

# Turnover intention pada karyawan telework: Tinjauan literatur sistematis

Chusnul Kotimah<sup>1\*</sup>, Evi<sup>1</sup> & Rizky Dwi Safitri<sup>1</sup>

## Abstract

The currently developing telework phenomenon has many impacts on employees, one of the impacts of implementing telework is turnover intention. This research was conducted with the aim of knowing the dynamics of telework employees who tend to turnover intention. The method used in this research is a systematic literature review referring to 15 journal articles obtained from the Google Scholar, Scopus, and PubMed databases. The results of the literature review that has been carried out show that telework related to turnover intention. Several things were found that showed a link between telework and turnover intentions, including: 1) Specific job characteristics of the telework gap felt by employees are additional drivers of turnover intentions and can be mediated by jealousy and job dissatisfaction. 2) Differences in perceptions of remote work from each employee's perspective may increase feelings of envy toward remote workers and job dissatisfaction, which in turn is associated with higher turnover intentions and poorer job performance. 3) The implications of remote work as a flexible work arrangement on work outcomes, highlighting the negative impact on employee well-being and behavior such as turnover intentions.

## Keywords

Employees, systematic literature review, telework, turnover intention

## Pendahuluan

*Telework* mulai dikenal pada tahun 1973 oleh Jack Nilles. *Telework* dapat diartikan sebagai aktivitas yang mencakup semua substitusi telekomunikasi terkait pekerjaan dan teknologi informasi terkait untuk perjalanan (Athanasiadou & Theriou, 2021). *Telework* merupakan topik 'panas' bagi para peneliti, pembuat kebijakan dan praktisi selama tahun 1970-an ketika jaringan digital dan komputer diperkenalkan secara luas dalam bisnis dan pekerjaan. Pada saat yang sama, mengingat krisis minyak pada pertengahan 1970-an, fleksibilitas yang ditimbulkan oleh kerja jarak jauh tampaknya bermanfaat baik bagi organisasi maupun individu. Selama tahun 1970-an dan 1980-an, *telework* dianggap sebagai pengaturan kerja masa depan. Seiring dengan berkembangnya zaman, sistem yang diterapkan dalam pekerjaan pun telah berubah. Bekerja tidak lagi berarti berada di tempat tertentu sepanjang waktu, namun dapat dilakukan dari manapun (Eidt, 2023).

Definisi awal *telework* sama seperti *telecommuting* yang mengacu pada penggantian perjalanan fisik ke lokasi kerja sentral dengan teknologi telekomunikasi atau teknologi berbasis komputer. *Teleworker* tidak memiliki kontak pribadi dengan rekan kerja lainnya tetapi dapat berkomunikasi dengan mereka menggunakan informasi dan teknologi modern (Eidt, 2023). *Telework* disebutkan pula sebagai pengaturan kerja alternatif di mana karyawan melakukan tugas di tempat lain yang sebelumnya biasanya dilakukan di tempat kerja utama atau pusat, setidaknya untuk sebagian dari jadwal kerja mereka. *Telework* terus meningkat di banyak sektor di seluruh dunia dan terus meningkat selama pandemi COVID-19 pandemi. Berbagai jenis *telework* telah dibahas oleh para ahli dan disetujui terdapat tiga kategori utama dalam *telework*:

pekerjaan berbasis rumah, berbasis kelompok dan berbasis seluler atau nomaden. *Telework* dan sejumlah istilah lain, seperti pekerjaan rumah, *telehomeworking*, *telecommuting*, *remote working*, *virtual work*, *electronic homeworking* dan *distributed work* telah digunakan secara bergantian untuk menjelaskan hal yang sama (Athanasiadou & Theriou, 2021).

*Telework* diketahui mencakup kondisi yang harus dipenuhi untuk mencapai keefektifan aktivitas kerja jarak jauh dan menilai kesesuaian bagi perusahaan yang menerapkan kerja jarak jauh (Irimias, 2021). Empat faktor yang perlu hadir secara bersamaan dalam proses *telework* diantaranya 1) Pekerjaan, berupa desain pekerjaan dengan kebutuhan penggunaan tersirat akan teknologi ; 2) Organisasi, dimana hal ini termasuk tingkat dukungan budaya organisasi terhadap pengaturan kerja rumahan, termasuk masalah kepercayaan antara manajemen dan pekerja jarak jauh ; 3) Antarmuka rumah/kantor, yaitu dengan hubungan keluarga yang tersirat, ruang fisik dan fasilitas yang tersedia untuk memenuhi tingkat pemenuhan tugas yang diharapkan; 4) Individu, dimana dengan sikap mereka terhadap *telework* dan profil psikososial. Masalah isolasi sosial dan profesional mungkin muncul, mengingat pekerja jarak jauh sudah dijalankan.

Banyak perusahaan menggabungkan pekerjaan kantor dan *telework* dengan memperkenalkan sebagai pekerjaan *hybrid*. Sistem tersebut dapat menjadi yang terbaik kedua

<sup>1</sup> Faculty of Psychology, University of Muhammadiyah Malang, Indonesia

## Corresponding author:

Kotimah, Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang, Jalan Raya Tlogomas no. 246, Kota Malang, Indonesia 65141  
Email: c.chusnulkotimah@gmail.com

didunia karena menawarkan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih besar, tanpa khawatir terisolasi dari rekan kerja. Kerja hibrid mengacu pada bekerja baik di rumah maupun di lokasi pemberi kerja (Eidt, 2023). Penerapan bentuk-bentuk lingkungan kerja tersebut mengarahkan perusahaan untuk memasukkan telework ke dalam lingkungan kerja fleksibel yang memungkinkan pekerja memilih tempat bekerja secara personal. Meskipun demikian, penerapan dari telework banyak memerlukan teknologi informasi dan manajemen yang kompeten menjalankan fungsinya. Telework dapat diterapkan dengan adanya keyakinan perilaku dari individu. Hal ini terutama dengan adanya beberapa faktor yang diketahui dapat mendorong maupun menghalangi penerapan telework karyawan (Laumer & Maier, 2021). Satu keyakinan mencerminkan ekspektasi upaya yang positif oleh karyawan terhadap telework (mengurangi perjalanan pulang pergi). Meningkatkan otonomi, mengurangi gangguan, dan meningkatkan work-life balance adalah ekspektasi kinerja positif yang dipegang oleh karyawan tentang telework dan karenanya, mendorong penerapan telework karyawan. Sebaliknya, ketakutan akan isolasi sosial, ketakutan akan isolasi profesional, dan ketakutan akan konflik peran lebih mencerminkan masalah kualitas hubungan, yang menghambat penerapan telework karyawan, seperti ketika karyawan mengkhawatirkan kualitas hubungan mereka dengan rekan kerja mereka, mereka tidak akan menerima tawaran kerja jarak jauh yang diberikan oleh pemberi kerja.

Telework memiliki beberapa dampak bagi karyawan serta dapat menyebabkan perubahan besar pada budaya organisasi. Hal ini membutuhkan pembuatan kebijakan perusahaan yang nyata mengenai modalitas kerja ini (yaitu jelas, transparan, sukarela). Begitu pula yang menyiratkan pengembangan pengaturan formal untuk mendukung kerja jarak jauh di institusi, tingkat kolektif dan individu. Akhirnya, penerapan telework membutuhkan pengembangan kebijakan dan praktik manajerial (misalnya promosi otonomi di tempat kerja, pembentukan hubungan kepercayaan), redefinisi efisiensi kerja dan proses evaluasi kinerja dan evolusi representasi yang disampaikan tentang pekerja jarak jauh (Vayre et al., 2022). Penciptaan ruang untuk dialog dan pengambilan keputusan kolektif merupakan cara yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut.

Penerapan dari telework erat kaitannya dengan prevalensi dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Bagi calon teleworker dan manajer harus menyadari tekanan yang dapat menghalangi kerja dalam telework yang memadai serta solusi yang layak untuk masalah yang tidak terduga. Berdasarkan penelitian terdahulu diketahui bahwa telework dapat berkaitan diantara berupa hubungan dengan keluarga, perencanaan tugas, dan bertujuan untuk efisiensi yang lebih baik, fasilitasi transisi work-to-family, hingga turnover intention (Stoicov & Tiru, 2021). Telework memiliki dampak yang beragam bagi individu dan memiliki keuntungan yang jelas: efek kecil tapi menguntungkan pada otonomi yang dirasakan, work family conflict, kepuasan kerja, kinerja, turnover intention, dan stres (Vasić, 2020).

Salah satu dampak yang cukup besar dari penerapan telework adalah turnover intention. Permasalahan turnover intention ini tidak lepas dari pengunduran diri, pindah ke perusahaan lain, pemutusan hubungan kerja atau kematian karyawan. Turnover intention merupakan bagian awal

sebelum akhirnya menjadi turnover sebagai masalah klasik yang pasti terjadi atau dialami oleh setiap organisasi atau perusahaan (Haeruddin et al., 2023). Masalah turnover merupakan hal yang pasti akan dihadapi oleh suatu organisasi atau perusahaan. Turnover intention dapat pula berkaitan dengan telework yang lebih lanjut pula pada retensi karyawan. Retensi adalah presenatasi karyawan yang bertahan di suatu organisasi, sementara turnover adalah presentasi karyawan yang meninggalkan perusahaan (Chiang, 2021). Sudut pandang karyawan menjadikan pergantian karyawan memiliki dampak positif dan negatif bagi mereka. Dampak positifnya adalah karyawan dapat memperoleh pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan keinginannya. Dampak negatifnya adalah pengaruh moral karyawan terhadap kepercayaan mereka dalam bekerja di suatu perusahaan. Dari sudut pandang perusahaan, turnover karyawan juga dapat berdampak positif dan negatif. Dampak positifnya adalah ketika perusahaan memiliki karyawan yang kinerjanya kurang baik, maka perusahaan dapat menggantinya dengan karyawan yang kinerjanya lebih baik atau yang memiliki kompetensi unggul. Sedangkan dampak negatifnya adalah akan menimbulkan biaya yang tinggi seperti biaya rekrutmen, pelatihan, pengembangan dan penempatan. Kerugiannya terletak pada dua sisi, yaitu hilangnya keterampilan investasi yang dimiliki mantan karyawan melalui banyak proses dengan total biaya yang tinggi dan kerugian biaya waktu tunggu bagi perusahaan untuk mempersiapkan karyawan memiliki keterampilan (Haeruddin et al., 2023).

Perusahaan yang menerapkan telework memiliki turnover yang lebih sedikit. Karyawan yang diberi kesempatan untuk bekerja jarak jauh lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. Penjelasan yang mungkin untuk efek ini mungkin bahwa telework memberikan rasa otonomi dan fleksibilitas kepada karyawan, yang pada gilirannya membuat mereka ingin tetap pada pekerjaan mereka saat ini (Chiang, 2021). Karyawan telework memiliki sikap kerja yang lebih baik karena merasa diberi manfaat fleksibilitas dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Fleksibilitas yang dirasakan meningkatkan retensi karyawan dan karyawan lebih menghargai kontrol yang mereka miliki atas pekerjaan mereka daripada kebijakan kehidupan kerja yang mendukung secara umum.

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa telework dapat memberikan dinamikanya pada turnover intention. Oleh karenanya, penelitian ini berfokus pada keterkaitan antara telework dan turnover intention pada karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dinamika dari karyawan telework yang memiliki kecenderungan pada turnover intention. Pada penelitian ini dilakukan review terhadap literatur penelitian terdahulu untuk mengembangkan pemahaman terhadap telework dan turnover intention, sehingga dapat memberikan hasil temuan terbaru dalam kajian terkait telework dan turnover intention. Pada akhirnya, hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi tambahan wawasan baik secara teoritis maupun praktis dalam lingkup psikologi industri dan organisasi.

## Metode

Penelitian ini menggunakan metode sistematik literatur review untuk menyelidiki berbagai literatur dengan syarat dan

ketentuan tertentu (Creswell, 2015). Metode ini melibatkan analisis terhadap penelitian terdahulu yang terdapat dalam artikel-artikel jurnal internasional guna mencapai tujuan penelitian (Xiao & Watson, 2019). Pertanyaan dalam penelitian ini dirumuskan melalui tools SPIDER, yang mencakup *sample (S)* berupa karyawan; *phenomenon of consistency of interest (Pi)* dengan mengkaji dinamika dari karyawan telework dalam kecenderungan berpindah kerja (*turnover intention*); *design (D)* berupa survei, kuisisioner, desain longitudinal, desain *cross-sectional*, dan wawancara, *evaluation (E)* yang didasarkan pada sudut pandang psikologi industri dan organisasi, dan *research type (R)* berupa kuantitatif dan kualitatif.

Pada penelitian ini, terdapat 15 artikel jurnal akhir yang telah direview. Jumlah ini didapatkan melalui beberapa langkah yang dilakukan peneliti dalam mencari, menyaring, dan memilih artikel jurnal yang akan digunakan. Terdapat beberapa langkah dalam memilih artikel (Shaffril *et al.*, 2021). Peneliti melakukan pencarian artikel melalui aplikasi *Publish or Perish ver. 8* dengan menggunakan tiga database, yaitu *Google Scholar*, *Scopus*, dan *PubMed* melalui kata kunci *turnover intention*, *telework*, dan *employee*. 2) Kemudian, peneliti melakukan pemeriksaan untuk mendeteksi adanya artikel yang duplikat menggunakan *webside* Rayyan, sehingga artikel yang sama dihilangkan salah satunya. 3) Peneliti melakukan screening artikel berdasarkan judul dan abstraknya menggunakan *webside* Rayyan. 4) Artikel-artikel dipilih berdasarkan keseluruhan isinya untuk menentukan kriteria inklusi dan eksklusi dalam penelitian ini. Proses seleksi artikel dilakukan terhadap 46 artikel dengan menerapkan kriteria inklusi, seperti jenis penelitian kuantitatif yang dilakukan antara tahun 2018-2022 sehingga lebih *up-to-date*, ditulis dalam bahasa Inggris sesuai dengan fokusnya pada penelitian internasional, membahas terkait karyawan *telework* dan kecenderungan *turnover intention*, menyajikan data terkait hasil penelitian, serta melibatkan karyawan sebagai subjek penelitian. Artikel-artikel yang tidak memenuhi kriteria inklusi tersebut tidak digunakan dalam analisis penelitian ini. Berikut bagan PRISMA dari kategori jurnal yang digunakan dalam penelitian ini pada gambar 1.

## Hasil dan Pembahasan

Pada penelitian ini diperoleh 15 artikel jurnal yang melakukan kajian terkait dinamika karyawan telework dalam hal *turnover intention*. Seluruh jurnal yang diperoleh kemudian dianalisa melalui tabel yang memberikan deskripsi singkat mengenai metode penelitian baik pada desain hingga subjek yang digunakan.

*Telework* dikatakan sebagai sistem bekerja yang dapat dilakukan tanpa berada dalam satu tempat kerja yang sama. Artinya, telework dapat dilakukan dengan jarak yang jauh melalui pemanfaatan teknologi. *Telework* meningkat lebih pesat ketika virus COVID melanda, dimana hal ini menyebabkan transisi yang cepat pada pekerjaan jarak jauh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan individu dalam ekstrovertasi dan kesadaran memainkan peran dalam bagaimana karyawan beradaptasi dengan transisi ini (Evans *et al.*, 2022). Dalam keadaan normal, ekstrovertasi dan kesadaran dikaitkan dengan berbagai keuntungan di tempat kerja. Namun, selama pandemi terjadi transisi

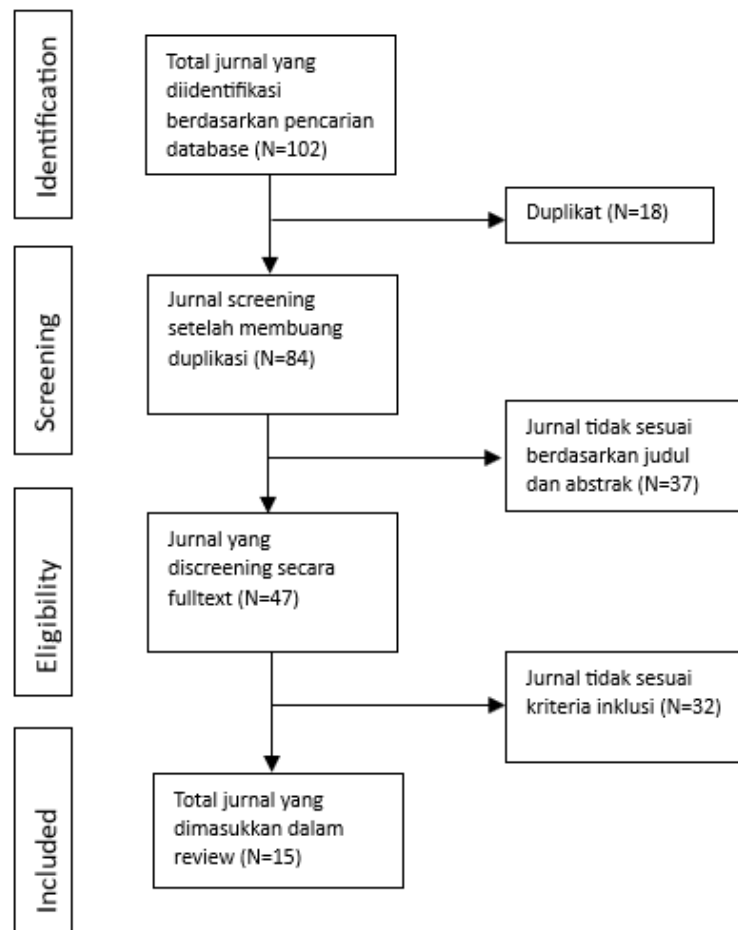
paksa dalam metode kerja karyawan yang mempengaruhi keuntungan dalam bekerja. Banyak dampak dari adanya *telework* baik secara positif maupun negatif. Dampak positif dari *telework* mengarah dalam hal otonomi profesional, fleksibilitas, konsentrasi, efisiensi, kinerja, produktivitas, dan mampu menyeimbangkan kehidupan profesional dan pribadi karyawan (Vayre *et al.*, 2022). Hasil penelitian tersebut didukung pula oleh Parent-Lamarque & Marchand (2023) yang menegaskan bahwa kedua jenis tindakan fleksibilitas dikaitkan dengan kemungkinan untuk keluar yang lebih rendah secara sukarela. Ini lebih berlaku untuk pria daripada wanita, dan kemungkinannya dikurangi oleh budaya organisasi yang menuntut.

Marx *et al.* (2021) menyebutkan bahwa *telework* secara tidak langsung dikaitkan dengan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi melalui pengaruhnya terhadap pemanfaatan keterampilan. Lebih spesifik, *telework* dikaitkan dengan niat yang lebih rendah secara keseluruhan untuk berhenti. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan mekanisme yang mendasari hubungan antara *telework*, keterlibatan kerja, dan niat untuk berhenti. Mempertimbangkan kondisi organisasi kerja dalam urutan ini mengubah efek *telework* pada kedua hasil (Hong *et al.*, 2021). Terutama yang berkaitan dengan keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku karyawan R&D. Ketiga jenis keterlibatan kerja jarak jauh karyawan R&D dapat memprediksi niat berpindah secara negatif. Artinya ketika keterlibatan jarak jauh karyawan semakin tinggi maka dapat menurunkan *turnover intention*.

*Telework* juga melibatkan penggunaan emosi, pemanfaatan keterampilan, dan pengakuan menjadi pertimbangan utama bagi organisasi yang ingin meningkatkan keterikatan kerja dan mengurangi keinginan untuk berhenti (Parent-Lamarque, 2022). Oleh karenanya, pada penelitian yang terbaru dari Nemţeanu & Dabija (2023) terkait implikasi telework sebagai pengaturan kerja yang fleksibel pada hasil kerja, menyoroti efek negatif pada kesejahteraan dan perilaku karyawan. Penelitian ini menekankan dampak langsung telework pada kesejahteraan karyawan dan perilaku karyawan, seperti konflik kehidupan kerja, niat berpindah, ketidakamanan kerja COVID-19, dan isolasi profesional. Menyoroti efek merusak dari telework seperti adanya beban kerja sementara yang diperoleh karyawan, menetapkan batasan untuk pekerjaan, hubungan berbasis pekerjaan dan integrasi sosial-profesional (Vayre *et al.*, 2022).

Penelitian *telework* dapat pula berfungsi dalam mengungkap sisi gelap dari *telework* dengan mengkonseptualisasikan perbedaan *telework* dan konsekuensi negatifnya bagi karyawan dan organisasi (Maier *et al.*, 2022). Hal tersebut berkaitan dengan adanya perbedaan *telework* yang dirasakan karyawan dapat menyebabkan niat untuk berhenti dan kinerja pekerjaan yang lebih rendah di antara pekerja kantor biasa. Penelitian terkait *turnover intention* dalam lingkup telework diperjelas kembali dimana terdapat perbedaan *telework* yang dirasakan dari perspektif pekerja kantor biasa yang meningkatkan perasaan iri terhadap *teleworker* dan ketidakpuasan kerja mereka, yang terkait dengan niat berpindah yang lebih tinggi dan kinerja pekerjaan yang lebih buruk.

Karakteristik spesifik pekerjaan dari kesenjangan *telework* yang dirasakan sebagai pendorong *turnover intention*



**Gambar 1.** Dokumentasi Proses penelitian

untuk berpindah dan kinerja yang rendah, hal ini dimediasi oleh adanya kecemburuan dan ketidakpuasan kerja antara karyawan *telework* dan *non-telework*. Jadi, bahkan ketika organisasi menawarkan *telework* untuk memberikan karyawan situasi kerja yang ideal, hal tersebut berkemungkinan memberikan konsekuensi yang merugikan bagi organisasi, seperti perputaran karyawan atau kinerja kerja yang rendah.

Di sisi lain, efek partisipasi *telework* pada sikap karyawan bergantung pada alasan mengapa *non-participant* tidak melakukan *telework* (Lee & Kim, 2018). Secara khusus, ketika karyawan tidak melakukan *telework* karena dukungan teknis atau manajerial yang tidak mencukupi, mereka melaporkan tingkat persepsi keadilan, kepuasan kerja, dan niat untuk tinggal yang jauh lebih rendah daripada *teleworker*. Namun, *non-telework* karena persyaratan pekerjaan atau pilihan pribadi tidak signifikan, efek negatif pada sikap kerja.

Aktivitas yang dilakukan di rumah dengan menggunakan teknologi mampu menimbulkan dorongan untuk tetap bekerja karena dipertahankan oleh adanya emosi. Hal ini diketahui berdasarkan penelitian dimana semakin tertekan operator telekomunikasi merasakan semakin besar keinginan mereka untuk berhenti (Hsu et al.). Selama melaksanakan bekerja secara *telework*, ketika karyawan secara bersamaan mengalami depresi dan permasalahan emosi yang menjadikan kecenderungan mengganggu pekerjaan dan ambiguitas peran dalam bekerja. Jamal et al. (2023) menegaskan pula bahwa karyawan mengalami peningkatan tuntutan pekerjaan selama masa krisis. Karyawan menunjukkan

adanya peningkatan *turnover intention* karena kelelahan yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang meningkat. Namun, peningkatan saling ketergantungan tugas saja tidak berpengaruh pada niat berpindah. Dukungan tugas organisasi yang dirasakan ditemukan untuk mencegah efek negatif dari tuntutan pekerjaan pada kelelahan, dan ketahanan karyawan menyangga hubungan kelelahan dan niat berpindah. Selain itu, diketahui pula bahwa karyawan yang memenuhi syarat untuk *telework* melaporkan tingkat keadilan yang dirasakan, kepuasan kerja, dan niat untuk tinggal yang lebih tinggi daripada karyawan yang tidak memenuhi syarat.

*Telework* identik dengan istilah "jam kerja di rumah" yang secara *cross-sectional* dikaitkan dengan tingkat permintaan yang lebih tinggi, ambiguitas peran, konflik peran, kontrol keputusan, kepemimpinan yang memberdayakan, keunggulan sumber daya manusia, komitmen, konflik pekerjaan-kehidupan pribadi, dan dukungan yang lebih rendah dari rekan kerja (Knardahl & Christensen, 2022). Adanya perbedaan antara jam kerja di rumah dan kantor sering kali akan menciptakan berbagai permasalahan yang akan mempengaruhi karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maneechaeye (2020) berfokus pada *turnover intention* dari karyawan yang bekerja di luar kantor. Hasilnya menunjukkan bahwa isolasi terkait pekerjaan memberikan kontribusi pada peluang *turnover* yang lebih tinggi. Hal tersebut adalah faktor negatif yang mempengaruhi niat karyawan untuk keluar.

**Tabel 1.** Artikel Penelitian

Penulis	Subjek	Jenis Perusahaan	Hasil Penelitian
Pattarachat Maneechaeye (2020)	420 karyawan profesional yang selalu ditugaskan bekerja di luar kantor. Usia rata-rata 37 tahun.	Bidang audit keuangan, perwakilan medis, agen real estate, dan konsultasi manajemen.	Faktor yang paling jelas mempengaruhi peluang untuk meninggalkan suatu organisasi adalah tempat kerja, isolasi, autonomi dan diikuti oleh kelelahan.
Jon-Chao Hong, Sirirat Petsangri and Yuting Cui (2021)	386 karyawan R&D profesional. Usia: <29 tahun (n=26), antara 30 dan 34 tahun (n=122), antara 35 dan 39 tahun (n=100), dan berusia 40 tahun ke atas (n=58).	<i>China Information and Communication technology</i>	Terdapat pengaruh yang memprediksi secara positif tiga jenis keterlibatan kerja jarak jauh: keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku personel penelitian dan pengembangan. Ketiga jenis keterlibatan kerja jarak jauh pada personel R&D dapat memprediksi secara negatif terhadap <i>turnover intention</i>
Annick Parent-Lamarche and Alain Marchand (2022)	254 karyawan Kanada yang bekerja di 19 organisasi baik kecil maupun sedang. Usia rata-rata 42 tahun	Layanan urusan masyarakat Universitas Quebec di Trois-Rivières	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>teleworking</i> secara tidak langsung berhubungan dengan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi melalui pengaruhnya terhadap pemanfaatan keterampilan. Selain itu, <i>teleworking</i> secara tidak langsung dan negatif berhubungan dengan niat untuk berhenti melalui dampaknya terhadap pemanfaatan keterampilan dan keterlibatan kerja. Lebih spesifik, <i>teleworking</i> dikaitkan dengan niat berhenti yang lebih rendah secara keseluruhan.
Marcela-Sefora Nemteanu and Dan-Cristian Dabija (2023)	641 karyawan Romanian yang bekerja secara telework	<i>Romanian public administration</i>	Studi ini menekankan dampak langsung kerja jarak jauh terhadap kesejahteraan dan perilaku karyawan, seperti konflik kehidupan kerja, <i>turnover intention</i> , ketidakamanan kerja akibat COVID-19, dan isolasi profesional.
Mohd Tariq Jamal, Imran Anwar, Nawab Ali Khan and Gayas Ahmad (2023)	403 karyawan sektor kuaterner Usia: < 25 tahun (n=92), 25–39 tahun (n=205), > 40 tahun (n=106)	Sektor kuaterner yang bekerja di wilayah ibu kota negara India	Temuan menegaskan bahwa karyawan mengalami peningkatan tuntutan pekerjaan selama krisis ini. Karyawan melaporkan peningkatan niat berpindah karena kelelahan yang disebabkan oleh meningkatnya tuntutan pekerjaan. Namun, peningkatan saling ketergantungan tugas saja tidak mempunyai pengaruh terhadap <i>turnover intention</i> . Dukungan tugas organisasi yang dirasakan (POTS) ditemukan untuk mencegah dampak negatif dari tuntutan pekerjaan terhadap kelelahan, dan ketahanan karyawan (ER) menahan hubungan kelelahan dan <i>turnover intention</i> .

David Lee and Sun Young Kim (2018)	194.739 karyawan yang datanya berasal dari FEVS 2011 Usia rata-rata kurang dari 29 tahun	<i>U.S. federal government</i>	Karyawan yang memenuhi syarat untuk bekerja jarak jauh melaporkan tingkat persepsi keadilan, kepuasan kerja, dan niat untuk tetap bekerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak memenuhi syarat. Di sisi lain, dampak partisipasi kerja jarak jauh terhadap sikap karyawan bergantung pada alasan mengapa nonpeserta tidak melakukan kerja jarak jauh. Khususnya, ketika karyawan tidak melakukan kerja jarak jauh karena dukungan teknis atau manajerial yang tidak memadai, mereka melaporkan tingkat persepsi keadilan, kepuasan kerja, dan niat untuk tetap bekerja yang jauh lebih rendah dibandingkan pekerja jarak jauh. Namun, <i>non-telework</i> karena persyaratan pekerjaan atau pilihan pribadi tidak mempunyai dampak signifikan dan negatif terhadap sikap kerja
Chiehwen Ed Hsu, S. Yeshwant Raj and Nguyen Thi Ngoc Thuy (2022)	252 karyawan. Usia rata-rata 21–30 tahun	Telekomunikasi	Isolasi profesional tidak lagi relevan dengan <i>turnover intention</i> pekerja di tengah terbatasnya kesempatan kerja akibat ancaman kemerosotan ekonomi global.
Seejeen Park and Yoon Jik Cho (2022)	1945 karyawan. Data terkait usia tidak ditampilkan.	<i>The Department of Commerce, Department of Defense, Department of Health and Human Services, Department of Interior, Pension Benefit Guaranty Corporation, Department of Treasury, Department of Labor, and the Department of Transportation</i>	Supervisor <i>teleworking</i> cenderung menghabiskan lebih sedikit waktu untuk melakukan pekerjaan yang hanya dapat diselesaikan di kantor. Bagi supervisor kerja jarak jauh, dukungan manajemen terhadap kerja jarak jauh, keadilan penugasan kerja, pengalaman pengawasan pekerja jarak jauh, dan kemahiran pengawasan pekerja jarak jauh, semuanya berdampak positif terhadap dampak organisasi yang dirasakan dari kerja jarak jauh. Dalam kasus supervisor yang tidak bekerja jarak jauh, hanya keadilan penugasan kerja dan kemahiran pengawasan pekerja jarak jauh yang secara positif mempengaruhi persepsi dampak organisasi dari kerja jarak jauh.
Muddassar Sarfraz, Larisa Ivascu, Kausar Fiaz Khawaja, Adrian Victor Vevera, Florin Dragan (2021)	478 karyawan. Data terkait usia tidak ditampilkan.	<i>Telecommunications/IT sector in Islamabad, Lahore and Karachi, Pakistan</i>	Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara isolasi profesional dengan prestasi kerja dan motivasi karyawan. Di sisi lain, isolasi profesional berhubungan positif dengan <i>turnover intention</i> . Untuk itu, isolasi profesional dan akses terhadap komunikasi-peningkatan teknologi (ACET) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Émilie Vayre, Christine Morin-Messabel, Florence Cros, Anne-Sophie Maillot and Nelly Odin (2021)	28 karyawan yang bekerja <i>telework</i> baik secara <i>part-time</i> maupun <i>full-time</i> . Usia rata-rata 41 tahun	private sector	Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kerja jarak jauh berbasis <i>teleworking</i> berpotensi menimbulkan dampak negatif yang berdampak pada beban kerja sementara, hubungan dengan pekerjaan, komunikasi dan kerja sama dalam tim, hubungan dan integrasi sosio-profesional, sosialisasi dalam organisasi karyawan, serta kesehatan fisik dan psikologis.
Christian Maier, Sven Laumer, and Tim Weitzel (2022)	269 karyawan dari salah satu organisasi yang menerapkan telework. Usia rata-rata 30-39 tahun	German automotive industry	Hasilnya menunjukkan bahwa kesenjangan kerja jarak jauh yang dirasakan dari sudut pandang pekerja kantor biasa meningkatkan perasaan iri mereka terhadap pekerja jarak jauh dan ketidakpuasan kerja mereka, yang dikaitkan dengan <i>turnover intention</i> yang lebih tinggi dan kinerja kerja yang lebih buruk.
Stein Knardahl, Jan Olav Christensen (2022)	7861 karyawan yang bekerja di rumah. Usia rata-rata 45 tahun	Private and public organizations participated (municipalities, government ministries, federal agency, health care, finance, insurance, education, and non-profit organizations)	Hasilnya menunjukkan bahwa melakukan jam kerja dalam jumlah sedang di rumah dikaitkan dengan tingkat kontrol yang lebih tinggi, kepemimpinan yang memberdayakan, dan komitmen, yaitu aspek-aspek yang positif bagi kesejahteraan dan kesehatan. Tingkat tuntutan yang lebih tinggi, ekspektasi peran tertentu, dan dukungan dari rekan kerja menimbulkan tantangan. Sebaliknya, ekspektasi untuk selalu tersedia bagi pemberi kerja di waktu senggang tampaknya dikaitkan dengan serangkaian faktor kerja yang berpotensi negatif dan konsekuensinya terhadap kesehatan, komitmen organisasi, dan <i>turnover intention</i> dalam jangka pendek.
Charlotte K. Marx, Mareike Reimann and Martin Diewald (2020)	5452 karyawan di 127 perusahaan besar di Jerman. Data terkait usia tidak ditampilkan.	Perusahaan skala besar	Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa kedua jenis ukuran <i>teleworking</i> fleksibilitas berhubungan dengan kemungkinan lebih rendah untuk melakukan <i>turnover intention</i> .
Annick Parent-Lamarche (2022)	254 anggota staf. Usia rata-rata 42 tahun	Public affair department of Quebec university	Secara keseluruhan ditemukan bahwa <i>teleworking</i> melibatkan penggunaan emosi, pemanfaatan keterampilan, dan pengakuan menjadi pertimbangan utama organisasi yang ingin meningkatkan keterlibatan kerja dan mengurangi <i>turnover intention</i> .
Evans. Anthony M, Meyers. M. Christina, Van De Calseyde. Philippe P. F. M, Stavrova, Olga (2021)	974 karyawan. Usia rata-rata 35 tahun	Public business in UK	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa perbedaan individu dalam hal ekstroversi dan <i>conscientiousness</i> berperan dalam bagaimana karyawan beradaptasi dengan transisi. Karyawan yang ekstrover dan karyawan yang teliti menjadi kurang produktif, kurang terlibat, dan kurang puas dengan pekerjaan mereka; dan karyawan yang ekstrover menunjukkan peningkatan kelelahan.

Namun, otonomi dianggap sebagai faktor yang secara negatif mempengaruhi kesempatan untuk keluar, Karena otonomi akan menyebabkan kepuasan kerja. Ketika orang merasa puas dengan pekerjaannya, kecil kemungkinan mereka akan memutuskan untuk keluar dari perusahaan. Selain itu, Isolasi profesional berhubungan positif dengan niat berpindah melalui prestasi kerja dan motivasi kerja karyawan (Sarfraz *et al.*). Untuk itu, isolasi profesional dan akses ke komunikasi-*enhancing technology* (ACET) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Fokus penelitian terkait *telework* juga memberikan perhatiannya pada pengawas *telework* yang cenderung menghabiskan lebih sedikit waktu untuk melakukan pekerjaan yang hanya dapat diselesaikan di kantor (Park & Cho, 2022). Pengawas *telework* memberikan dukungan yang cenderung secara manajemen hingga keadilan penugasan kerja. Selain itu, berdasarkan pengalaman dan kemahiran pengawasan *teleworker* oleh supervisor diketahui secara positif mempengaruhi dampak organisasional dari karyawan *telework*. Berbeda dengan kasus supervisor *non-telework*, hanya keadilan penugasan kerja dan kemampuan supervisi yang secara positif mempengaruhi dampak organisasional yang dirasakan dari karyawan *telework*. Hal tersebut menunjukkan bahwa supervisor dengan sistem kerja yang secara *telework* atau *non-telework* dapat memberikan hasil yang berbeda terhadap dampak organisasional karyawan termasuk *turnover intention*.

## Simpulan

Kajian yang dilakukan pada beberapa artikel terkait *telework* dan *turnover intention* menunjukkan yang cukup kompleks. Hasil dari analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dengan sistem *telework* berkaitan dengan *turnover intention* dengan dampak secara positif dan negatif. Karakteristik pekerjaan spesifik dari kesenjangan *telework* yang dirasakan karyawan menjadi pendorong meningkatnya *turnover intention* melalui kinerja yang rendah, dan dapat dimediasi oleh kecemburuan dan ketidakpuasan kerja yang dialami karyawan *telework* dan *non-telework*. Perbedaan yang dirasakan dari perspektif karyawan *telework* dan *non-telework* dapat meningkatkan perasaan iri dan ketidakpuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut, pada akhirnya berkaitan terhadap *turnover intention* yang lebih tinggi dan kinerja pekerjaan yang lebih buruk. Pada intinya, penelitian ini terkait implikasi *telework* sebagai pengaturan kerja yang fleksibel pada hasil kerja, namun menyoroti pula efek negatif pada kesejahteraan dan perilaku karyawan seperti *turnover intention*.

## Referensi

- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: Systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Chiang, J.-Y. (2021). *Job satisfaction and retention in millennials who telework*. California State University.
- Creswell, J. W. (2015). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran*. pustaka pelajar.
- Eidt, L. (2023). *The impact of telework on employee motivation and turnover intention*. University of Twente.
- Evans, A. M., Meyers, M. C., De Calseyde, P. P. F. M. V., & Stavrova, O. (2022). Extroversion and conscientiousness predict deteriorating job outcomes during the covid-19 transition to enforced remote work. *Social Psychological and Personality Science*, 13(3), 781–791. <https://doi.org/10.1177/19485506211039092>
- Haeruddin, M. I. M., Natsir, U. D., Aslam, A. P., Aswar, N. F., & Mustafa, Muh. Y. (2023). When love and hate collide: The influence of conflict on employees' turnover intention. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 16–27. <https://doi.org/10.9734/ajebe/2023/v23i7942>
- Hong, J. C., Petsangsri, S., & Cui, Y. (2021). Positive affect predicts turnover intention mediated by online work engagement: A perspective of R&D professionals in the information and communication technology industry. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.764953>
- Hsu, C. E., Raj, S. Y., & Thuy, N. T. N. (2022). The impact on the job of working from home teleworkers: a report on the Asian context of COVID-19. *International Journal of Business Innovation and Research*, 29(4), 523. <https://doi.org/10.1504/ijbir.2022.127611>
- Irimias, T. (2021). Considerations on teleworking before and during the covid-19 Pandemic. *Review of Management and Economic Engineering*, 20(2), 154–160.
- Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A., & Ahmad, G. (2023). How do teleworkers escape burnout? A moderated-mediation model of the job demands and turnover intention. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2022-0628>
- Knardahl, S., & Christensen, J. O. (2022). Working at home and expectations of being available: effects on perceived work environment, turnover intentions, and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 48(2), 99–108. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3996>
- Laumer, S., & Maier, C. (2021). Why do people (not) want to work from home? An individual-focused literature review on telework. *SIGMIS-CPR 2021 - Proceedings of the 2021 Computers and People Research Conference*, 41–49. <https://doi.org/10.1145/3458026.3462155>
- Lee, D., & Kim, S. Y. (2018). A quasi-experimental examination of telework eligibility and participation in the U.S. Federal Government. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 451–471. <https://doi.org/10.1177/0734371X16680269>
- Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2022). A dark side of telework: A social comparison-based study from the perspective of office workers. *Business and Information Systems Engineering*, 64(6), 793–811. <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00758-8>
- Maneechaeye, P. (2020). The Development of Turnover intention Prediction Model for Out-of-Office Workers in Thailand. *Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 16(3), 67–73. <http://jmss.dusit.ac.th>
- Marx, C. K., Reimann, M., & Diewald, M. (2021). Do work–life measures really matter? The impact of flexible working hours and home-based teleworking in preventing voluntary employee exits. *Social Sciences*, 10(1), 1–22. <https://doi.org/10.3390/socsci10010009>
- Shaffril, H.A.M, Samsuddin, S.F. & Abu Samah, A. (2021). The ABC of systematic literature review: the basic methodological guidance for beginners. *Qual Quant*, 55, 1319–1346. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-01059-6>
- Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2023). Negative impact of telework, job insecurity, and work–life conflict on employee



- behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph20054182>
- Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, work engagement, and intention to quit during the covid-19 pandemic: Same Storm, Different Boats?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>
- Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2023). Trajectories of teleworking via work organization conditions: Unraveling the effect on work engagement and intention to quit with path analyses. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/su15118476>
- Park, S., & Cho, Y. J. (2022). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1326–1351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Sarfraz, M., Ivascu, L., Khawaja, K. F., Vevera, A. V., & Dragan, F. (2021). ICT revolution from traditional office to virtual office: a study on teleworking during the covid-19 pandemic. *Studies in Informatics and Control*, 30(4), 77–86. <https://doi.org/10.24846/V30I4Y202107>
- Stoicov, I. A., & Tiru, L. G. (2021). Telework and its main determinants. a review of literature. *series vii - social sciences and law*, 14(63)(1), 155–166. <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2021.14.63.1.16>
- Vasić, M. (2020). Challenges of teleworking during the COVID-19 pandemic. *Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici*, 44, 63–79. <https://doi.org/10.5937/aneksub2044063v>
- Vayre, E. (2021). Challenges in deploying telework: Benefits and risks for employees. in *digital transformations in the challenge of activity and work* (pp. 89–100).
- Vayre, É., Morin-Messabel, C., Cros, F., Maillot, A. S., & Odin, N. (2022). Benefits and Risks of Teleworking from Home: The Teleworkers' Point of View. *Information (Switzerland)*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/info13110545>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112.