

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kecenderungan Turnover

##### 1. Pengertian Turnover

Istilah *turnover* berasal dari bahasa kamus Inggris Indonesia (John M.Echlos & Hassan Shadily, 2003:608) berarti pergantian. Sedangkan Ivancevich dalam Zulfinur (2002:13) menjelaskan bahwa “*Turnover is the net result of the exist of some employees and entrance of others to the work organization*”. Dalam arti bebas, *turnover* adalah hasil akhir dari adanya para pekerja dan masuknya para pekerja lain yang dikerjakan dalam sebuah organisasi.

Sementara Werther dalam Zulfinar (2002:13) lebih memfokuskan pengertian *turnover* sebagai kehilangan karyawan oleh suatu organisasi atau *is the loss of employees by an organization. It represents employees who depart for a variety of reasons*. Dengan kata lain bahwa karyawan meninggalkan pekerjaannya untuk berbagai macam alasan.

Menurut Lum et.al dalam Andini (2006:12) intensi *turnover* adalah keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.

Sementara Mathis & Jackson dalam Andini (2006:13) *turnover intention* adalah proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya.

Robbins (1996), menjelaskan bahwa *turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). Voluntary turnover atau quit merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, involuntary turnover atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (employer) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat uncontrollable bagi karyawan yang mengalaminya.

Abelson (1987), Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Tindakan penarikan diri terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Lekatompessy (2003) *Turnover* lebih mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi. Keinginan berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum ditunjukkan tindakan pasti meninggalkan organisasi.

Lum et al., (1998) keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.

*Turnover Intention* didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan. Seorang karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya, akan menunjukkan sikap yang baik secara keseluruhan ditempat kerja dan menyebabkan meningkatnya komitmen terhadap organisasi yang akhirnya akan menyebabkan rendahnya niat untuk keluar dari perusahaan (*intention to quit*). (Raabe dan Beehr dalam Nugroho, 2003).

Simamora (1996), *Turnover Intentions* merupakan perpindahan (*movement*) melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. perpindahan kerja dalam hal ini adalah perpindahan secara sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). Suwandi dan Indriantoro (1999), *Turnover intentions* diartikan (keinginan berpindah) mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Keinginan untuk pindah atau *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya (Bluedorn, 1982 dalam Grant et al., 2001). Lebih lanjut menurut Mobley (1979), Horner dan Hollingsworth, 1978 dalam Grant et al., 2001) keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya turnover dalam sebuah perusahaan.

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover

Lee & Mitchel (dalam Kalnbach & Griffin, 2002) mengatakan ada empat komponen utama dalam perilaku turnover seorang karyawan, yaitu:

a. *Shocks.*

Merupakan kejadian khusus/ yang mengejutkan yang menimbulkan analisa secara psikologis untuk keluar (berhenti) dari perusahaan. Contoh: pernikahan, transfer pekerjaan, konflik serius dengan atasan/ rekan kerja.

b. *Images Violations (Gambaran terhadap Pelanggaran)*

Adalah gambaran/ bayangan terhadap pelanggaran. Pelanggaran ini merupakan hasil dari beberapa kejadian yang mengarahkan individu untuk menentukan atau memutuskan bahwa dia tidak dapat mengintegrasikan nilai-nilainya ke dalam shocks. Sehingga, ada dua pilihan: memperbaiki image diri atau meninggalkan perusahaan.

c. *Scripts*

Merupakan rangkaian peta kognitif untuk perilaku yang otomatis (mendadak) dalam situasi yang telah dikenal.

d. *Search For and/ or Evaluation of Alternatif To The Job*

Dua alternatif bagi karyawan yang keluar dari perusahaan. Pertama; non-work, dimana individu melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi atau menjatuhkan pada pilihan bekerja di luar rumah. Kedua; mencari dan mengevaluasi pekerjaan lain.

**Menurut Kraemer (2000)** ada beberapa hal yang mempengaruhi perilaku turnover karyawan, yaitu:

*a. Komitmen Organisasi*

Seorang karyawan yang punya komitmen terhadap organisasi akan mempengaruhinya secara kuat untuk tetap bertahan di perusahaannya.

*b. Peluang Jangka Panjang*

Dalam hal ini bagaimana seseorang melihat masa depannya di perusahaan. Karyawan akan bertahan bila peluang pendidikan dan karir diberikan oleh perusahaan.

*c. Kepuasan Kerja*

Seorang karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi tidak akan meninggalkan perusahaan, namun juga berlaku sebaliknya.

*d. Stress Kerja*

Jika karyawan mengalami stres tinggi, maka cenderung akan meninggalkan perusahaan. Begitupun sebaliknya.

*e. Keadilan*

Perlakuan secara adil bagi seluruh karyawan akan meneguhkan karyawan semakin loyal terhadap perusahaan dan akan tetap bertahan.

Dalam model turnover Price (dalam Mobley, 1982) ada 5 kategori aspek pokok yang mendukung timbulnya intensi turnover :

a. *Pay* (upah)

Armknacht & Early (dalam Mobley,1982) menemukan bahwa faktor terpenting dalam menentukan variasi antar industri dalam voluntary separation adalah tingkat upah yang relatif. Namun sejumlah hubungan antara tingkat upah dan tingkat turnover menyatakan bahwa bukan hanya upah yang menyebabkan seseorang meninggalkan suatu perusahaan dan pindah ke perusahaan lain, oleh karena itu faktor upah harus didukung oleh faktor lainnya dalam mendorong terjadinya turnover.

b. *Integration*

Tingkat keikutsertaan atau keterlibatan karyawan dalam hubungan pokok dalam organisasi. Individu dianggap memiliki peranan penting dalam proses jalannya organisasi. Hal ini dapat dilihat dari penting atau tidaknya keterlibatan karyawan dalam berjalannya program perusahaan.

c. *Instrumental communication*

Instrumental communication berhubungan langsung dengan peran performance. Dimana Seybolt, Pavett, & Walker (dalam Mobley,1982) menemukan bahwa performance yang bagus sedikit yang melakukan turnover.

d. *Formal Communication*

Formal Communication berkaitan dengan penyebaran informasi di antara anggota dari suatu sistem sosial organisasi. Price (dalam Mobley,1982) mengemukakan bahwa komunikasi formal organisasi merupakan faktor penentu

*turnover*, yang dapat dilakukan dalam bentuk feedback terhadap tugas-tugas karyawan yang sering dan langsung, serta adanya saluran komunikasi formal yang terpercaya. Manajemen yang mencoba untuk meningkatkan arus komunikasi diantara para karyawan menimbulkan konsekuensi positif pada organisasi dengan menurunnya *turnover*.

*e. Centralization*

Centralization merupakan tingkat dimana kekuasaan dipusatkan pada suatu sistem sosial. Price (1986) menyimpulkan bahwa pengalaman organisasi yang sangat terfokus pada pemimpin akan beresiko besar untuk terjadinya turnover. Hubungan ini didasarkan pada hal-hal seperti faktor karyawan yang memiliki sedikit outonomy, tanggapan organisasi terhadap unit dan kebutuhan individu yang lambat, ataupun karyawan yang merasa bahwa dirinya tidak mempunyai kendali apapun didalam organisasi. Berdasarkan kelima aspek yang menentukan terjadinya turnover, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa keempat aspek pertama berhubungan secara negatif dengan turnover, sedangkan aspek kelima centralization, berhubungan secara positif dengan turnover.

Wanous (1980) menyatakan ada 2 faktor yang mempengaruhi timbulnya intensi turnover, yaitu :

1. *Individual Differences*

*a. Gender*

Dari segi gender ditemukan bahwa wanita lebih cenderung untuk melakukan turnover dibandingkan dengan pria.

*b. Race*

Parsons (dalam Mobley,1982) menyatakan bahwa karyawan perusahaan yang berkulit hitam lebih banyak mengalami turnover dibandingkan dengan karyawan berkulit putih

*c. Age*

Karyawan yang muda memiliki kemungkinan yang tinggi untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini dikarenakan karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapatkan pekerjaan yang baru yang memiliki tanggung jawab kekeluargaan yang lebih kecil , sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan.

*d. Education*

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Parsons (dalam Mobley,1986) individu yang berpendidikan tinggi cenderung untuk melakukan turnover dibandingkan individu yang berpendidikan rendah.

2. *Organization Characteristics*

*a. Pay level*

Turnover berada pada tingkat tertinggi didalam industri-industri yang yang menggaji karyawannya lebih rendah. Armknecht dan Early (dalam Mobley, 986) menyatakan faktor penting dalam

menentukan berbagai variasi antar industri dalam hal turnover adalah tingkat pendapatan yang ada dalam industri tersebut.

*b. Existence of training program*

Dengan adanya program training maka diharapkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan akan semakin meningkat dengan demikian karyawan akan diberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya dalam organisasi. Kesempatan untuk mengembangkan karir ini akan menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi tersebut.

*c. Length of training program*

Salah satu strategi untuk mensosialisasikan budaya perusahaan kepada karyawan adalah melalui training. Melalui lamanya jangka waktu pengadaan training diharapkan karyawan akan semakin memahami dan menerima budaya dari perusahaan. Dengan kata lain karyawan akan merasa puas terhadap keberadaan perusahaan, dan keinginan untuk meninggalkan perusahaan pun akan semakin kecil.

March dan Simon (dalam Mobley, 1986) juga menemukan bahwa ada banyak aspek integratif munculnya intensi turnover, antara lain :

1. Kepuasan kerja, termasuk image (gambaran) pekerjaan, perkiraan hubungan antar pekerjaan dan kecocokan antara pekerjaan dan aturan-aturan lainnya.
2. Kemungkinan transfer dalam organisasi

3. Tersedianya alternatif pekerjaan lain atau diluar organisasi. Hal ini juga di pengaruhi oleh keberadaan organisasi, tingkat aktivitas bisnis, dan karakteristik personal.

Mobley (1986) menyatakan keinginan (intensi) untuk keluar dari organisasi merupakan prediktor dominan yang bersifat positif terhadap terjadinya turnover. Oleh karena itu, jika karyawan menerima dan merasa puas dengan hasil evaluasi terhadap pekerjaannya maka keinginan untuk keluar dari organisasi akan semakin kecil. Demikian sebaliknya, jika karyawan tidak dapat menerima dan menyukai pekerjaannya maka keinginan untuk melakukan turnover akan semakin besar.

Faktor – faktor *organizational characteristic* dapat di asumsikan sebagai faktor eksternal yang berhubungan dengan kualitas kehidupan bekerja di dalam organisasi. Faktor – faktor yang berhubungan dengan kualitas kehidupan bekerja yaitu pay level, dan training program (existence of training program dan length of training program). Dengan diberikan upah yang mencukupi dan adil serta training yang diberikan oleh perusahaan, diharapkan dapat mengurangi intensi turnover karyawan serta meningkatkan kualitas kehidupan bekerja didalam organisasi.

### **3. Klasifikasi *Turnover***

Price (1986) menyatakan bahwa turnover karyawan dapat dibagi kedalam dua jenis, yaitu:

1. ***Voluntary Turnover***, merupakan turnover yang diajukan oleh perorangan adalah turnover sukarela. Mobley (1986) menamakan tipe ini sebagai

voluntary separation yang berarti berhentinya seseorang dari organisasi yang diajukan oleh individu karyawan itu sendiri.

2. ***Involuntary Turnover***, merupakan pergerakan keluar-masuknya seorang individu dari suatu organisasi, yang dilakukan bukan atas kehendak individu. Nama lain tipe ini adalah involuntary separation, yang berarti berhentinya seseorang dari organisasi atas keinginan organisasi, termasuk kematian, dan diperintahkan mengundurkan diri. Involuntary turnover diajukan oleh pihak organisasi dimana karyawan bekerja. Salah satu contoh situasi dimana seseorang diperintahkan untuk mengundurkan diri atau bukan atas keinginan antara lain PHK (pemutusan hubungan kerja) karena perusahaan tempat bekerja bangkrut, atau karena kinerja karyawan rendah.

***B. Upah, integration, instrumental communication, formal communication, centralization, komitmen organisasi, peluang jangka panjang, kepuasan kerja, stress kerja, keadilan, shocks, images violations, scrips, search for and/ or evaluation of alternative to the job***

Dalam model turnover Price (dalam Mobley, 1982) ada 5 kategori aspek pokok yang mendukung timbulnya intensi turnover :

- a. *Pay* (upah)

Armknrecht & Early (dalam Mobley, 1982) menemukan bahwa faktor terpenting dalam menentukan variasi antar industri dalam voluntary separation adalah tingkat upah yang relatif. Namun sejumlah hubungan

antara tingkat upah dan tingkat turnover menyatakan bahwa bukan hanya upah yang menyebabkan seseorang meninggalkan suatu perusahaan dan pindah ke perusahaan lain, oleh karena itu faktor upah harus didukung oleh faktor lainnya dalam mendorong terjadinya turnover.

b. *Integration*

Tingkat keikutsertaan atau keterlibatan karyawan dalam hubungan pokok dalam organisasi. Individu dianggap memiliki peranan penting dalam proses jalannya organisasi. Hal ini dapat dilihat dari penting atau tidaknya keterlibatan karyawan dalam berjalannya program perusahaan.

c. *Instrumental communication*

Instrumental communication berhubungan langsung dengan peran performance. Dimana Seybolt, Pavett, & Walker (dalam Mobley,1982) menemukan bahwa performance yang bagus sedikit yang melakukan turnover.

d. *Formal Communication*

Formal Communication berkaitan dengan penyebaran informasi di antara anggota dari suatu sistem sosial organisasi. Price (dalam Mobley,1982) mengemukakan bahwa komunikasi formal organisasi merupakan faktor penentu *turnover*, yang dapat dilakukan dalam bentuk feedback terhadap tugas-tugas karyawan yang sering dan langsung, serta adanya saluran komunikasi formal yang terpercaya. Manajemen yang mencoba untuk meningkatkan arus komunikasi diantara para karyawan

menimbulkan konsekuensi positif pada organisasi dengan menurunnya *turnover*.

e. *Centralization*

Centralization merupakan tingkat dimana kekuasaan dipusatkan pada suatu sistem sosial. Price (1986) menyimpulkan bahwa pengalaman organisasi yang sangat terfokus pada pemimpin akan beresiko besar untuk terjadinya turnover. Hubungan ini didasarkan pada hal-hal seperti faktor karyawan yang memiliki sedikit outonomy, tanggapan organisasi terhadap unit dan kebutuhan individu yang lambat, ataupun karyawan yang merasa bahwa dirinya tidak mempunyai kendali apapun didalam organisasi. Berdasarkan kelima aspek yang menentukan terjadinya turnover, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa keempat aspek pertama berhubungan secara negatif dengan turnover, sedangkan aspek kelima centralization, berhubungan secara positif dengan turnover.

**Menurut Kraemer (2000)** ada beberapa hal yang mempengaruhi perilaku turnover karyawan, yaitu:

a. *Komitmen Organisasi*

Seorang karyawan yang punya komitmen terhadap organisasi akan mempengaruhinya secara kuat untuk tetap bertahan di perusahaannya.

b. *Peluang Jangka Panjang*

Dalam hal ini bagaimana seseorang melihat masa depannya di perusahaan. Karyawan akan bertahan bila peluang pendidikan dan karir diberikan oleh perusahaan.

c. *Kepuasan Kerja*

Seorang karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi tidak akan meninggalkan perusahaan, namun juga berlaku sebaliknya.

d. *Stress Kerja*

Jika karyawan mengalami stres tinggi, maka cenderung akan meninggalkan perusahaan. Begitupun sebaliknya.

e. *Keadilan*

Perlakuan secara adil bagi seluruh karyawan akan meneguhkan karyawan semakin loyal terhadap perusahaan dan akan tetap bertahan

**Lee & Mitchel (dalam Kalnbach & Griffin, 2002)** mengatakan ada empat komponen utama dalam perilaku turnover seorang karyawan, yaitu:

a. *Shocks.*

Merupakan kejadian khusus/ yang mengejutkan yang menimbulkan analisa secara psikologis untuk keluar (berhenti) dari perusahaan. Contoh: pernikahan, transfer pekerjaan, konflik serius dengan atasan/ rekan kerja.

b. *Images Violations (Gambaran terhadap Pelanggaran)*

Adalah gambaran/ bayangan terhadap pelanggaran. Pelanggaran ini merupakan hasil dari beberapa kejadian yang mengarahkan individu untuk

menentukan atau memutuskan bahwa dia tidak dapat mengintegrasikan nilai-nilainya ke dalam shocks. Sehingga, ada dua pilihan: memperbaiki image diri atau meninggalkan perusahaan.

c. *Scripts*

Merupakan rangkaian peta kognitif untuk perilaku yang otomatis (mendadak) dalam situasi yang telah dikenal.

d. *Search For and/ or Evaluation of Alternatif To The Job*

Dua alternatif bagi karyawan yang keluar dari perusahaan. Pertama; non-work, dimana individu melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi atau menjatuhkan pada pilihan bekerja di luar rumah. Kedua; mencari dan mengevaluasi pekerjaan lain.

### **C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kecenderungan Turnover Pada Karyawan**

Kecenderungan Turnover mempengaruhi keefektifitasan organisasi, turnover yang tinggi berakibat pada meningkatnya biaya investasi pada sumberdaya manusia (SDM), serta dapat menyebabkan ketidak stabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja karyawan sehingga hal ini dapat berimplikasi pada kinerja perusahaan. Tingkat turnover yang cenderung tinggi ini diidentifikasi disebabkan oleh beberapa faktor antara lain kepuasan gaji dan kepuasan kerja yang rendah serta komitmen organisasional yang kurang dari karyawannya.

Melalui penelitian ini dapat diketahui faktor-faktor Kecenderungan Turnover. Dimana faktor-faktor kecenderungan turnover (*upah, integration, instrumental*

*communication, Formal Communication, centralization, komitmen organisasi, peluang jangka panjang, kepuasan kerja, stress kerja, keadilan, shocks, images violations, scrips, search for and/ or evaluation of alternative to the job*) merupakan variabel independen/bebas serta Kecenderungan *turnover* merupakan variabel dependen/terikat dengan sumber data yang berasal dari HIGH POINT SERVICED APARTMENT.

#### **D. Kerangka Teoritik**

Istilah *turnover* berasal dari bahasa kamus Inggris Indonesia (John M.Echlos & Hassan Shadily, 2003:608) berarti pergantian. Sedangkan Ivancevich dalam Zulfinur (2002:13) menjelaskan bahwa “*Turnover is the net result of the exist of some employees and entrance of others to the work organization*”. Dalam arti bebas, *turnover* adalah hasil akhir dari adanya para pekerja danmasuknya para pekerja lain yang dikerjakan dalam sebuah organisasi.

Menurut Lum et.al dalam Andini (2006:12) intensi *turnover* adalah keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan daapt memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain.

Sementara Mathis & Jackson dalam Andini (2006:13) *turnover intention* adalah proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya.

Robbins (1996), menjelaskan bahwa *turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). Voluntary

turnover atau quit merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, involuntary turnover atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (employer) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat uncontrollable bagi karyawan yang mengalaminya.

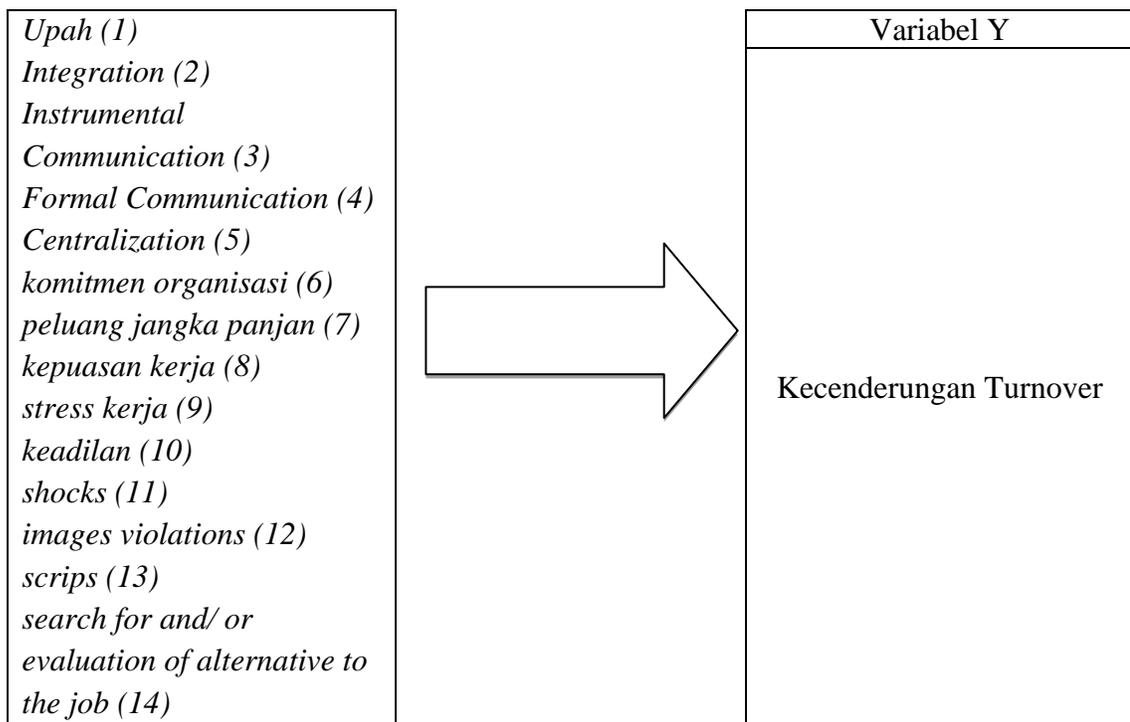
Abelson (1987), Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Tindakan penarikan diri terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Kecenderungan Turnover mempengaruhi keefektifitasan organisasi, turnover yang tinggi berakibat pada meningkatnya biaya investasi pada sumberdaya manusia (SDM), serta dapat menyebabkan ketidak stabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja karyawan sehingga hal ini dapat berimplikasi pada kinerja perusahaan. Tingkat turnover yang cenderung tinggi ini diidentifikasi disebabkan oleh beberapa faktor antara lain kepuasan gaji dan kepuasan kerja yang rendah serta komitmen organisasional yang kurang dari karyawannya.

Melalui penelitian ini dapat diketahui faktor-faktor Kecenderungan Turnover, yaitu (*upah, integration, instrumental communication, centralization, komitmen organisasi, peluang jangka panjang, kepuasan kerja, stress kerja, keadilan, shocks,*

*images violations, scrips, search for and/ or evaluation of alternative to the job*) dan Kecenderungan *turnover* merupakan variabel dependen/terikat dengan sumber data yang berasal dari HIGH POINT SERVICED APARTMENT. Kerangka pemikiran dari masalah yang ada serta pemecahannya digambarkan sebagai berikut :

**Tabel 1**



## **E. Hipotesis**

Dari kerangka teoritik diatas dapat diajukan beberapa hipotesis :

Ho : tidak ada pengaruh faktor (*upah, integration, instrumental communication, Formal Communication, centralization, komitmen organisasi, peluang jangka panjang, kepuasan kerja, stress kerja, keadilan, shocks, images violations, scrips, search for and/ or evaluation of alternative to the job*) terhadap kecenderungan turnover.

Ha : terdapat pengaruh (*upah, integration, instrumental communication, Formal Communication, centralization, komitmen organisasi, peluang jangka panjang, kepuasan kerja, stress kerja, keadilan, shocks, images violations, scrips, search for and/ or evaluation of alternative to the job*) terhadap kecenderungan turnover.