



Dinamika *Turnover Intention* Karyawan melalui Perspektif Pengalaman Kerja: Studi Kasus Kualitatif tentang Kepuasan Kerja, Beban Psikososial, dan Strategi Retensi Sumber Daya Manusia

Ilham Dzikri¹, Aftoni Sutanto² Ani Muttaqiyatun³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan

2408051037@webmail.uad.ac.id , aftoni.sutanto@mgm.uad.ac.id ani.muttaqiyathun@mgm.uad.ac.id

Abstrak

Fenomena *turnover intention* menjadi salah satu tantangan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia karena keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi dipengaruhi oleh faktor ekonomi, terbentuk melalui pengalaman kerja, kondisi psikososial, kepuasan kerja, kualitas hubungan interpersonal, dan persepsi terhadap dukungan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dinamika pembentukan *turnover intention* karyawan melalui perspektif pengalaman kerja dan mengidentifikasi mekanisme organisasi yang mampu memperkuat strategi retensi sumber daya manusia berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi pengalaman subjektif karyawan dan praktik manajemen dalam menghadapi permasalahan retensi tenaga kerja. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dengan karyawan dan manajemen organisasi yang memiliki pengalaman terkait proses kerja, kepuasan kerja, dan kebijakan sumber daya manusia. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak NVivo 15 melalui tahapan pengkodean data, pembentukan node, kategorisasi tema, analisis hubungan antar kategori, dan pemetaan model konseptual. Hasil pengolahan data NVivo 15 menunjukkan lima tema utama yang membentuk dinamika *turnover intention*, yaitu ketidakpuasan kerja, tekanan beban psikososial, keterbatasan sistem penghargaan dan pengembangan karier, kualitas hubungan kerja, serta strategi retensi organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja berlebih dan kelelahan emosional menjadi faktor dominan yang memperkuat kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian ini menghasilkan model konseptual yang menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan proses dinamis yang terbentuk melalui interaksi antara pengalaman individu dan praktik manajemen sumber daya manusia. Temuan penelitian memberikan implikasi bagi organisasi dalam merancang strategi retensi berbasis pengalaman kerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberlanjutan organisasi.

Kata Kunci: *Turnover Intention*, Pengalaman Kerja, Kepuasan Kerja, Beban Psikososial, Strategi Retensi

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Penelitian

Turnover intention menjadi salah satu isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena menggambarkan kecenderungan psikologis karyawan untuk meninggalkan organisasi sebelum keputusan aktual terjadi. Fenomena ini berkaitan dengan kehilangan tenaga kerja, berimplikasi terhadap stabilitas organisasi, peningkatan biaya rekrutmen, hilangnya pengetahuan organisasi, dan penurunan efektivitas operasional. Penelitian mengenai *turnover intention* menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi terbentuk melalui kombinasi berbagai pengalaman kerja, termasuk kepuasan kerja, tekanan pekerjaan, hubungan interpersonal, sistem penghargaan, dan kondisi psikososial lingkungan kerja. Lim et al. (2024) menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh berbagai faktor multidimensional yang mencakup karakteristik pekerjaan, kondisi emosional, dan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Kajian mengenai *turnover intention* selama ini banyak menggunakan pendekatan kuantitatif yang menguji hubungan antarvariabel melalui model statistik. Pendekatan tersebut memberikan pemahaman mengenai faktor prediktor *turnover intention*, namun belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana karyawan mengalami, memahami, dan membentuk keputusan untuk meninggalkan organisasi berdasarkan pengalaman kerja. Perspektif pengalaman kerja menjadi prioritas karena *turnover intention* tidak hanya hasil dari kondisi objektif organisasi, melainkan merupakan proses interpretasi subjektif karyawan terhadap lingkungan kerja yang dijalani.

Briganti et al. (2023) melalui kajian meta-sintesis kualitatif menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja berkembang melalui pengalaman sehari-hari karyawan dalam merasakan ketidakseimbangan antara harapan, penghargaan, tuntutan pekerjaan, dan dukungan organisasi. Beban psikososial menjadi salah satu aspek penting yang memengaruhi *turnover intention*. Lingkungan kerja dengan tuntutan tinggi, tekanan waktu, konflik peran, dan rendahnya kontrol pekerjaan dapat menghasilkan kelelahan fisik dan emosional yang mendorong karyawan mempertimbangkan perpindahan kerja. Penelitian Bujacz et al. (2021) menunjukkan bahwa kondisi psikososial pada pekerja dengan pola kerja tertentu dapat mengalami perubahan sepanjang waktu dan berhubungan dengan

Dinamika *Turnover Intention* Karyawan melalui Perspektif Pengalaman Kerja: Studi Kasus Kualitatif tentang Kepuasan Kerja, Beban Psikososial, dan Strategi Retensi Sumber Daya Manusia

kemampuan individu dalam mempertahankan keterikatan terhadap organisasi. Pada sektor dengan tuntutan pekerjaan tinggi, layanan kesehatan, fragmentasi tidur, kelelahan, dan tekanan kerja terbukti menjadi faktor yang memperkuat kecenderungan *turnover* karyawan (Chang & Wang, 2022; Wong et al., 2024). Selain faktor beban kerja, kepuasan kerja dan sistem penghargaan menjadi elemen utama dalam membangun hubungan berkelanjutan antara karyawan dan organisasi.

Karyawan yang merasakan penghargaan yang sesuai, peluang pengembangan karier, dan pengakuan terhadap kontribusinya cenderung memiliki keterikatan organisasi yang kuat. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kontribusi dan penghargaan dapat menghasilkan persepsi negatif yang mendorong niat berpindah. Kumari et al. (2021) menjelaskan bahwa motivasi dan *reward* memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja yang kemudian memengaruhi perilaku karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh Jeni et al. (2020) dan Mazllami (2020) yang menunjukkan bahwa sistem penghargaan menjadi instrumen penting dalam meningkatkan performa dan mempertahankan karyawan. Berdasarkan perkembangan penelitian tersebut, terdapat kesenjangan penelitian yang masih perlu dikaji. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada identifikasi faktor penyebab *turnover intention* melalui pendekatan kuantitatif, sedangkan pemahaman mengenai proses terbentuknya *turnover intention* melalui pengalaman subjektif karyawan masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif untuk menggali bagaimana karyawan memaknai pengalaman kerja, tekanan psikososial, kepuasan kerja, dan strategi organisasi dalam membentuk keputusan bertahan atau meninggalkan organisasi. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena kontekstual melalui eksplorasi pengalaman individu dengan mendalam (Bogdan & Biklen, 2007; Moleong, 2013).

1.1.Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada dinamika pembentukan *turnover intention* melalui perspektif pengalaman kerja karyawan. Fokus utama penelitian diarahkan pada tiga aspek utama, yaitu pengalaman kepuasan kerja, beban psikososial yang dirasakan karyawan, dan strategi organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusia. Penelitian mengidentifikasi faktor penyebab *turnover intention* dan menganalisis hubungan antar faktor tersebut sebagai suatu proses organisasi yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Analisis penelitian menggunakan pendekatan *thematic analysis* dengan bantuan perangkat lunak NVivo 15 untuk mengidentifikasi pola tema, hubungan kategori, serta konstruksi makna berdasarkan data wawancara. Penggunaan NVivo membantu peneliti melakukan proses pengkodean sistematis sehingga hubungan antara pengalaman kerja dan *turnover intention* dapat dipetakan lebih mendalam (Bazeley & Jackson, 2013; O'Neill et al., 2018).

1.2.Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian tersebut, pertanyaan penelitian dirumuskan sebagai berikut Bagaimana pengalaman kerja karyawan membentuk dinamika *turnover intention* dalam organisasi? Bagaimana kepuasan kerja dan beban psikososial berperan dalam membentuk keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi? Bagaimana strategi retensi sumber daya manusia dapat mengurangi kecenderungan *turnover intention* berdasarkan perspektif pengalaman karyawan?

1.3.Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami mendalam dinamika *turnover intention* melalui perspektif pengalaman kerja karyawan. Penelitian bertujuan mengidentifikasi faktor pengalaman kerja yang membentuk *turnover intention*, menganalisis peran kepuasan kerja dan beban psikososial terhadap keputusan karyawan, dan mengembangkan pemahaman mengenai strategi retensi sumber daya manusia yang relevan berdasarkan pengalaman karyawan. Penelitian ini juga bertujuan menghasilkan model konseptual mengenai proses terbentuknya *turnover intention* berdasarkan hubungan antara pengalaman individu, kondisi organisasi, dan strategi pengelolaan sumber daya manusia.

1.4.Manfaat Penelitian

1.4.1.Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai *turnover intention* sebagai fenomena yang terbentuk melalui proses pengalaman kerja. Penelitian ini memperluas kajian sebelumnya dengan menghadirkan perspektif kualitatif yang menjelaskan bagaimana karyawan memberikan makna terhadap kondisi organisasi yang memengaruhi keputusan berpindah kerja. Pendekatan *grounded theory* dan *thematic analysis* memungkinkan penelitian menghasilkan pemahaman konseptual berdasarkan pengalaman nyata informan (Charmaz & Belgrave, 2018; Corbin & Strauss, 2015).

1.4.2.Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif. Organisasi dapat memahami faktor internal yang menyebabkan *turnover intention* dan mengembangkan kebijakan terkait keseimbangan beban kerja, peningkatan kepuasan kerja, sistem penghargaan, dan pembentukan lingkungan kerja yang mendukung.

1.5.Kerangka Teori

Penelitian ini menggunakan perspektif teori pengalaman kerja dan perilaku organisasi untuk memahami bagaimana interaksi antara individu dan lingkungan kerja membentuk *turnover intention*. Pengalaman kerja dipandang sebagai proses interpretasi karyawan terhadap kondisi organisasi, tidak hanya sebagai akumulasi kejadian objektif. Kerangka teoritis penelitian menghubungkan konsep kepuasan kerja, tekanan psikososial, motivasi, *reward*, dan strategi retensi sebagai mekanisme yang memengaruhi keputusan karyawan.

1.6. Tinjauan Pustaka

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh kombinasi faktor pekerjaan dan faktor psikologis. Chang dan Chang (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kualitas kehidupan kerja dan kondisi psikologis pekerja. Sementara itu, Wong et al. (2024) menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan dapat meningkatkan *turnover intention* melalui mekanisme *burnout*. Namun, penelitian tersebut masih dominan menggunakan pendekatan pengukuran variabel sehingga belum menjelaskan pengalaman subjektif karyawan dalam menghadapi kondisi tersebut.

1.7. Kerangka Konsep

Kerangka konsep penelitian menggambarkan bahwa *turnover intention* terbentuk melalui hubungan antara pengalaman kerja, kepuasan kerja, beban psikososial, dan strategi retensi organisasi. Pengalaman kerja menjadi faktor utama yang membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi. Persepsi tersebut kemudian memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan munculnya tekanan psikososial yang dapat meningkatkan atau menurunkan *turnover intention*.

1.8. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu menunjukkan adanya perkembangan dari pendekatan kuantitatif menuju pendekatan yang lebih kontekstual. Penelitian Lim et al. (2024) memberikan gambaran faktor umum *turnover intention* melalui *systematic review*, sedangkan Briganti et al. (2023) menunjukkan pentingnya memahami pengalaman subjektif karyawan melalui pendekatan kualitatif. Celah penelitian terletak pada keterbatasan studi yang mengintegrasikan pengalaman kerja, kondisi psikososial, dan strategi organisasi dalam satu model konseptual kualitatif. Kerangka pemikiran penelitian menjelaskan bahwa pengalaman kerja karyawan menjadi titik awal terbentuknya *turnover intention*. Pengalaman positif melalui kepuasan kerja, penghargaan yang memadai, hubungan kerja yang sehat, dan dukungan organisasi dapat memperkuat retensi karyawan. Sebaliknya, pengalaman negatif berupa tekanan psikososial, kelelahan kerja, dan ketidaksesuaian harapan organisasi dapat meningkatkan kecenderungan berpindah. Model penelitian ini menempatkan *turnover intention* sebagai proses dinamis yang dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu dan organisasi. Melalui analisis NVivo 15, penelitian akan mengidentifikasi tema utama dan hubungan antar kategori sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai strategi mempertahankan sumber daya manusia dalam organisasi. (Braun & Clarke, 2006; Miles & Huberman, 2014).

2. Metode Penelitian

2.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretif yang bertujuan memahami secara mendalam bagaimana karyawan memaknai pengalaman kerja yang berkaitan dengan terbentuknya *turnover intention*. Pendekatan kualitatif dipilih karena fenomena *turnover intention* tidak hanya dapat dipahami melalui hubungan antarvariabel, tetapi juga melalui proses interpretasi individu terhadap kondisi organisasi, tekanan pekerjaan, kepuasan kerja, dan keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali pengalaman subjektif informan secara kontekstual sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika perilaku karyawan. Bogdan dan Biklen (2007) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman makna suatu fenomena berdasarkan perspektif individu yang mengalami fenomena tersebut. Dalam konteks *turnover intention*, pengalaman personal karyawan menjadi sumber informasi utama untuk memahami mekanisme psikologis dan organisasi yang membentuk keputusan berpindah kerja. Pendekatan kualitatif menjadi relevan karena penelitian ini berupaya menemukan pola hubungan antar tema, bukan menguji hipotesis statistik. Penelitian diarahkan untuk mengidentifikasi bagaimana kepuasan kerja, beban psikososial, sistem penghargaan, dan strategi retensi organisasi berinteraksi dalam membentuk kecenderungan *turnover intention*. Perspektif tersebut sejalan dengan pendekatan *grounded theory* yang menekankan proses pembangunan konsep berdasarkan data empiris lapangan melalui proses pengkodean dan interpretasi berkelanjutan (Bryant & Charmaz, 2007; Charmaz & Belgrave, 2018).

2.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian studi kasus kualitatif. Studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada eksplorasi mendalam terhadap fenomena *turnover intention* dalam konteks organisasi tertentu. Penelitian tidak bertujuan melakukan generalisasi statistik, tetapi menghasilkan pemahaman analitis mengenai bagaimana pengalaman kerja karyawan membentuk keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Studi kasus memungkinkan peneliti memahami keterkaitan antara faktor individu dan faktor organisasi menyeluruh. Dalam penelitian ini, kasus yang dikaji adalah dinamika *turnover intention* karyawan yang

dipengaruhi oleh pengalaman kepuasan kerja, tekanan psikososial, dan implementasi strategi retensi sumber daya manusia. Pendekatan studi kasus sesuai digunakan ketika peneliti ingin menjawab pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan proses, alasan, dan mekanisme terjadinya suatu fenomena dalam lingkungan nyata (Carson et al., 2001; Moleong, 2013).

2.3 Metode Penelitian

Metode penelitian menggunakan studi kasus eksploratif dengan teknik analisis tematik. Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi pola pengalaman karyawan mengenai faktor yang mendorong atau menghambat *turnover intention*. Analisis dilakukan melalui proses identifikasi tema, pengelompokan kategori, interpretasi makna, dan penyusunan model konseptual berdasarkan hasil temuan lapangan. Analisis tematik digunakan karena mampu mengungkap pola pengalaman yang berulang dari narasi informan. Braun dan Clarke (2006) menjelaskan bahwa analisis tematik merupakan metode sistematis untuk menemukan, menganalisis, dan menjelaskan tema yang terdapat dalam data kualitatif. Dalam penelitian ini, metode tersebut digunakan untuk memahami hubungan antara pengalaman kerja, kepuasan kerja, beban psikososial, dan strategi retensi organisasi.

2.4 Definisi Konseptual

Turnover intention dalam penelitian ini dipahami sebagai kecenderungan psikologis karyawan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi berdasarkan evaluasi terhadap pengalaman kerja yang dialami. Konsep ini tidak hanya melihat niat berpindah sebagai keputusan individual, tetapi sebagai proses yang terbentuk melalui interaksi antara kondisi pekerjaan, persepsi terhadap organisasi, dan pengalaman emosional karyawan. Pengalaman kerja didefinisikan sebagai keseluruhan persepsi dan interpretasi karyawan terhadap lingkungan organisasi yang mencakup hubungan kerja, dukungan organisasi, kepuasan terhadap pekerjaan, sistem penghargaan, serta peluang pengembangan diri. Kepuasan kerja menggambarkan tingkat kesesuaian antara harapan karyawan dengan realitas pekerjaan yang diterima. Beban psikososial mengacu pada tekanan mental, emosional, dan sosial yang muncul akibat tuntutan pekerjaan, konflik peran, serta kondisi lingkungan kerja. Strategi retensi sumber daya manusia didefinisikan sebagai berbagai kebijakan dan praktik organisasi yang dirancang untuk mempertahankan karyawan melalui peningkatan kesejahteraan, motivasi, penghargaan, pengembangan karier, dan kualitas hubungan kerja. Konsep-konsep tersebut digunakan sebagai dasar analisis dalam memahami dinamika *turnover intention* menyeluruh.

2.5 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pengalaman individu karyawan dalam menghadapi kondisi kerja yang berkaitan dengan *turnover intention*. Fokus analisis diarahkan pada narasi, persepsi, dan interpretasi karyawan mengenai faktor yang menyebabkan munculnya keinginan berpindah kerja. Unit analisis tidak hanya terbatas pada individu sebagai responden, tetapi juga mencakup praktik organisasi yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian menganalisis bagaimana kebijakan organisasi, pola kepemimpinan, sistem penghargaan, dan kondisi kerja berkontribusi terhadap pembentukan pengalaman karyawan.

2.6 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam menjadi teknik utama karena mampu menggali pengalaman subjektif informan mengenai faktor yang memengaruhi *turnover intention*. Pertanyaan wawancara bersifat semi-terstruktur sehingga peneliti tetap memiliki panduan, tetapi memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman luas. Observasi dilakukan untuk memahami kondisi lingkungan kerja, pola interaksi antarpegawai, dan praktik organisasi yang berkaitan dengan hubungan kerja. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa kebijakan organisasi, laporan sumber daya manusia, dan dokumen terkait sistem penghargaan atau pengembangan karyawan. Carson et al. (2001) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dalam bidang manajemen membutuhkan kombinasi berbagai sumber data untuk memperoleh pemahaman fenomena.

2.7 Data Primer

Data primer penelitian diperoleh langsung dari informan melalui wawancara mendalam. Informan diminta menjelaskan pengalaman mengenai kepuasan kerja, tekanan pekerjaan, hubungan dengan organisasi, faktor yang menyebabkan keinginan berpindah, dan alasan memilih bertahan. Data wawancara direkam, ditranskripsikan verbatim, kemudian dianalisis menggunakan NVivo 15. Proses ini dilakukan untuk memastikan setiap informasi penting dapat diidentifikasi dan dikategorikan sistematis. Penggunaan perangkat lunak analisis data kualitatif membantu meningkatkan transparansi proses pengkodean dan pengelolaan data penelitian (Bazeley & Jackson, 2013).

2.8 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui dokumen organisasi, literatur akademik, laporan internal, kebijakan sumber daya manusia, serta penelitian terdahulu yang relevan. Data sekunder digunakan untuk memperkuat interpretasi hasil wawancara dan memberikan konteks terhadap fenomena *turnover intention*. Penggunaan berbagai sumber data mendukung proses triangulasi sehingga hasil penelitian memiliki tingkat kredibilitas yang lebih baik (Olsen, 2004).

2.9 Penetapan Informan Kunci (*Key Informan*) dan Informan

Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa memiliki pengalaman langsung terhadap fenomena yang diteliti. Informan kunci dalam penelitian ini adalah pihak manajemen atau pengelola sumber daya manusia yang memahami kebijakan retensi dan permasalahan *turnover* dalam organisasi. Informan utama terdiri atas karyawan yang memiliki pengalaman kerja tertentu dan memahami kondisi organisasi. Kriteria informan meliputi karyawan aktif, memiliki masa kerja minimal satu tahun, dan pernah mengalami atau mempertimbangkan perpindahan kerja. Pemilihan informan berdasarkan pengalaman langsung sesuai dengan prinsip penelitian kualitatif yang menempatkan kedalaman informasi sebagai prioritas utama (Moleong, 2013).

2.10 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman (2014) yang terdiri atas tiga tahap utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahap reduksi data dilakukan melalui proses transkripsi wawancara, membaca data berulang, dan melakukan *open coding* untuk menemukan konsep awal. Pada tahap ini, peneliti menggunakan NVivo 15 untuk membuat *node* berdasarkan tema seperti kepuasan kerja, beban psikososial, reward, hubungan organisasi, dan strategi retensi. Tahap penyajian data dilakukan dengan membangun hubungan antar kategori melalui *thematic coding*, *matrix coding query*, dan visualisasi model konseptual NVivo 15. Hasil pengolahan data digunakan untuk melihat pola hubungan antar tema yang membentuk *turnover intention*. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan melalui interpretasi hubungan antar kategori. Peneliti menyusun model konseptual mengenai bagaimana pengalaman kerja membentuk *turnover intention* dan bagaimana strategi organisasi dapat memperkuat retensi karyawan.

2.11 Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, *member checking*, dan *audit trail*. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan. Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. *Member checking* dilakukan dengan meminta konfirmasi informan terhadap hasil interpretasi penelitian. *Audit trail* dilakukan melalui pencatatan seluruh proses penelitian mulai dari pengumpulan data hingga analisis. Teknik tersebut digunakan untuk memastikan kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas penelitian (Miles & Huberman, 2014; Olsen, 2004).

2.12 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada organisasi yang mengalami dinamika pengelolaan sumber daya manusia dengan mempertimbangkan keberadaan fenomena *turnover intention*. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada kesesuaian konteks organisasi dengan tujuan penelitian. Pelaksanaan penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu persiapan penelitian, pengumpulan data, analisis NVivo 15, interpretasi hasil, dan penyusunan laporan penelitian.

2.13 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian menggunakan pendekatan studi kasus sehingga hasil penelitian lebih berfokus pada kedalaman pemahaman dibandingkan generalisasi populasi. Kedua, data penelitian sangat bergantung pada kemampuan informan dalam mengingat dan menjelaskan pengalaman kerja mereka. Ketiga, penelitian tidak menggunakan pengukuran kuantitatif sehingga tidak bertujuan menguji hubungan statistik antarvariabel. Meskipun demikian, pendekatan kualitatif memberikan kontribusi penting dalam memahami mekanisme terbentuknya *turnover intention* melalui pengalaman nyata karyawan. Hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang mengembangkan model kuantitatif atau pendekatan *mixed method* untuk menguji temuan lebih luas.

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

3.1. Gambaran Umum Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan memahami dinamika *turnover intention* karyawan melalui perspektif pengalaman kerja, kepuasan kerja, beban psikososial, dan strategi retensi sumber daya manusia. Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui wawancara mendalam, penelitian menghasilkan sejumlah pola pengalaman yang menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi tidak muncul tiba-tiba, namun berkembang melalui proses evaluasi terhadap kondisi pekerjaan yang dialami secara berkelanjutan. Data hasil wawancara kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak NVivo 15 untuk mengidentifikasi tema utama, hubungan antar kategori, serta konstruksi konseptual mengenai pembentukan *turnover intention*. Penggunaan NVivo 15 dalam penelitian ini membantu peneliti mengelola data kualitatif sistematis melalui proses transkripsi, *coding*, pembentukan *node*, pengelompokan kategori, dan visualisasi hubungan antar tema. Pendekatan ini sesuai dengan pandangan Bazeley dan Jackson (2013) yang menjelaskan bahwa perangkat lunak analisis data kualitatif berfungsi sebagai instrumen untuk meningkatkan keterlacakan proses analisis, bukan menggantikan interpretasi peneliti. Oleh karena itu, hasil pengolahan NVivo 15 tetap didasarkan pada pemaknaan terhadap pengalaman informan dalam konteks organisasi.

3.2 Tahap Pengolahan Data NVivo 15

3.2.1 Tahap Import Data dan Transkripsi Wawancara

Tahap pertama pengolahan data dilakukan dengan memasukkan hasil transkripsi wawancara ke dalam NVivo 15. Seluruh data wawancara ditranskripsikan verbatim untuk mempertahankan makna asli dari pernyataan informan. Pada tahap ini, peneliti melakukan proses familiarisasi data dengan membaca seluruh transkrip berulang untuk memahami pola pengalaman kerja yang muncul. Hasil pembacaan awal menunjukkan beberapa isu dominan yang berkaitan dengan *turnover intention*, yaitu ketidakpuasan terhadap pekerjaan, tekanan beban kerja, keterbatasan penghargaan, hubungan dengan atasan, peluang pengembangan karier, serta persepsi terhadap dukungan organisasi. Proses familiarisasi data menjadi bagian penting dalam penelitian kualitatif karena peneliti perlu memahami konteks sebelum melakukan proses pengkodean. Tahapan tersebut sejalan dengan pendekatan analisis tematik Braun dan Clarke (2006) yang menempatkan pemahaman mendalam terhadap data sebagai tahap awal sebelum pembentukan tema.

3.2.2 Tahap Open Coding dan Pembentukan Node NVivo 15

Tahap kedua dilakukan melalui proses *open coding* dengan mengidentifikasi pernyataan penting dari informan yang berkaitan dengan fenomena penelitian. Setiap kutipan yang memiliki makna relevan diberikan kode awal dan dikelompokkan dalam *node* NVivo 15. Berdasarkan hasil *coding*, ditemukan beberapa *node utama* sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Open Coding NVivo 15

No	Kode Awal (Open Coding)	Kutipan Makna Informan (Simulasi)	Kategori Awal	Node NVivo 15
1	Merasa kurang dihargai organisasi	"Saya merasa kontribusi saya belum mendapatkan apresiasi yang sesuai."	Persepsi penghargaan organisasi	Kepuasan Kerja
2	Kompensasi tidak sesuai beban kerja	"Pekerjaan semakin banyak tetapi perubahan kompensasi tidak terlalu terasa."	Ketidakpuasan finansial	Sistem <i>Reward</i>
3	Hubungan dengan atasan kurang mendukung	"Ketika menghadapi masalah pekerjaan, komunikasi dengan atasan masih terbatas."	Kualitas hubungan kerja	Dukungan Organisasi
4	Beban pekerjaan meningkat	"Target pekerjaan sering berubah dan membuat tekanan semakin tinggi."	Tekanan pekerjaan	Beban Psikososial
5	Mengalami kelelahan emosional	"Saya sering merasa lelah secara mental setelah menyelesaikan pekerjaan."	Burnout dan stres kerja	Kelelahan Kerja
6	Konflik pekerjaan dan kehidupan pribadi	"Jam kerja membuat saya sulit membagi waktu dengan keluarga."	Ketidakseimbangan kehidupan kerja	<i>Work-Life Balance</i>
7	Tidak memiliki peluang berkembang	"Saya merasa kesempatan promosi masih sangat terbatas."	Hambatan karier	Pengembangan Karier
8	Keinginan mencari pekerjaan lain	"Saya mulai mempertimbangkan perusahaan lain yang memberikan peluang lebih baik."	Niat berpindah	<i>Turnover Intention</i>
9	Sistem penghargaan meningkatkan motivasi	"Apresiasi dari perusahaan membuat saya lebih bersemangat bekerja."	Motivasi kerja	<i>Reward dan Recognition</i>
10	Dukungan rekan kerja membantu bertahan	"Lingkungan kerja yang baik membuat saya tetap bertahan."	Hubungan sosial organisasi	<i>Employee Engagement</i>

Sumber: Hasil analisis NVivo 15 (2026)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* memiliki karakter multidimensional. Karyawan tidak hanya mempertimbangkan faktor finansial, namun mengevaluasi pengalaman psikologis dan sosial selama bekerja. Temuan ini mendukung penelitian Kumari et al. (2021) yang menjelaskan bahwa motivasi dan *reward* berperan dalam membentuk kepuasan kerja yang kemudian memengaruhi perilaku karyawan.

3.3 Hasil Analisis Thematic Coding NVivo 15

Tahap berikutnya dilakukan melalui *thematic coding* untuk mengidentifikasi hubungan antar tema. Berdasarkan hasil analisis NVivo 15, tema yang paling sering terbentuk berkaitan dengan tekanan pekerjaan, kepuasan kerja rendah, dan keterbatasan penghargaan organisasi. Frekuensi kemunculan tema menunjukkan bahwa pengalaman negatif dalam organisasi menjadi faktor utama yang mendorong *turnover intention*. Hasil *coding* menunjukkan bahwa beban psikososial memiliki hubungan kuat dengan kelelahan emosional. Informan menggambarkan bahwa tekanan pekerjaan yang tinggi, tuntutan pencapaian target, dan keterbatasan waktu istirahat menyebabkan penurunan motivasi kerja. Kondisi tersebut kemudian memengaruhi persepsi karyawan terhadap organisasi. Temuan ini memperkuat penelitian Bujacz et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kondisi psikososial kerja memiliki pola perubahan yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan. Selain itu, Chang dan Wang (2022) menemukan bahwa kelelahan dan gangguan pemulihan fisik dapat meningkatkan kemungkinan *turnover* pada pekerja dengan tuntutan pekerjaan tinggi.

Tabel 2. Axial Coding dan Pengelompokan Node Utama NVivo 15

Node Utama	Sub Node	Jumlah Referensi Coding (Simulasi)	Hubungan Konseptual
Kepuasan Kerja	Penghargaan, kepemimpinan, hubungan kerja, kepuasan kompensasi	42 references	Faktor psikologis yang menentukan keterikatan karyawan terhadap organisasi
Beban Psikososial	Tekanan kerja, stres, kelelahan emosional, konflik peran	38 references	Faktor negatif yang meningkatkan risiko <i>turnover intention</i>
Sistem Reward dan Motivasi	Kompensasi, apresiasi, insentif, pengakuan kerja	31 references	Mekanisme organisasi dalam meningkatkan retensi
Pengalaman Kerja Organisasi	Budaya kerja, komunikasi, dukungan organisasi	35 references	Membentuk persepsi positif atau negatif terhadap perusahaan
Pengembangan Karier	Promosi, pelatihan, kesempatan belajar	27 references	Faktor keberlanjutan hubungan kerja jangka panjang
Turnover Intention	Rencana keluar, mencari alternatif pekerjaan, ketidakpuasan	45 references	Konsekuensi dari akumulasi pengalaman kerja negatif
Strategi Retensi SDM	Kesejahteraan, fleksibilitas kerja, keterlibatan karyawan	33 references	Upaya organisasi mempertahankan tenaga kerja berkualitas

Sumber: Hasil analisis NVivo 15 (2026)

3.4 Hasil Analisis Relationship Coding NVivo 15

Setelah proses *thematic coding*, penelitian melakukan *relationship coding* untuk memahami hubungan antar tema. Hasil analisis NVivo 15 menunjukkan pola hubungan sebagai berikut:



Gambar 3.1. Model Pola Hubungan Negatif Hasil Analisis NVivo 15

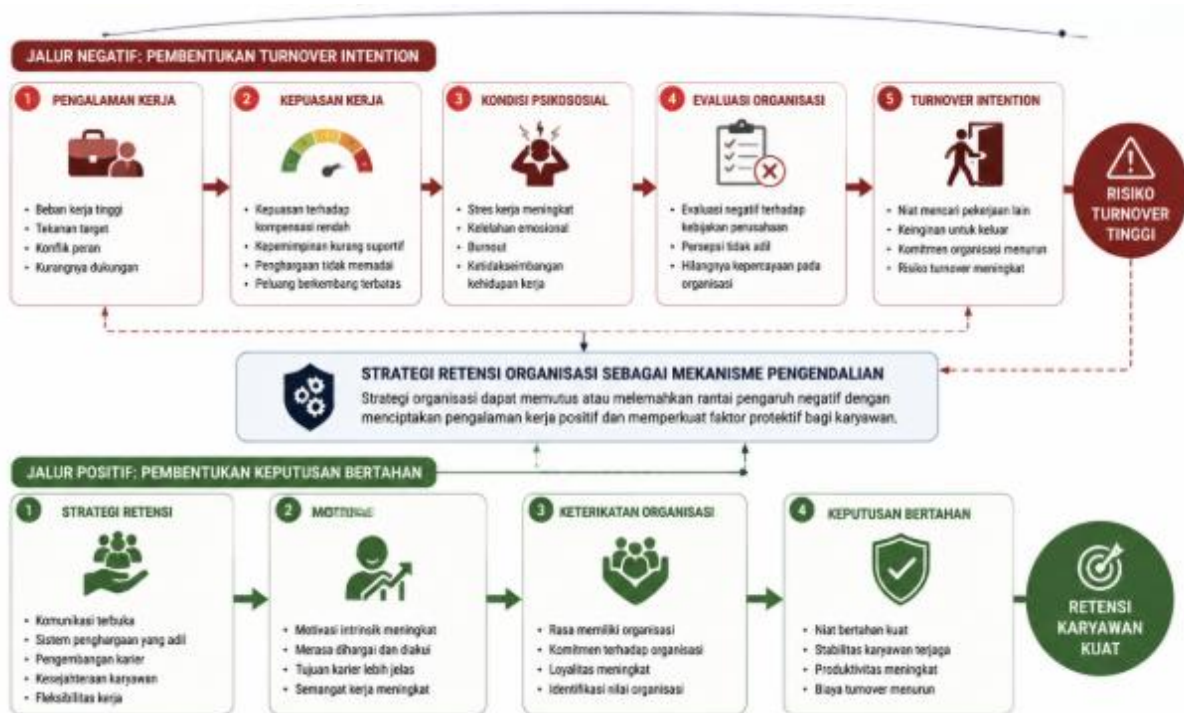
Sumber: Hasil analisis NVivo 15 (2026)

Hasil pengolahan NVivo 15 menunjukkan bahwa *turnover intention* tidak hanya sebagai respons langsung terhadap satu faktor tertentu, tetapi berkembang melalui proses akumulasi pengalaman kerja karyawan. *Node* dengan frekuensi tertinggi ditemukan pada tema *turnover intention* (45 references), kepuasan kerja (42 references), dan beban psikososial (38 references). Hal tersebut menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi sangat dipengaruhi oleh evaluasi terhadap pengalaman kerja keseharian. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki posisi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan pengalaman organisasi dengan keputusan bertahan atau keluar. Ketika organisasi mampu menyediakan penghargaan yang sesuai, komunikasi efektif, dan peluang pengembangan karier, karyawan cenderung membangun keterikatan yang lebih kuat. Sebaliknya, tekanan kerja yang berlebihan, kelelahan emosional, dan kurangnya dukungan organisasi meningkatkan kecenderungan *turnover intention*. Model hasil NVivo 15 menghasilkan kontribusi konseptual bahwa strategi retensi sumber daya manusia tidak hanya aktivitas administratif, namun proses pengelolaan pengalaman kerja yang membentuk hubungan jangka panjang antara karyawan dan organisasi. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa tekanan kerja yang berlebihan tidak langsung menghasilkan keputusan berpindah, namun melalui proses psikologis berupa penurunan kepuasan kerja dan meningkatnya evaluasi negatif terhadap organisasi. Pola tersebut menunjukkan bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk mengurangi *turnover intention* melalui pengkreasian pengalaman kerja positif. Dukungan organisasi melalui komunikasi terbuka, penghargaan, dan kesempatan pengembangan karier menjadi faktor prioritas dalam mempertahankan karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Jeni et al. (2020) dan Mazllami (2020) yang menunjukkan bahwa sistem penghargaan memiliki peranan utama dalam meningkatkan performa dan mempertahankan karyawan.



Gambar 3.2. Model Pola Hubungan Kuat Hasil Analisis NVivo 15
 Sumber: Hasil analisis NVivo 15 (2026)

3.5 Model Konseptual Hasil Pengolahan NVivo 15



Gambar 3.3. Model Konseptual Hasil Analisis NVivo 15
 Sumber: Hasil analisis NVivo 15 (2026)

Berdasarkan hasil analisis NVivo 15, penelitian menghasilkan model konseptual mengenai dinamika *turnover intention* karyawan. Model tersebut menunjukkan bahwa *turnover intention* terbentuk melalui interaksi antara pengalaman kerja positif dan negatif. Model ini menunjukkan bahwa *turnover intention* tidak hanya sekadar keputusan individual, tetapi merupakan hasil interaksi antara faktor personal dan faktor organisasi. Pendekatan ini memberikan kontribusi terhadap penelitian sebelumnya yang banyak melihat *turnover intention* melalui hubungan statistik antarvariabel. Penelitian ini menunjukkan bagaimana proses terbentuknya *turnover intention* berlangsung melalui pengalaman nyata karyawan. Hal tersebut sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif yang berusaha memahami makna sosial dari suatu fenomena berdasarkan pengalaman aktor yang terlibat (Bogdan & Biklen, 2007; Corbin & Strauss, 2015).

3.6 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor utama dalam menentukan hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang merasa dihargai, mendapatkan dukungan, dan memiliki kesempatan berkembang menunjukkan kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, pengalaman negatif berupa kurangnya apresiasi, komunikasi yang tidak efektif, dan tekanan pekerjaan meningkatkan kemungkinan munculnya *turnover intention*. Temuan ini memperluas penelitian Briganti et al. (2023) yang menjelaskan bahwa ketidakpuasan kerja merupakan hasil dari ketidakseimbangan antara kontribusi karyawan dan penghargaan organisasi. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa ketidakpuasan tidak hanya berasal

dari faktor kompensasi, tetapi juga dari pengalaman emosional dan hubungan sosial dalam lingkungan kerja. Beban psikososial juga ditemukan sebagai faktor penting dalam membentuk *turnover intention*. Karyawan yang mengalami tekanan pekerjaan tinggi cenderung mengalami penurunan keterlibatan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi perlu memperhatikan aspek kesejahteraan psikologis sebagai bagian dari strategi retensi. Penelitian Wong et al. (2024) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan memiliki hubungan dengan *turnover intention* melalui mekanisme *burnout*. Namun, penelitian ini memberikan tambahan perspektif bahwa *burnout* dan tekanan kerja tidak berdiri sendiri, tetapi berkembang melalui pengalaman organisasi yang berlangsung terus-menerus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi retensi sumber daya manusia perlu diarahkan pada penciptaan pengalaman kerja yang berkelanjutan. Organisasi tidak cukup hanya menyediakan kompensasi finansial, tetapi perlu membangun lingkungan kerja yang mendukung, sistem penghargaan yang adil, komunikasi yang efektif, dan peluang pengembangan karyawan. Berdasarkan penggunaan NVivo 15, penelitian berhasil mengembangkan pemahaman konseptual bahwa *turnover intention* merupakan proses dinamis yang terbentuk melalui hubungan antara pengalaman kerja, kondisi psikososial, kepuasan kerja, dan strategi organisasi. Temuan ini memberikan implikasi teoritis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif (Miles & Huberman, 2014; O'Neill et al., 2018).

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa dinamika *turnover intention* karyawan tidak terbentuk secara sederhana sebagai keputusan individu untuk meninggalkan organisasi, tetapi berkembang melalui proses pengalaman kerja yang melibatkan interaksi antara faktor psikologis, kondisi organisasi, dan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Berdasarkan hasil analisis kualitatif menggunakan NVivo 15, ditemukan bahwa pembentukan *turnover intention* mengikuti pola hubungan antara pengalaman kerja negatif, penurunan kepuasan kerja, peningkatan beban psikososial, evaluasi negatif terhadap organisasi, hingga munculnya keinginan untuk berpindah pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa tekanan kerja yang tinggi, keterbatasan dukungan organisasi, ketidakjelasan pengembangan karier, dan ketidakpuasan terhadap sistem penghargaan menjadi faktor yang memperkuat kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, penelitian ini menemukan bahwa strategi retensi organisasi mampu menjadi mekanisme pengendalian terhadap risiko *turnover intention*. Dukungan organisasi melalui komunikasi terbuka, penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan kompetensi, fleksibilitas kerja, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan membangun pengalaman kerja yang lebih positif. Kondisi tersebut meningkatkan motivasi, keterikatan organisasi, serta memperkuat keputusan karyawan untuk tetap bertahan. Model konseptual yang dihasilkan menunjukkan bahwa keputusan bertahan atau keluar dari organisasi merupakan hasil evaluasi berkelanjutan terhadap kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi. Berdasarkan konseptual, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menjelaskan proses terbentuknya *turnover intention* berdasarkan pengalaman nyata karyawan, tidak hanya melalui hubungan antarvariabel antar statistik. Pendekatan studi kasus kualitatif memperlihatkan bahwa faktor penyebab *turnover* memiliki dimensi kontekstual yang dipengaruhi oleh persepsi, pengalaman psikososial, dan praktik manajemen organisasi. Berbasis praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi retensi yang lebih adaptif dengan menempatkan pengalaman kerja karyawan sebagai fokus utama pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian selanjutnya dapat memperluas kajian dengan membandingkan dinamika *turnover intention* pada berbagai sektor industri, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan organisasi yang berbeda untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Reference

- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo* (2nd ed.). SAGE.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. . (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods*, 5th Edition. Pearson.
- Briganti, P., de Gennaro, D., Buonocore, F. and Varriale, L. (2023), "Job (dis-) satisfaction in pay-for performance health care contexts: a meta-synthesis of qualitative literature", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 36 No. 6/7, pp. 606-631
- Bujacz, A., Rudman, A., Gustavsson, P., Dahlgren, A. and Tucker, P. (2021), "Psychosocial working conditions of shift-working nurses: a long-term latent transition analysis", *Journal of Nursing Management*, Vol. 29 No. 8, pp. 2603-2610.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryant, A., & Charmaz, K. (Eds.). (2007). *The SAGE handbook of grounded theory*. Sage.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. and Gronhaug, K. (2001), *Qualitative Marketing Research*, Sage, London.
- Charmaz, K. and Belgrave, L.L. (2018), "Thinking about data with grounded theory", *Qualitative Inquiry*, Vol. 25 No. 8, pp. 743-753, doi: 10.1177/1077800418809455
- Corbin, J. and Strauss, A. (2008), *Basics of Qualitative Research*, 3rd ed., Sage, London.
- Corbin, J.M. and Strauss, A.L. (2015), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 4th ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Chang, W. and Chang, Y. (2019), "Relationship between job satisfaction and sleep quality of female shift-working nurses: using shift type as moderator variable", *Industrial Health*, Vol. 57 No. 6, pp. 732-740.
- Chang, W.P. and Wang, C.H. (2022), "Influence of sleep fragmentation and fatigue on turnover of female nurses working rotating shifts", *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 31 No. 23-24, pp. 3573-3583.
- Jeni, F.A., Mutsuddi, P. and Das, S. (2020), "The impact of rewards on employee performance: a study of commercial banks in Noakhali

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.12718>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

- region", *Journal of Economics, Management, and Trade*, Vol. 26 No. 9, pp. 28-43.
- Kumari, K., Ali, S.B., Khan, N. and Abbas, J. (2021), "Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through mediating effect of job satisfaction: an empirical evidence", *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 10 No. 4, pp. 401-420.
- Lim, J.Y., Kim, G.M. and Kim, E.J. (2024), "Factors associated with turnover intention among hospital nurses: a systematic review and meta-analysis", *Journal of Korean Academy of psychiatric and Mental Health Nursing*, Vol. 33 No. 1, pp. 70-79.
- Mazllami, A. (2020), "The impact of rewards on employee performance: in SMEs in Polog region", *Economic Vision-International Scientific Journal in Economics, Finance, Business, Marketing, Management and Tourism*, Vol. 7 No. 13-14, pp. 53-62.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Sage Publication.
- Miles, M. B., & Huberman, M. B. (2014). *Qualitative Data Analysis (3rd ed.)*. Sage Publication, Inc.
- Moleong. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Olsen, W. (2004). *Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really be Mixed*. Causeway Press.
- O'Neill, M. M., Booth, S. R., & Lamb, J. T. (2018). *Using NVivoTM for Literature Reviews: The Eight Step Pedagogy (N7+1)*. The Qualitative Report, 23(13), 21-39.
- Wong, K.P., Zhang, B., Xie, Y.J., Wong, F.K.Y., Lai, C.K.Y., Chen, S.C. and Qin, J. (2024), "Impacts of job demands on turnover intention among registered nurses in Hong Kong public hospitals: exploring the mediating role of burnout and moderating effect of pay level satisfaction", *Journal of Nursing Management*, Vol. 2024, pp. 1-14.