari database DOAJ, IDEAS/RePEc, PMC, Portal Garuda, dan penerbit jurnal

Tahapan PRISMA	Jumlah Artikel	Keterangan / Alasan Eksklusi
Penyaringan (Judul & Abstrak)	n = 112	Eksklusi n = 73 (duplikasi, tidak relevan dengan topik turnover intention)
Penilaian Kelayakan (Teks Lengkap)	n = 58	Eksklusi n = 54 (tidak ada teks lengkap, artikel konseptual/non-empiris, terbit di luar 2021–2025)
Studi Diinklusi	n = 30	Artikel akhir yang memenuhi kriteria dan diekstraksi dalam analisis

3.2 Karakteristik Metodologis dan Konseptual Studi

Analisis terhadap 30 artikel sampel menunjukkan keberagaman dari segi geografi, sektor industri, serta pendekatan analisis data. Sebagian besar studi dilakukan di kawasan Asia, khususnya Indonesia (12 artikel) dan Tiongkok (6 artikel), diikuti oleh negara-negara Eropa seperti Portugal, Yunani, dan Serbia. Sektor yang paling banyak diteliti adalah sektor kesehatan (perawat/tenaga medis) dan pendidikan (dosen/guru), disusul oleh sektor industri jasa, manufaktur, logistik, dan organisasi publik.

Dari sisi metodologi, seluruh studi (100%) menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain potong lintang (cross-sectional). Teknik analisis data didominasi oleh Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM/CB-SEM) sebanyak 18 artikel, regresi linear/logistik berganda sebanyak 8 artikel, serta analisis korelasi dan mediasi khusus (PROCESS Macro) sebanyak 4 artikel. Ukuran sampel bervariasi mulai dari 54 hingga 603 responden.

3.3 Pemetaan Faktor Antecedent

Tabel 6 menyajikan matriks ekstraksi data lengkap dari 30 artikel empiris yang dianalisis dalam studi ini.

Tabel 6. Matriks Ekstraksi 30 Artikel Empiris Terpilih (2021–2025)

No	Penulis & Tahun	Negara & Sampel	N	Metode	Variabel Dikaji	Temuan Utama
1	Alkarabsheh et al. (2022)	Yordania; perawat rumah sakit publik	354	Survei potong lintang	Kepemimpinan transformasional dan autentik	Keduanya berhubungan negatif dengan TI.
2	Anggriawan & Herminingsih (2025)	Indonesia; karyawan pengelola pusat perbelanjaan	54	PLS-SEM	Pengembangan karier, kompensasi, komitmen organisasi	Ketiganya berpengaruh negatif signifikan terhadap TI.
3	Artiningsih et al. (2023)	Indonesia; dosen perguruan tinggi	300	Korelasi dan regresi berganda	Job embeddedness, work engagement	Keterkaitan organisasi (links) dan dedikasi berpengaruh negatif signifikan terhadap TI.
4	Ashshiddiqi et al. (2025)	Indonesia; karyawan perusahaan	150	SEM-PLS	Stres kerja; komitmen afektif, kontinuans, normatif	Stres kerja tidak berpengaruh langsung; komitmen afektif dan kontinuans signifikan dan memediasi; komitmen normatif tidak.
5	Berber et al. (2022)	Serbia; pegawai lintas sektor	219	PLS-SEM	Flexible working arrangements (FWA), kepuasan kerja	FWA ($\beta = -0,198$) dan kepuasan kerja ($\beta = -0,525$) menurunkan TI; kepuasan kerja memediasi.
6	Bhat et al. (2024)	Institusi pendidikan swasta	n.d.	n.d.	Stresor endogen dan eksogen, persepsi eksploitasi	Persepsi eksploitasi memediasi penuh hubungan stres dan TI.

No	Penulis & Tahun	Negara & Sampel	N	Metode	Variabel Dikaji	Temuan Utama
7	Chen et al. (2023)	Tiongkok; pekerja muda	532	PLS-SEM	Peluang pengembangan karier, pay for performance, komitmen afektif, otonomi kerja	Ketiga faktor berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan TI.
8	Cruz et al. (2022)	Filipina; perguruan tinggi swasta	152	Korelasi dan regresi berganda	Kualitas kehidupan kerja	Kualitas kehidupan kerja memprediksi TI; kompensasi dan lingkungan memprediksi negatif.
9	Dahlan et al. (2023)	Malaysia; karyawan kawasan Educity, Johor	n.d.	n.d.	Kepuasan kerja	Kepuasan kerja berhubungan negatif dengan TI.
10	Faridah et al. (2022)	n.d.; karyawan	98	Kausal asosiatif	Kepuasan kerja, komitmen organisasi	Keduanya berpengaruh positif signifikan terhadap TI.
11	Freitas et al. (2023)	Portugal; otoritas pajak dan bea cukai	603	Kuantitatif (mediasi, moderasi)	Stres okupasional, burnout, motivasi	Stres meningkatkan TI melalui burnout; motivasi menurunkan TI.
12	Galanis et al. (2025)	Yunani; perawat	n.d.	Regresi (potong lintang)	Beban kerja	Beban kerja tinggi berkaitan dengan TI lebih tinggi.
13	Haliansyah et al. (2024)	Indonesia; perwira TNI Angkatan Udara	270	PLS-SEM	Pengembangan karier, komitmen organisasi	Pengembangan karier tidak berpengaruh langsung; komitmen menurunkan TI.
14	Li, M. et al. (2024)	Tiongkok; penyedia layanan primer	399	Regresi logistik hierarkis	Tipe budaya organisasi	Budaya hierarkis memprediksi TI; budaya rasional menurunkan TI.
15	Li, Q. et al. (2022)	Tenaga kesehatan garis depan	n.d.	PLS-SEM	Perceived organizational support, employee care, work engagement, usia	Dukungan organisasi dan work engagement menurunkan TI.
16	Lim & Dini (2023)	Indonesia; pekerja Gen Z (Batam)	422	PLS-SEM	Stres kerja, beban kerja, kepuasan kerja	Kepuasan kerja memediasi hubungan stres dan beban kerja dengan TI.
17	Lopez et al. (2025)	Chile; guru sekolah publik	221	PLS-SEM	Kepemimpinan transformasional dan laissez-faire, kepuasan kerja, usia	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja; kepuasan kerja menurunkan TI.
18	Maharani & Tamara (2024)	Indonesia; sektor jasa keuangan	427	PLS-SEM	Stres kerja, work-life balance, kepuasan kerja	Stres kerja tidak berpengaruh langsung; work-life balance berhubungan langsung; kepuasan kerja memediasi.
19	Martins et al. (2023)	Portugal; rumah sakit publik	477	Korelasional potong lintang	Kepemimpinan, komitmen organisasi	Kepemimpinan transformasional menurunkan TI; komitmen afektif menurunkan TI.

No	Penulis & Tahun	Negara & Sampel	N	Metode	Variabel Dikaji	Temuan Utama
20	Muzakki & Herryanto (2023)	Indonesia; karyawan restoran (Surabaya)	78	SEM-PLS	Kepemimpinan pelayan, komitmen afektif	Keduanya berpengaruh negatif signifikan terhadap TI.
21	Palma-Moreira et al. (2024)	Portugal; berbagai organisasi	369	Mediasi serial (PROCESS)	Budaya organisasi, pengembangan kompetensi, komitmen afektif	Budaya dukungan dan budaya tujuan menurunkan TI.
22	Pratama et al. (2025)	Indonesia; sektor logistik (Solo Raya)	215	SEM	Efikasi diri, dukungan tempat kerja, kepuasan kerja, komitmen afektif	Efikasi diri, dukungan kerja, dan kepuasan kerja menurunkan TI.
23	Rachman et al. (2022)	Indonesia; karyawan perusahaan	120	SEM	Komitmen organisasi, kepuasan kerja	Keduanya berpengaruh positif signifikan terhadap intention to quit.
24	Saufi et al. (2023)	Pendidikan tinggi (akademisi)	466	PLS-SEM	Person-organisation fit, person-vocational fit, work-life balance, peluang kerja	Kedua jenis kecocokan berpengaruh signifikan terhadap TI.
25	Shekinah & Hemalatha (2023)	India; perawat (Tamil Nadu)	118	Korelasi dan regresi linear	Burnout	Burnout berkorelasi positif tinggi dengan TI.
26	Syarif et al. (2024)	Indonesia; proyek konstruksi (Gresik)	271	Kuantitatif	Budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja	Budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap TI.
27	Wen et al. (2023)	Tiongkok; tenaga medis layanan primer	n.d.	Korelasi, regresi hierarkis, SEM	Konflik kerja-keluarga, burnout	Konflik kerja-keluarga berkorelasi positif dengan TI.
28	Xiong et al. (2023)	Tiongkok; pekerja pengetahuan generasi baru	326	SPSS, AMOS, PROCESS	Kepemimpinan transformasional, person-organization fit, job embeddedness	Kepemimpinan transformasional memprediksi TI secara negatif.
29	Xue et al. (2022)	Tiongkok; pegawai organisasi	270	PLS-SEM	Kelelahan emosional, work engagement, konflik peran, stres kerja, kepuasan kerja	Stres kerja memediasi dan kepuasan kerja memoderasi.
30	Zhang et al. (2022)	Tiongkok; dosen perguruan tinggi	296	Survei kuantitatif (mediasi dan moderasi)	Burnout, kepuasan kerja, kepribadian proaktif	Burnout meningkatkan TI; kepuasan kerja menurunkan TI.

Berdasarkan hasil ekstraksi pada Tabel 6, dilakukan sintesis tematik dan vote counting untuk mengelompokkan variabel anteseden ke dalam kategori faktor utama serta menghitung frekuensi dan arah hubungannya terhadap turnover intention, sebagaimana dirangkum pada Tabel 7.

Tabel 7. Sintesis Tematik, Frekuensi, dan Konsistensi Arah Pengaruh Faktor Anteseden

Faktor Anteseden	Kategori Faktor	Jumlah Artikel	Ringkasan Arah Pengaruh	Nomor Artikel (Tabel 6)
Kepuasan kerja	Sikap kerja	12	Menurunkan TI (5); meningkatkan TI (3); mediator, moderator, atau variabel dependen bersama TI (4)	5, 8, 9, 10, 16, 17, 18, 22, 23, 26, 29, 30
Komitmen organisasi	Sikap kerja	10	Menurunkan TI (5); meningkatkan TI (2); signifikan atau memediasi tanpa arah rinci (3)	2, 4, 10, 13, 19, 20, 21, 22, 23, 28
Stres kerja, burnout, dan beban kerja	Tuntutan pekerjaan	10	Meningkatkan TI (5); tidak signifikan secara langsung (2); mediasi tanpa arah rinci (3)	4, 6, 11, 12, 16, 18, 25, 27, 29, 30
Kepemimpinan	Organisasi	5	Menurunkan TI (5; satu di antaranya melalui kepuasan kerja)	1, 17, 19, 20, 28
Efikasi diri, motivasi, kepribadian, dan usia	Individu	5	Menurunkan TI atau memoderasi hubungan lain	11, 15, 17, 22, 30
Pengembangan karier dan kompensasi	Organisasi	4	Beragam menurut dimensi dan konteks	2, 7, 8, 13
Work-life balance, fleksibilitas kerja, dan konflik kerja–keluarga	Tuntutan pekerjaan	4	Seluruhnya signifikan; FWA menurunkan TI dan konflik kerja–keluarga meningkatkannya	5, 18, 24, 27
Job embeddedness, work engagement, dan person–organization fit	Individu–organisasi	4	Menurunkan TI (2); signifikan atau memediasi (2)	3, 15, 24, 28
Budaya organisasi	Organisasi	3	Bergantung pada tipe budaya dan konteks	14, 21, 26
Dukungan organisasi atau tempat kerja	Organisasi	2	Menurunkan TI (2)	15, 22

3.4 Pembahasan Tematik Faktor Anteseden

3.4.1 Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Sikap Kerja)

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan dua faktor anteseden yang paling dominan dalam literatur. Dari 12 artikel yang meneliti kepuasan kerja, mayoritas mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja yang tinggi secara signifikan menurunkan niat keluar karyawan (Berber et al., 2022; Lopez et al., 2025; Pratama et al., 2025). Hal ini sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) di mana kepuasan atas pengalaman kerja memicu timbal balik positif berupa loyalitas. Namun, beberapa studi di Indonesia (Faridah et al., 2022; Rachman et al., 2022; Syarif et al., 2024) mencatat hubungan positif, yang mengindikasikan adanya variabel kondisi pasar kerja atau persepsi alternatif kesempatan kerja yang dapat mengubah dinamika ini.

Komitmen organisasi, terutama komitmen afektif, secara konsisten terbukti menjadi benteng utama penekan turnover intention (Ashshiddiqi et al., 2025; Muzakki & Herryanto, 2023). Karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi cenderung bertahan meskipun menghadapi tekanan pekerjaan.

3.4.2 Stres Kerja, Burnout, dan Beban Kerja (Tuntutan Pekerjaan)

Tuntutan pekerjaan yang tinggi—meliputi stres kerja, kelelahan emosional (burnout), dan beban kerja berlebih—secara tajam meningkatkan turnover intention (Galanis et al., 2025; Shekinah & Hemalatha, 2023; Wen et al., 2023). Temuan ini memberikan dukungan empiris yang kuat

terhadap Model JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) dan Teori COR (Hobfoll, 1989). Ketika tuntutan pekerjaan secara terus-menerus menguras sumber daya fisik dan mental karyawan tanpa pemulihan yang cukup, karyawan mengalami burnout dan memilih untuk menarik diri (turnover intention) guna mencegah kehilangan sumber daya lebih lanjut.

3.4.3 Kepemimpinan dan Dukungan Tempat Kerja (Sumber Daya Organisasi)

Gaya kepemimpinan—khususnya kepemimpinan transformasional, autentik, dan servant leadership—menunjukkan efek protektif yang konsisten secara 100% pada seluruh studi yang mengujinya (Alkarabsheh et al., 2022; Lopez et al., 2025; Muzakki & Herryanto, 2023; Xiong et al., 2023). Pemimpin yang suportif memfasilitasi kebutuhan psikologis bawahan, menyediakan sumber daya kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman, yang pada gilirannya menekan keinginan karyawan untuk mengundurkan diri. Demikian pula, dukungan organisasi yang dirasakan (perceived organizational support) terbukti memitigasi niat berpindah (Li, Q. et al., 2022; Pratama et al., 2025).

3.4.4 Pengembangan Karier, Kompensasi, dan Keseimbangan Kerja

Peluang pengembangan karier dan kompensasi yang adil terbukti menekan niat keluar pada sebagian besar studi (Anggriawan & Herminingsih, 2025; Chen et al., 2023). Kendati demikian, beberapa temuan menunjukkan efek yang bervariasi bergantung pada persepsi keadilan dan konteks organisasi (Cruz et al., 2022; Haliensyah et al., 2024). Di sisi lain, fleksibilitas kerja (flexible working arrangements) dan keseimbangan kehidupan-kerja (work-life balance) secara signifikan berkontribusi menurunkan turnover intention dengan mengurangi konflik peran dan stres kerja (Berber et al., 2022; Maharani & Tamara, 2024; Saufi et al., 2023).

3.4.5 Peran Variabel Mediator dan Moderator

Sintesis terhadap model struktural mengungkapkan bahwa hubungan antara anteseden utama dan turnover intention sering kali bersifat kompleks dan tidak langsung:

Peran Mediasi: Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berfungsi sebagai mediator dominan. Misalnya, kepuasan kerja memediasi hubungan antara kerja fleksibel (Berber et al., 2022) serta stres kerja (Lim & Dini, 2023) terhadap turnover intention. Komitmen afektif juga terbukti memediasi pengaruh pengembangan karier (Haliensyah et al., 2024) dan efikasi diri (Pratama et al., 2025). Selain itu, burnout memediasi pengaruh konflik kerja-keluarga dan stres terhadap niat keluar (Freitas et al., 2023; Wen et al., 2023).

Peran Moderasi: Beberapa variabel ditemukan memperkuat atau memperlemah hubungan, seperti variabel usia (Li, Q. et al., 2022; Lopez et al., 2025), motivasi intrinsik (Freitas et al., 2023), kepribadian proaktif (Zhang et al., 2022), serta persepsi alternatif peluang kerja (Saufi et al., 2023).

4. KESIMPULAN

Studi Systematic Literature Review ini berhasil memetakan dan mensintesis 30 artikel empiris (2021–2025) mengenai faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention karyawan. Kesimpulan utama dari penelitian ini adalah:

1. Tiga kelompok anteseden utama yang paling sering dikaji meliputi kepuasan kerja (12 artikel), komitmen organisasi (10 artikel), serta stres kerja, burnout, dan beban kerja (10 artikel).
2. Kepemimpinan suportif (transformasional, autentik, servant) dan dukungan organisasi secara konsisten menekan turnover intention di seluruh studi. Sebaliknya, stres kerja dan burnout menjadi pemicu utama meningkatnya niat keluar.
3. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi bertindak sebagai mekanisme mediasi kunci yang menghubungkan faktor lingkungan kerja, tuntutan, dan sumber daya terhadap keputusan kognitif karyawan untuk bertahan atau keluar.

4.1 Implikasi Praktis

Bagi praktisi manajemen sumber daya manusia dan pimpinan organisasi, temuan ini melegitimasi perlunya formulasi strategi retensi karyawan yang holistik dan terpadu:

- **Manajemen Tuntutan dan Beban Kerja:** Organisasi harus secara aktif memantau tingkat stres dan burnout karyawan melalui penataan beban kerja yang rasional, redistribusi tugas, serta penyediaan fasilitas kesejahteraan mental.
- **Pengembangan Kepemimpinan Suportif:** Pelatihan kepemimpinan berfokus pada gaya transformasional dan servant leadership perlu diprioritaskan untuk menciptakan lingkungan kerja yang empati, inklusif, dan mengayomi.
- **Penguatan Komitmen dan Keseimbangan Kerja:** Menerapkan kebijakan kerja fleksibel (FWA), skema pengembangan karier yang transparan, dan sistem penghargaan yang adil guna memperkuat keterikatan emosional (affective commitment) karyawan.

4.2 Keterbatasan dan Arah Penelitian Masa Depan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan: (1) terbatas pada dokumen berstatus Open Access yang terbit pada rentang 2021–2025; (2) seluruh artikel yang diulas menggunakan desain cross-sectional, sehingga tidak dapat menyimpulkan hubungan kausalitas secara absolut; dan (3) adanya variasi instrumen pengukuran antarartikel.

Untuk penelitian mendatang, disarankan: (1) menggunakan desain longitudinal atau eksperimental guna menguji dinamika turnover intention dari waktu ke waktu; (2) melakukan analisis meta-analisis kuantitatif untuk memperoleh estimasi besaran efek (effect size) secara presisi; serta (3) mengeksplorasi pengaruh integrasi teknologi kecerdasan buatan (AI) dan pola kerja hibrida terhadap niat keluar karyawan di era digital.

REFERENCES

- Alkarabsheh, O. H. M., Jaaffar, A. H., Fong, P. W., Almaaitah, D. A. A., & Alkharabsheh, Z. H. M. (2022). The relationship between leadership style and turnover intention of nurses in the public hospitals of Jordan. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2064405. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2064405>
- Anggriawan, F., & Herminingsih, A. (2025). Pengaruh pengembangan karir, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap turnover intention (Studi pada karyawan PT Mega Pasanggrihan Indah Unit Cinere Bellevue Mall). *JFM: Journal of Fundamental Management*, 5(1), 41–53. <https://doi.org/10.22441/jfm.v5i1.23372>
- Artiningsih, D. W., Putra, D. S., Zainul, M., & Ibrahim, A. H. H. (2023). The impact of job embeddedness and work engagement on staff turnover. *Polish Journal of Management Studies*, 28(2), 28–43. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.28.2.02>
- Ashshiddiqi, R. A., Waskito, J., & Isa, M. (2025). The impact of job stress on turnover intention with organizational commitment as a mediation. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(3). <https://doaj.org/article/c09476ba6c8e49d9b8e899cf2f857091>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Berber, N., Gašić, D., Katić, I., & Borocki, J. (2022). The mediating role of job satisfaction in the relationship between FWAs and turnover intentions. *Sustainability*, 14(8), 4502. <https://doi.org/10.3390/su14084502>
- Bhat, M. A., Tariq, S., & Rainayee, R. A. (2024). Examination of stress–turnover relationship through perceived employee's exploitation at workplace. *PSU Research Review*, 8(3), 648–670. <https://doi.org/10.1108/PRR-04-2021-0020>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Chen, X., Al Mamun, A., Wan Hussain, W. M. H., Jingzu, G., Yang, Q., Al Shami, S. S. A., & Pu, B. (2023). Envisaging the job satisfaction and turnover intention among the young workforce: Evidence from an emerging economy. *PLOS ONE*, 18(6), e0287284. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287284>
- Cruz, L. M., Sengco, B. T. S., & Gadin, N. P. (2022). Working to leave or living to work?: Employees' quality work life factors and its impact on turnover intention. *International Research Journal of Science, Technology, Education, and Management*, 2(1), 15–25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6496738>
- Dahlan, N. D., Ahmad, M. F., Safwan, N. S. Z., Bakri, N. H. S., & Mokhtar, U. K. M. (2023). Job satisfaction and turnover intention among employees in Educity, Johor. *Information Management and Business Review*, 15(2), 14–18. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i2\(I\).3439](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i2(I).3439)

- Faridah, F., Gustini, G., Salehan, S., & Efendi, R. (2022). The turnover intention influenced by job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(5), 334–340. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v5i5.335>
- Freitas, M., Moreira, A., & Ramos, F. (2023). Occupational stress and turnover intentions in employees of the Portuguese Tax and Customs Authority: Mediating effect of burnout and moderating effect of motivation. *Administrative Sciences*, 13(12), 251. <https://doi.org/10.3390/admsci13120251>
- Galanis, P., Moisoglou, I., Katsiourmpa, A., Gallos, P., Kalogeropoulou, M., Meimeti, E., & Vrika, I. (2025). Workload increases nurses' quiet quitting, turnover intention, and job burnout: Evidence from Greece. *AIMS Public Health*, 12(1), 44–55. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2025004>
- Haliansyah, Saluy, A. B., Kasmir, & Nurhayati, M. (2024). Career development strategies in maintaining turnover intention through organizational commitment. *Organizacija*, 57(3), 238–248. <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0017>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Li, M., Wang, W., Zhang, J., Zhao, R., Loban, K., Yang, H., & Mitchell, R. (2024). Organizational culture and turnover intention among primary care providers: A multilevel study in four large cities in China. *Global Health Action*, 17(1). <https://doi.org/10.1080/16549716.2024.2346203>
- Li, Q., Mohamed, R., Mahomed, A., & Khan, H. (2022). The effect of perceived organizational support and employee care on turnover intention and work engagement: A mediated moderation model using age in the post pandemic period. *Sustainability*, 14(15), 9125. <https://doi.org/10.3390/su14159125>
- Lim, T., & Dini, Y. I. F. (2023). The mediating role of job satisfaction on Gen Z employees turnover intention. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 4(3), 243–253. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v4i3.8704>
- Lopez, I., Delgado-Bello, C., Veas-Gonzalez, I., & Villar, M. (2025). Impact of transformational and laissez-faire leadership styles on performance, job satisfaction, and turnover intention: A case study of educational organizations in Chile. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 729–740. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.54](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.54)
- Maharani, A., & Tamara, D. (2024). The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), a2369. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2369>
- Martins, P., Nascimento, G., & Moreira, A. (2023). Leadership and turnover intentions in a public hospital: The mediating effect of organisational commitment and moderating effect by activity department. *Administrative Sciences*, 13(1), 18. <https://doi.org/10.3390/admsci13010018>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Muzakki, & Herryanto, A. (2023). Examining the impact of servant leadership on turnover intention via organizational affective commitment as mediation: Empirical study. *KOMPAK: Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, 16(2). <https://doi.org/10.51903/kompak.v16i2.1625>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Palma-Moreira, A., Dias, A. L., Pereira, B., & Au-Yong-Oliveira, M. (2024). Competence development and affective commitment as mechanisms that explain the relationship between organizational culture and turnover intentions. *Administrative Sciences*, 14(9), 223. <https://doi.org/10.3390/admsci14090223>
- Pratama, R. A., Sawitri, H. S. R., & Purwati, P. (2025). The interplay of self-efficacy and workplace support in reducing turnover intention: Evidence from Indonesia's logistics sector. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 686–699. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.49](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.49)
- Rachman, M. M., Handayani, C. M. S., & Sugijanto, S. (2022). The mediating role of job satisfaction: The impact of organizational commitment on employee intention to quit. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 11(2). <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2022.011.02.5>
- Saufi, R. A., Nawir, N. B. C., Permarupan, P. Y., Zainol, N. R. B., Aidara, S., Kakar, A. S., & Jothi, B. A. P. (2023). Academic person-environment fit towards sustainable work-life balance and reduced turnover intention moderated by job opportunities. *Sustainability*, 15(4), 3397. <https://doi.org/10.3390/su15043397>
- Shekinah, A., & Hemalatha, K. (2023). Impact of burnout on turnover intention among nurses. *International Journal of Indian Psychology*, 11(4). <https://doi.org/10.25215/1104.282>
- Syarif, D. S., Soelistya, D., & Suyoto, S. (2024). Strategy for reducing employee turnover intention: The influence of organizational culture and work environment as mediated by job satisfaction. *Manazhim*, 6(1), 224–245. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v6i1.4512>

- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Wang, X., Liu, M., Leung, A. Y. M., Jin, X., Dai, H., & Shang, S. (2024). Nurses' job embeddedness and turnover intention: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Nursing Sciences*, 11(5), 563–570. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2024.10.003>
- Wen, Z., Xu, J., Yu, J., Huang, X., & Ni, Y. (2023). Effects of work-family conflict on turnover intention among primary medical staff in Huaihai Economic Zone: A mediation model through burnout. *Frontiers in Psychiatry*, 14, 1238315. <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2023.1238315>
- Xiong, B., Wu, X., & Sui, Q. (2023). The impact of transformational leadership on the turnover intention of the new generation of knowledgeable employees: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1090987. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1090987>
- Xue, J., Wang, H., Chen, M., Ding, X., & Zhu, M. (2022). Signifying the relationship between psychological factors and turnover intention: The mediating role of work-related stress and moderating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 847948. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847948>
- Zhang, Q., Li, X., & Gamble, J. H. (2022). Teacher burnout and turnover intention in higher education: The mediating role of job satisfaction and the moderating role of proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 13, 1076277. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1076277>