

BAB I

FENOMENA TURNOVER DI DUNIA KERJA MODERN

1. Konsep dan Jenis Turnover

Turnover merupakan suatu kondisi hubungan kerja antara individu dan organisasi berakhir, karena keinginan karyawan sendiri maupun keputusan dari pihak perusahaan, peristiwa ini bukan sekedar mengindikasikan berakhirnya masa kerja seorang pegawai, tetapi juga dapat menjadi titik awal dari perubahan dalam struktur, budaya, dan stabilitas organisasi secara keseluruhan, pergantian tenaga kerja dapat menciptakan ketidakpastian antara rekan kerja yang bertahan dan kemudian mempengaruhi perilaku mereka, produktivitas, bahkan tingkat keterikatan mereka terhadap organisasi, turnover tidak bisa hanya dipandang sebagai proses administratif, melainkan sebagai fenomena yang memiliki implikasi mendalam terhadap dinamika internal perusahaan, termasuk komunikasi, pembagian kerja, dan kepercayaan antara anggota tim (Morgeson & Laulié, 2020).

Turnover menggunakan pendekatan teoritis untuk memahami penyebab dan konsekuensinya, teori sikap berfokus pada bagaimana ketidakpuasan kerja dapat mempengaruhi niat untuk keluar, sementara teori motivasi menjelaskan hubungan antara harapan karyawan terhadap pekerjaannya dan keputusan untuk tetap atau meninggalkan organisasi,

teori pengambilan keputusan menyoroti bagaimana individu secara rasional mengevaluasi keuntungan dan kerugian sebelum memutuskan untuk berpindah pekerjaan, melalui pendekatan-pendekatan ini mencerminkan bahwa turnover tidak semata-mata dipicu oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi kompleks antara kondisi psikologis karyawan dan lingkungan organisasi tempat mereka bekerja (Bhagat et al., 2022; Parker & Nouri, 2020).

Fenomena turnover dapat diklasifikasikan dalam dua jenis utama, yaitu turnover sukarela dan turnover tidak sukarela, turnover sukarela terjadi ketika seorang karyawan secara sadar dan atas kehendaknya sendiri memilih untuk mengakhiri hubungan kerja dengan organisasi, keputusan ini bisa dilatarbelakangi oleh berbagai alasan, seperti pencarian peluang kerja yang lebih baik, kebutuhan pribadi yang mendesak, hingga rasa tidak puas terhadap kondisi kerja, hubungan interpersonal, atau kebijakan manajerial di tempat kerja, keputusan untuk keluar bukan hanya soal perpindahan fisik, tetapi juga mencerminkan penilaian subjektif karyawan terhadap nilai dan pengalaman kerja yang mereka peroleh selama berada dalam organisasi (Cafferkey et al., 2022; Cheng & Wong, 2020).

Turnover tidak sukarela merupakan bentuk perpisahan kerja yang diprakarsai oleh pihak organisasi, bukan oleh karyawan, jenis ini biasanya terjadi karena pertimbangan manajerial berkaitan dengan performa individu yang dianggap tidak memadai, kebutuhan untuk melakukan restrukturisasi organisasi, pengurangan tenaga kerja

akibat kondisi finansial, ataupun akibat perubahan strategi bisnis, turnover tidak sukarela cenderung membawa dampak psikologis lebih berat bagi karyawan yang terdampak, serta dapat menimbulkan tekanan dan rasa tidak aman bagi karyawan lain yang masih bertahan di organisasi, meskipun sering kali dianggap sebagai bagian dari keputusan strategis, langkah ini tetap perlu dilakukan dengan pertimbangan etis dan perencanaan matang agar tidak menimbulkan disrupsi yang merugikan dalam jangka panjang (Morgeson & Laulié, 2020).

Turnover dalam organisasi tidak selalu membawa dampak yang sama, karena sifatnya dapat dibedakan menjadi turnover fungsional dan disfungsional, turnover fungsional terjadi ketika karyawan yang meninggalkan organisasi adalah individu dengan kinerja rendah atau kontribusi yang kurang signifikan, dalam kasus seperti ini, keluarnya karyawan tersebut justru bisa memberikan peluang bagi organisasi untuk merekrut tenaga kerja lebih kompeten atau melakukan perbaikan dalam struktur tim, sehingga berdampak positif terhadap efisiensi dan produktivitas, sedangkan turnover disfungsional terjadi ketika yang keluar justru adalah karyawan dengan kinerja tinggi, kompetensi langka, atau peran strategis yang sulit digantikan, jenis turnover ini sering kali merugikan organisasi karena tidak hanya kehilangan sumber daya manusia yang bernilai, tetapi juga dapat menurunkan moral tim dan menimbulkan beban tambahan bagi karyawan yang tersisa, kedua jenis turnover ini perlu dipahami secara cermat agar organisasi dapat merespons secara tepat dan

menyusun strategi retensi yang lebih efektif (Parker & Nouri, 2020).

Turnover dalam organisasi tidak selalu berarti kepergian karyawan secara permanen dari institusi, karena dapat terjadi dalam bentuk internal maupun eksternal, turnover internal merujuk pada perpindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain, atau dari satu departemen ke departemen lain dalam organisasi yang sama, jenis perpindahan ini sering kali mencerminkan adanya mobilitas vertikal atau horizontal sebagai bagian dari pengembangan karier, penyegaran tugas, atau penyesuaian kebutuhan organisasi, yang umumnya dianggap positif karena mempertahankan talenta di dalam lingkungan kerja yang sama, sedangkan turnover eksternal terjadi ketika karyawan memilih untuk benar-benar meninggalkan organisasi guna mengejar peluang kerja di tempat yang lain, turnover eksternal ini bisa menjadi tantangan besar bagi organisasi karena menyangkut kehilangan pengetahuan, keterampilan, dan potensi produktivitas, serta kemungkinan meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan bagi pengganti yang baru (Springer & Nguyen, 2021).

Turnover tidak hanya berdampak secara individual, tetapi juga dapat menimbulkan efek kolektif lebih luas dalam lingkungan kerja, dalam beberapa kasus, keputusan seorang karyawan untuk mengundurkan diri dapat memicu reaksi serupa dari rekan-rekan kerjanya, terutama jika karyawan yang keluar tersebut memiliki pengaruh sosial kuat, seperti sosok pemimpin informal atau individu dengan kedekatan emosional tinggi dalam tim, fenomena ini

menciptakan efek domino karena munculnya ketidakpastian, meningkatnya beban kerja, hilangnya solidaritas tim, maupun karena persepsi negatif terhadap arah dan kondisi organisasi, situasi ini dapat mengganggu stabilitas internal dan menyebabkan gelombang turnover yang sulit dikendalikan jika tidak diantisipasi sejak awal (Porter & Rigby, 2020).

2. Faktor Penyebab Turnover

Faktor penyebab turnover merupakan isu penting dalam manajemen organisasi karena dapat berdampak pada stabilitas dan kinerja perusahaan, turnover dipengaruhi oleh kombinasi faktor individu, pekerjaan, organisasi, dan lingkungan eksternal.

1) Faktor Individu dan Psikologis

Salah satu faktor utama yang mendorong terjadinya turnover adalah burnout, yaitu kondisi kelelahan emosional dan fisik yang berlangsung secara kronis akibat tekanan kerja terus-menerus, burnout banyak terjadi pada profesi dengan beban kerja dan tanggung jawab tinggi, seperti guru, perawat, dan tenaga medis yang sering kali dituntut bekerja di bawah tekanan dan ekspektasi tinggi dari lingkungan sosial maupun institusi, ketika individu mengalami kelelahan mendalam secara emosional, rasa empati dan keterlibatan terhadap pekerjaan menurun drastis yang pada akhirnya mendorong keinginan untuk keluar dari pekerjaan sebagai bentuk perlindungan diri (Bae, 2023; Yao & Li, 2022).

Kondisi kesehatan fisik dan mental secara umum turut mempengaruhi keputusan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, kurangnya

kualitas tidur, kelelahan berkepanjangan, serta gaya hidup tidak seimbang dapat memperburuk ketahanan fisik dan emosional seseorang dalam menghadapi tekanan kerja sehari-hari, ketika kesehatan terganggu, motivasi untuk terus bertahan dalam lingkungan kerja yang menuntut akan semakin berkurang, apalagi jika organisasi tidak menyediakan dukungan yang memadai untuk kesejahteraan karyawan, dan dalam situasi ini resign menjadi jalan keluar yang dianggap paling rasional untuk memulihkan kualitas hidup (Bae, 2023).

Motivasi intrinsik dan komitmen profesional juga merupakan elemen penting dalam mencegah niat keluar dari pekerjaan, terutama di kalangan generasi muda, karyawan muda cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap makna kerja, peluang pengembangan diri, dan relevansi nilai pekerjaan dengan tujuan hidup mereka, ketika hal-hal tersebut tidak terpenuhi, atau jika mereka merasa pekerjaan yang dijalani tidak mencerminkan potensi diri secara utuh, maka tingkat loyalitas terhadap organisasi cenderung rendah, lemahnya keterikatan emosional dan minimnya rasa memiliki terhadap pekerjaan membentuk keputusan untuk keluar (Voelkel & Farahmandpour, 2025; Yao & Li, 2022).

Kegagalan organisasi dalam memenuhi ekspektasi kerja dan tidak adanya dukungan terhadap pengembangan keterampilan profesional turut berkontribusi terhadap meningkatnya angka turnover, ketika karyawan merasa bahwa tugas-tugas yang mereka lakukan tidak sesuai dengan harapan awal atau tidak memberi ruang untuk berkembang,

mereka akan merasa stagnan dan tidak termotivasi, hal ini semakin diperparah apabila organisasi tidak menyediakan pelatihan, bimbingan, atau jalur karier yang jelas, dalam kondisi seperti ini keluar dari pekerjaan menjadi pilihan yang masuk akal untuk mencari lingkungan kerja yang lebih mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional (Samašonok, 2024).

2) Faktor Pekerjaan dan Lingkungan Kerja

Beban kerja yang berlebihan, tekanan waktu yang ketat, dan stres berkepanjangan merupakan kondisi yang sering kali tidak terhindarkan dalam dunia kerja modern, dan secara signifikan meningkatkan risiko terjadinya turnover, ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas karyawan dari segi fisik maupun mental, maka akan muncul kelelahan yang tidak hanya mempengaruhi produktivitas, tetapi juga keseimbangan hidup secara keseluruhan, dalam situasi seperti ini, karyawan cenderung mengalami penurunan motivasi, kehilangan minat terhadap tugas, dan pada akhirnya merasa perlu mengambil keputusan untuk keluar demi menjaga kesehatan dan kesejahteraan pribadi (Bae, 2023; Bangura & Lourens, 2024; Yao & Li, 2022).

Rendahnya tingkat kepuasan kerja juga berperan besar dalam mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi, ketika upaya dan kontribusi telah diberikan tidak mendapatkan pengakuan atau apresiasi yang sepadan, karyawan akan merasa tidak dihargai dan tidak memiliki makna dalam perannya, perasaan ini dapat menggerus semangat kerja dan rasa memiliki terhadap organisasi, terutama jika

kondisi ini berlangsung secara terus-menerus tanpa adanya perbaikan dari pihak manajemen, dalam banyak kasus karyawan yang merasa tidak dihargai akan lebih cepat membuat keputusan untuk mencari tempat kerja baru yang mampu memberikan penghargaan dan pengakuan yang lebih baik (Kunci et al., 2024; Samašonok, 2024; Yao & Li, 2022).

Dukungan sosial di tempat kerja juga menjadi aspek penting dalam mempertahankan karyawan dari atasan maupun rekan kerja, ketika lingkungan kerja terasa tidak ramah, minim kolaborasi, atau bahkan penuh dengan konflik, maka rasa aman dan kenyamanan karyawan akan terganggu, kurangnya empati dari pimpinan, sikap tidak peduli antar kolega, serta ketidakharmonisan tim dapat memperburuk kondisi psikologis karyawan dan mempercepat keinginan untuk keluar, budaya kerja tidak sehat semacam ini menciptakan suasana yang penuh tekanan, dan dalam jangka panjang akan mengikis loyalitas serta keterlibatan karyawan terhadap organisasi (Bae, 2023; Bemvenuti et al., 2024; Janjua et al., 2022).

Faktor lainnya yaitu minimnya peluang pengembangan karier dan keterbatasan akses terhadap pelatihan atau peningkatan keterampilan, bagi banyak karyawan terutama generasi muda, pertumbuhan profesional merupakan kunci dalam mempertimbangkan keberlanjutan karier di suatu tempat kerja, ketika organisasi gagal menyediakan jalur pengembangan yang jelas, akses pelatihan yang relevan, atau kesempatan promosi yang adil, maka hal ini akan menimbulkan rasa stagnasi, karyawan akan

merasa bahwa mereka tidak memiliki masa depan yang menjanjikan dalam organisasi, sehingga memilih untuk keluar demi mengejar peluang yang mendukung pertumbuhan karier dan juga pembelajaran berkelanjutan (Bemvenuti et al., 2024; Janjua et al., 2022; Samašonok, 2024).

3) Faktor Organisasi dan Eksternal

Penyebab yang sering dikaitkan dengan tingginya angka turnover adalah lemahnya kualitas kepemimpinan dalam organisasi, ketika pemimpin tidak mampu memberikan arahan yang jelas, membangun hubungan suportif, memberdayakan bawahannya untuk berkembang, maka karyawan cenderung kehilangan kepercayaan terhadap sistem manajemen, kepemimpinan pasif atau otoriter dapat menciptakan jarak emosional antara atasan dan bawahan, sehingga menurunkan keterlibatan serta loyalitas karyawan, kurangnya dukungan dari pimpinan juga membuat karyawan merasa tidak dihargai, tidak mendapatkan kesempatan untuk tumbuh, dan akhirnya memilih untuk meninggalkan organisasi (Bemvenuti et al., 2024; Kunci et al., 2024).

Masalah lain yang tidak kalah krusial adalah ketidakpuasan terhadap kompensasi, ketika gaji yang diberikan tidak sebanding dengan tanggung jawab, beban kerja, atau standar industri, karyawan akan merasa bahwa upaya mereka tidak dihargai secara layak, selain itu manfaat tambahan yang minim seperti tunjangan kesehatan, asuransi, atau fasilitas kerja menambah ketidakpuasan dan menjadi alasan kuat bagi karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih menguntungkan, dalam banyak kasus,

aspek finansial menjadi faktor penentu, terutama bagi mereka yang memiliki tanggungan keluarga atau kebutuhan hidup yang meningkat (Bangura & Lourens, 2024; Janjua et al., 2022; Samašonok, 2024).

Kurangnya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan tidak adanya ruang untuk mengekspresikan ide atau pendapat juga berperan dalam memperkuat keinginan untuk keluar, ketika karyawan merasa tidak dilibatkan dalam proses pekerjaan mereka, hal ini menimbulkan kesan bahwa suara mereka tidak dianggap penting oleh organisasi, lingkungan kerja yang tidak mendukung kebebasan berekspresi akan mengurangi rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan membuat karyawan merasa asing, faktor eksternal seperti meningkatnya peluang karier di luar organisasi dan perubahan dalam pasar tenaga kerja turut memperkuat keputusan untuk berpindah kerja demi mencari tempat yang lebih menghargai kontribusi individu (Bemvenuti et al., 2024; Samašonok, 2024).

3. Dampak Turnover terhadap Organisasi

Turnover karyawan memiliki dampak terhadap organisasi secara langsung maupun tidak langsung, dampak ini dapat mempengaruhi kinerja, efisiensi, keuangan, dan suasana kerja dalam organisasi.

1) Dampak pada Kinerja dan Produktivitas

Dampak dari turnover terhadap organisasi tidak bisa dianggap sepele karena hilangnya tenaga kerja yang sudah berpengalaman dan memiliki keahlian khusus dapat secara langsung menurunkan

produktivitas serta kualitas layanan yang diberikan, karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu sistem umumnya memiliki pemahaman mendalam terhadap alur kerja, kebutuhan klien, serta budaya organisasi, ketika mereka keluar, organisasi tidak hanya kehilangan kompetensi teknis, tetapi juga pengetahuan yang bersifat tak tertulis dan sulit digantikan dalam waktu singkat, akibatnya proses pelayanan kepada pelanggan sering mengalami keterlambatan, muncul gangguan dalam operasional sehari-hari, dan daya saing organisasi pun melemah karena laju inovasi ikut terhambat, dalam jangka panjang, kondisi ini bisa menciptakan kondisi tidak konsisten dalam pencapaian tujuan organisasi (Anusha & Rajesh, 2024; Getnet & Taye, 2020; Pandey & Amri, 2020).

Tidak hanya berdampak pada kinerja organisasi secara umum, turnover juga memberikan tekanan psikologis dan operasional bagi karyawan yang masih bertahan, ketika jumlah tenaga kerja berkurang, beban kerja secara otomatis meningkat bagi mereka yang tersisa, tekanan untuk menyelesaikan tugas lebih banyak dengan waktu yang sama dapat memunculkan kelelahan, stres kerja, bahkan rasa frustrasi, dalam kondisi seperti ini motivasi karyawan mudah menurun karena mereka merasa tidak mendapatkan dukungan yang cukup atau merasa diperlakukan tidak adil, lingkungan kerja menjadi kurang kondusif dan

berpotensi memperparah angka turnover berikutnya jika tidak ada langkah strategis dari pihak manajemen untuk menanggulangnya (Bangura & Lourens, 2024; Kida et al., 2022; Pandey & Amri, 2020).

2) Dampak pada Keuangan dan Sumber Daya

Turnover membawa konsekuensi finansial besar bagi organisasi karena setiap seorang karyawan keluar maka perusahaan harus mengalokasikan anggaran tambahan untuk mencari dan melatih pengganti, proses rekrutmen memerlukan biaya iklan lowongan kerja, penggunaan jasa perekrut, serta waktu yang dihabiskan tim sumber daya manusia dalam menyaring dan mewawancarai kandidat, setelah karyawan baru diterima, diperlukan investasi tambahan dalam bentuk pelatihan dan pembekalan agar mereka mampu menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang ada, semua ini menyita banyak sumber daya dalam bentuk waktu, uang, maupun tenaga yang seharusnya dapat digunakan untuk kegiatan produktif lainnya (Badar et al., 2023; Kida et al., 2022).

Tingkat turnover yang tinggi juga berdampak buruk terhadap stabilitas finansial dan kinerja organisasi secara menyeluruh, ketika pergantian tenaga kerja terjadi secara terus-menerus, konsistensi operasional terganggu dan beban kerja tidak terbagi secara merata, sehingga produktivitas tim menurun, kondisi ini mengakibatkan tidak efisien dalam

pelaksanaan tugas, penurunan kepuasan pelanggan, hingga penurunan keuntungan yang dihasilkan oleh organisasi, secara keseluruhan organisasi akan menghadapi tantangan berat untuk menjaga keberlangsungan dan efektivitas usaha jika tingkat pergantian karyawan tidak dapat dikendalikan dengan baik (Badar et al., 2023).

3) Dampak pada Hubungan Kerja dan Moral

Tingkat turnover tinggi tidak hanya berdampak pada aspek operasional dan finansial organisasi, tetapi juga merusak dinamika sosial di tempat kerja, ketika pergantian karyawan terjadi terlalu sering, hubungan antar individu menjadi sulit terbangun secara mendalam, sehingga mengganggu kerja sama tim dan solidaritas kerja, kondisi ini dapat memicu menurunnya rasa tanggung jawab karena karyawan yang tersisa merasa kurang terikat secara emosional dengan lingkungan kerja yang berubah, ketidakstabilan ini pada akhirnya mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi, menurunkan rasa percaya terhadap manajemen, dan menciptakan atmosfer kerja yang tidak sehat serta tidak kondusif untuk pertumbuhan profesional jangka panjang (Bangura & Lourens, 2024; Khan & Roy, 2020; Kida et al., 2022).

4) Dampak pada Reputasi dan Kepuasan Pelanggan

Tingginya angka turnover dalam suatu organisasi dapat memberikan dampak serius terhadap kepuasan

pelanggan, terutama karena hilangnya konsistensi dalam kualitas layanan yang diberikan, ketika karyawan berpengalaman keluar, proses kerja menjadi lebih rentan terhadap kesalahan, sementara karyawan baru masih dalam tahap adaptasi dan belum sepenuhnya menguasai prosedur kerja, kondisi ini berujung pada berkurangnya efektivitas pelayanan, dan akan menurunkan tingkat kepuasan pelanggan, selain itu jika pergantian tenaga kerja terjadi secara terus-menerus dan terlihat jelas oleh publik, hal ini dapat menciptakan citra negatif terhadap organisasi, pelanggan maupun mitra bisnis mungkin akan meragukan stabilitas sehingga merusak reputasi organisasi di mata masyarakat (Anusha & Rajesh, 2024; Getnet & Taye, 2020; Pandey & Amri, 2020).

4. Tantangan dalam Mengelola Turnover di Era Modern

Mengelola turnover di era modern menjadi tantangan besar bagi organisasi karena perubahan cepat dalam teknologi, ekspektasi karyawan, dan dinamika pasar tenaga kerja, tantangan ini semakin kompleks dengan munculnya fenomena seperti “Great Resignation” dan meningkatnya kebutuhan akan fleksibilitas kerja. Tantangan Utama dalam Mengelola Turnover:

a) **Perubahan Ekspektasi dan Kebutuhan Karyawan**

Perubahan ekspektasi dan kebutuhan karyawan di dunia kerja modern menuntut perhatian serius dari

organisasi, karyawan tidak lagi hanya berfokus pada gaji atau jenjang karier, melainkan juga menginginkan fleksibilitas dalam waktu dan tempat kerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, serta lingkungan kerja yang mendukung kesehatan fisik dan mental, tuntutan ini mencerminkan pergeseran nilai dan prioritas generasi pekerja baru yang lebih menekankan pada kualitas hidup, ketika organisasi gagal beradaptasi dengan perubahan ini, mereka menghadapi risiko kehilangan tenaga kerja yang potensial, terutama di tengah persaingan pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif dan dinamis (Dan et al., 2024; Kasheem & Padang, 2025).

b) Akses Informasi dan Mobilitas Tinggi

Era digital memberikan kemudahan bagi karyawan dalam menjangkau berbagai informasi mengenai peluang kerja yang tersedia di luar organisasi, melalui platform digital seperti situs lowongan, media sosial profesional, dan jaringan online, mereka dapat mengetahui secara langsung detail pekerjaan, budaya perusahaan, hingga kisaran gaji dari berbagai tempat kerja potensial, informasi ini mendorong mereka untuk lebih responsif terhadap ketidakpuasan dalam pekerjaan saat ini dan membuat keputusan untuk berpindah lebih cepat, kondisi ini memperkuat tingkat turnover, terutama di kalangan tenaga kerja yang memiliki keterampilan tinggi dan mudah terserap pasar kerja (Kekutia, 2020).

c) Kekurangan Kandidat Berkualitas

Tingginya tingkat turnover memaksa organisasi untuk terus melakukan proses rekrutmen dan

pelatihan guna mengisi posisi kosong yang pada gilirannya menguras banyak sumber daya dari segi anggaran maupun waktu, tidak hanya terbatas pada biaya administratif dan pelatihan awal, tetapi juga mencakup hilangnya produktivitas selama masa transisi dan adaptasi karyawan baru, tantangan semakin kompleks ketika organisasi menghadapi keterbatasan dalam menemukan kandidat yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan standar yang diharapkan, kelangkaan tenaga kerja berkualitas ini dapat memperlambat kinerja operasional dan menghambat pencapaian tujuan strategis jangka panjang (Kekutia, 2020; Samikon et al., 2021).

d) Budaya Organisasi dan Kepemimpinan

Budaya organisasi yang kaku, kepemimpinan tidak responsif terhadap perubahan, serta komunikasi internal tidak efektif sering kali menjadi pemicu utama meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan tempat kerja, lingkungan kerja yang tidak kondusif membuat karyawan merasa terpinggirkan, tidak didengar, dan kehilangan motivasi untuk berkontribusi secara maksimal, untuk mengurangi risiko tersebut, organisasi perlu membentuk budaya kerja sehat dan inklusif setiap individu merasa dihargai, diberikan ruang untuk berkembang, serta dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, pendekatan ini dapat menciptakan rasa kepemilikan dan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi (Hasmin, 2025; Kasheem & Padang, 2025).

e) Adaptasi terhadap Tren Kerja Modern

Organisasi masa kini dituntut untuk tanggap terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja, termasuk meningkatnya preferensi karyawan terhadap sistem kerja hybrid, jam kerja yang fleksibel, dan pemanfaatan teknologi dalam menunjang aktivitas sehari-hari, ketiga hal ini tidak lagi dianggap sebagai keistimewaan, melainkan sebagai kebutuhan dasar yang mencerminkan tuntutan zaman dan harapan pekerja modern, kemampuan organisasi dalam mengakomodasi perubahan ini dapat menjadi penentu keberhasilan dalam mempertahankan karyawan dan menjaga tingkat produktivitas secara berkelanjutan (Borocki et al., 2022; Dan et al., 2024).

5. Pendekatan Adaptif untuk Mengurangi Tingkat Turnover

Pendekatan adaptif dalam mengurangi turnover menitikberatkan pada kemampuan organisasi untuk bersikap fleksibel, memahami kebutuhan karyawan, dan juga menyesuaikan kebijakan sejalan dengan perubahan dalam struktur dan dinamika tenaga kerja, strategi ini tidak terpaku pada satu metode tetap, melainkan mencakup berbagai langkah yang dapat dirancang ulang sesuai kondisi spesifik dan karakter individu dalam organisasi.

1) Job Embeddedness dan Keterikatan Karyawan

Meningkatkan keterikatan karyawan atau *job embeddedness* menjadi salah satu langkah penting dalam menjaga stabilitas tenaga kerja di tengah tantangan organisasi modern, keterikatan ini muncul dari ikatan sosial yang kuat di lingkungan kerja, keselarasan antara nilai-nilai pribadi dengan budaya

organisasi, serta keuntungan yang dirasakan karyawan ketika memutuskan untuk tetap bertahan, karyawan yang merasa terhubung secara emosional dan sosial dengan tempat mereka bekerja, cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan enggan untuk berpindah, upaya membangun keterikatan semacam ini dapat diwujudkan melalui desain pekerjaan yang memberi makna, pembukaan akses terhadap program pengembangan karier, serta penciptaan atmosfer kerja yang mendukung kerja sama dan rasa saling menghargai antar rekan kerja, ketika individu merasa dihargai, memiliki ruang tumbuh, dan memiliki relasi kerja yang positif, keinginan untuk keluar dari organisasi akan jauh lebih kecil (Andrews & Mohammed, 2020; Shah et al., 2020).

2) Kepemimpinan Adaptif dan Lingkungan Kerja Positif

Peran pemimpin yang mampu beradaptasi dan menempatkan karyawan sebagai pusat perhatian menjadi kunci dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat, inklusif, dan peka terhadap keberagaman kebutuhan antar generasi, pemimpin seperti ini tidak hanya memahami perbedaan karakteristik setiap individu, tetapi juga mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya sesuai dengan konteks dan situasi yang berkembang, pendekatan ini menciptakan rasa dihargai di kalangan karyawan, menumbuhkan kepercayaan terhadap manajemen, serta memperkuat keterikatan emosional dengan organisasi, ketika pemimpin berhasil membangun komunikasi yang terbuka, memberikan dukungan nyata, dan menunjukkan empati terhadap tantangan yang dihadapi karyawan, kepuasan kerja cenderung

meningkat. loyalitas bertambah dan juga niat untuk meninggalkan organisasi menjadi jauh lebih kecil (O.A. & E., 2025; Olguín-Martínez et al., 2023).

3) Pengembangan Kompetensi dan Penghargaan

Menyediakan pelatihan yang tepat sasaran, membuka jalur pengembangan karier, dan menerapkan sistem penghargaan yang sesuai dengan aspirasi serta kebutuhan karyawan merupakan bentuk nyata dari pendekatan adaptif dalam manajemen sumber daya manusia, upaya ini tidak hanya mencerminkan perhatian organisasi terhadap pertumbuhan individu, tetapi juga memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan tempat kerja, ketika seseorang merasa bahwa kontribusinya diakui dan ada peluang untuk berkembang, maka muncul rasa memiliki dan keyakinan bahwa masa depan mereka masih berada dalam organisasi tersebut, perasaan dihargai dan adanya ruang untuk maju menjadi faktor penting yang dapat mendorong loyalitas serta menurunkan risiko turnover, terutama di lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif (Andrews & Mohammed, 2020; O.A. & E., 2025; Samikon et al., 2021).

4) Pengelolaan Burnout dan Kemampuan Adaptif

Mendorong pengembangan kapasitas adaptif di kalangan karyawan menjadi langkah strategis dalam merespons tantangan dunia kerja modern, khususnya bagi generasi milenial yang cenderung lebih rentan terhadap tekanan dan stres kerja di tengah tuntutan digitalisasi, kemampuan seperti resiliensi, fleksibilitas, dan keterampilan dalam mengelola perubahan memainkan peran penting dalam

membantu individu bertahan dan tetap produktif dalam lingkungan kerja yang cepat berubah, ketika karyawan mampu mengelola tekanan secara lebih efektif dan melihat perubahan sebagai peluang, bukan ancaman, maka risiko kelelahan emosional (burnout) dapat ditekan, sehingga niat untuk meninggalkan pekerjaan pun menurun secara signifikan karena individu merasa lebih mampu menavigasi tantangan yang ada (Hidayati & Fatriya, 2022).