



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Penyebab *Turnover* Karyawan: Analisis Kepemimpinan, Kompensasi, Beban Kerja, dan Pengembangan Karir di SPPG Kabupaten Semarang

Dora Febiola Murtawan^{1*}, Muhammad Arif Rakhman², Eka Handriani³

¹Universitas Darul Ulum Islamic Center, Semarang, Indonesia, dorafebiola9@gmail.com

²Universitas Darul Ulum Islamic Center, Semarang, Indonesia, arifundaris@gmail.com

³Universitas Darul Ulum Islamic Center, Semarang, Indonesia, ekahandriani@gmail.com

*Corresponding Author: dorafebiola9@gmail.com

Abstract: *This study is motivated by the high level of employee turnover, which can negatively impact the quality of public services, particularly in the Satuan Pelayanan Penyediaan Gizi (SPPG) of Semarang Regency. The purpose of this study is to analyze the effect of leadership, compensation, workload, and career development on employee turnover. This research uses a quantitative approach with a survey method. The population consists of all SPPG employees, with a sample of 100 respondents selected using purposive sampling techniques. Data were analyzed using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0 software. The results show that leadership, compensation, and career development have a negative and significant effect on employee turnover, while workload has a positive and significant effect on employee turnover. These findings indicate that improving leadership quality, providing fair compensation, and offering clear career development opportunities can reduce turnover, whereas excessive workload increases employees' intention to leave the organization. In conclusion, effective human resource management through balancing job demands and employee well-being is crucial in reducing employee turnover in public service institutions.*

Keywords: *Career Development, Compensation, Employee Turnover, Leadership, Workload*

Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya tingkat *turnover* karyawan yang dapat berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan publik, khususnya pada Satuan Pelayanan Penyediaan Gizi (SPPG) Kabupaten Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi, beban kerja, dan pengembangan karir terhadap *turnover* karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan SPPG, dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden yang ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan, sedangkan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover* karyawan. Hal ini

menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan, sistem kompensasi yang adil, serta pengembangan karir yang jelas mampu menekan tingkat *turnover*, sementara beban kerja yang tinggi justru meningkatkan kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif melalui keseimbangan antara tuntutan kerja dan kesejahteraan karyawan menjadi kunci utama dalam menurunkan *turnover* karyawan pada instansi pelayanan publik.

Kata Kunci: Beban Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi, Pengembangan Karir, *Turnover* Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam organisasi, termasuk pada instansi pemerintahan yang bergerak di bidang pelayanan publik. Kualitas layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah sangat bergantung pada kompetensi, komitmen, serta loyalitas para pegawainya. Oleh karena itu, upaya menjaga stabilitas tenaga kerja yang profesional dan berpengalaman menjadi bagian penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Fenomena tingginya *turnover* karyawan menjadi tantangan yang perlu diperhatikan karena dapat berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan, inefisiensi biaya, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Satuan Pelayanan Penyediaan Gizi (SPPG) Kabupaten Semarang merupakan unit pelayanan yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan status gizi masyarakat melalui berbagai program edukasi, pendampingan, dan intervensi gizi. Efektivitas program tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan sarana dan prasarana, tetapi juga sangat ditentukan oleh keberadaan tenaga kerja yang stabil dan berkinerja baik. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, muncul fenomena peningkatan *turnover* karyawan yang disebabkan oleh mutasi, pengunduran diri, serta perpindahan ke instansi lain. Kondisi ini berpotensi menimbulkan terganggunya kontinuitas pelayanan, beban kerja yang tidak seimbang, dan tekanan psikologis bagi pegawai yang masih bertahan.

Tingginya *turnover* dipengaruhi oleh beberapa faktor internal organisasi, di antaranya gaya kepemimpinan, pemberian kompensasi, beban kerja, serta peluang pengembangan karir. Kepemimpinan yang tidak mendukung dan kurang komunikatif dapat menurunkan motivasi kerja sehingga memicu keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, kompensasi yang tidak kompetitif atau tidak sesuai kontribusi dapat memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas pegawai. Beban kerja yang terlalu tinggi berdampak pada kelelahan dan stres kerja, yang pada akhirnya mendorong pegawai mencari lingkungan kerja yang lebih baik. Di sisi lain, terbatasnya kesempatan pengembangan karir mengurangi harapan pegawai untuk berkembang dalam organisasi, sehingga *turnover* menjadi pilihan yang lebih rasional.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan *turnover* pada SPPG Kabupaten Semarang. Dengan mengetahui pengaruh kepemimpinan, kompensasi, beban kerja, dan pengembangan karir terhadap *turnover*, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi manajemen dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, sehingga mampu meminimalisir tingkat perpindahan pegawai dan meningkatkan kinerja pelayanan publik di bidang gizi masyarakat.

Pengembangan Hipotesis dan Penelitian Terdahulu

H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover* karyawan pada Satuan Pelayanan Penyediaan Gizi (SPPG) di Kabupaten Semarang

Kepemimpinan yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan memberikan arahan yang jelas kepada karyawan. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan karyawan, memberikan penghargaan, serta membangun hubungan interpersonal yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter, tidak responsif, atau kurang komunikatif dapat menimbulkan ketidakpuasan, stres, dan akhirnya meningkatkan *turnover intention*. Pemimpin yang mampu membina hubungan baik, memberikan motivasi, serta mendukung pengembangan karyawan akan menciptakan iklim kerja yang positif dan menurunkan keinginan karyawan untuk keluar. Hubungan LMX yang berkualitas tinggi, yang ditandai dengan rasa saling percaya dan penghargaan, terbukti meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan. Penelitian oleh (Rambi et al. 2020) dan (Prasetya 2025) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai *t* hitung kepemimpinan sebesar $2,681 > t$ tabel $1,67$ dan signifikansi $0,010 < 0,05$. Penelitian di sektor pelayanan publik di Semarang juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif menurunkan *turnover intention* (Azhari 2024).

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap *turnover* karyawan pada Satuan Pelayanan Penyediaan Gizi (SPPG) di Kabupaten Semarang

Kompensasi yang memadai meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, atau standar industri dapat menimbulkan ketidakpuasan dan mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja lain yang lebih menguntungkan. (Widnyana and Suwandana 2024). Ketidakpuasan terhadap gaji, tunjangan, atau insentif dapat menjadi pemicu utama *turnover*, terutama jika dibandingkan dengan sektor swasta atau rumah sakit lain yang menawarkan kompensasi lebih baik. (Setyawan Ajiputra, Yuniawan, and Manajemen 2021). Penelitian oleh Madison (Widnyana and Suwandana 2024) di PT Goodyear Indonesia Tbk menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dengan koefisien regresi $-0,422$ dan korelasi Pearson $-0,410$ (signifikan pada level $0,01$). Penelitian oleh (Qadrinnisa et al. 2025) dan (Averina and Widagda 2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H3: Beban kerja berpengaruh terhadap *turnover* karyawan pada Satuan Pelayanan Penyediaan Gizi (SPPG) di Kabupaten Semarang

Beban kerja yang tinggi menyebabkan stres, kelelahan fisik dan mental, serta penurunan motivasi dan kepuasan kerja. Jika karyawan merasa tidak mampu mengatasi beban kerja yang diberikan, mereka cenderung mengalami *burnout*, yang pada akhirnya meningkatkan niat untuk meninggalkan pekerjaan. (Afriyeni and Lidya 2022) Dalam konteks SPPG, beban kerja yang berlebihan akibat kekurangan tenaga, tuntutan pelayanan tinggi, atau jam kerja yang panjang dapat mempercepat *turnover*, terutama jika tidak diimbangi dengan dukungan manajerial dan kompensasi yang memadai. (Anggara, Suryawati, and Agushyvana 2020). Penelitian oleh (Afriyeni and Lidya 2022) di HOMM Saranam Baturiti Hotel menemukan bahwa beban kerja memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention* sebesar $0,578$ dan pengaruh total sebesar $0,663$, dengan signifikansi $0,000$. Penelitian oleh (Widyawati, Saroh, and Krisdianto 2023) di PT Hyarta Danadipa Raya menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dengan *t* hitung $2,320 > t$ tabel $1,699$ dan signifikansi $0,028 < 0,056$.

H4: Pengembangan karir berpengaruh terhadap *turnover* karyawan pada Satuan Pelayanan Penyediaan Gizi (SPPG) di Kabupaten Semarang

Karyawan yang melihat adanya peluang pengembangan karir akan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki prospek jangka panjang di organisasi. Sebaliknya, kurangnya kejelasan jalur karir, minimnya pelatihan, atau tidak adanya promosi dapat menimbulkan perasaan stagnan, menurunkan kepuasan kerja, dan mendorong karyawan untuk mencari peluang di tempat lain. (Prasetya 2025). Pengembangan karir menjadi penting untuk mempertahankan tenaga profesional yang kompeten dan loyal. Penelitian oleh (Hasyim and Jayantika 2021) bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, dengan koefisien regresi -0,253 dan signifikansi 0,00920. Penelitian oleh (Kartika 2022) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. (Hasyim and Jayantika 2021) juga mendukung bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi, beban kerja, dan pengembangan karir terhadap turnover karyawan pada SPPG di Kabupaten Semarang. Desain penelitian menggunakan pendekatan PLS-SEM untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan SPPG dan diperoleh sampel sebanyak 100 responden menggunakan rumus Slovin (error 5%) dengan teknik purposive sampling, yaitu karyawan aktif minimal 6 bulan.

Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4.0 dengan pendekatan PLS-SEM yang mencakup evaluasi outer model (validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas konstruk) serta inner model (hubungan antar variabel laten). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t (parsial) berdasarkan nilai p-value ($<0,05$) untuk menentukan signifikansi pengaruh variabel. Selain itu, digunakan koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi turnover karyawan, di mana semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik kemampuan model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

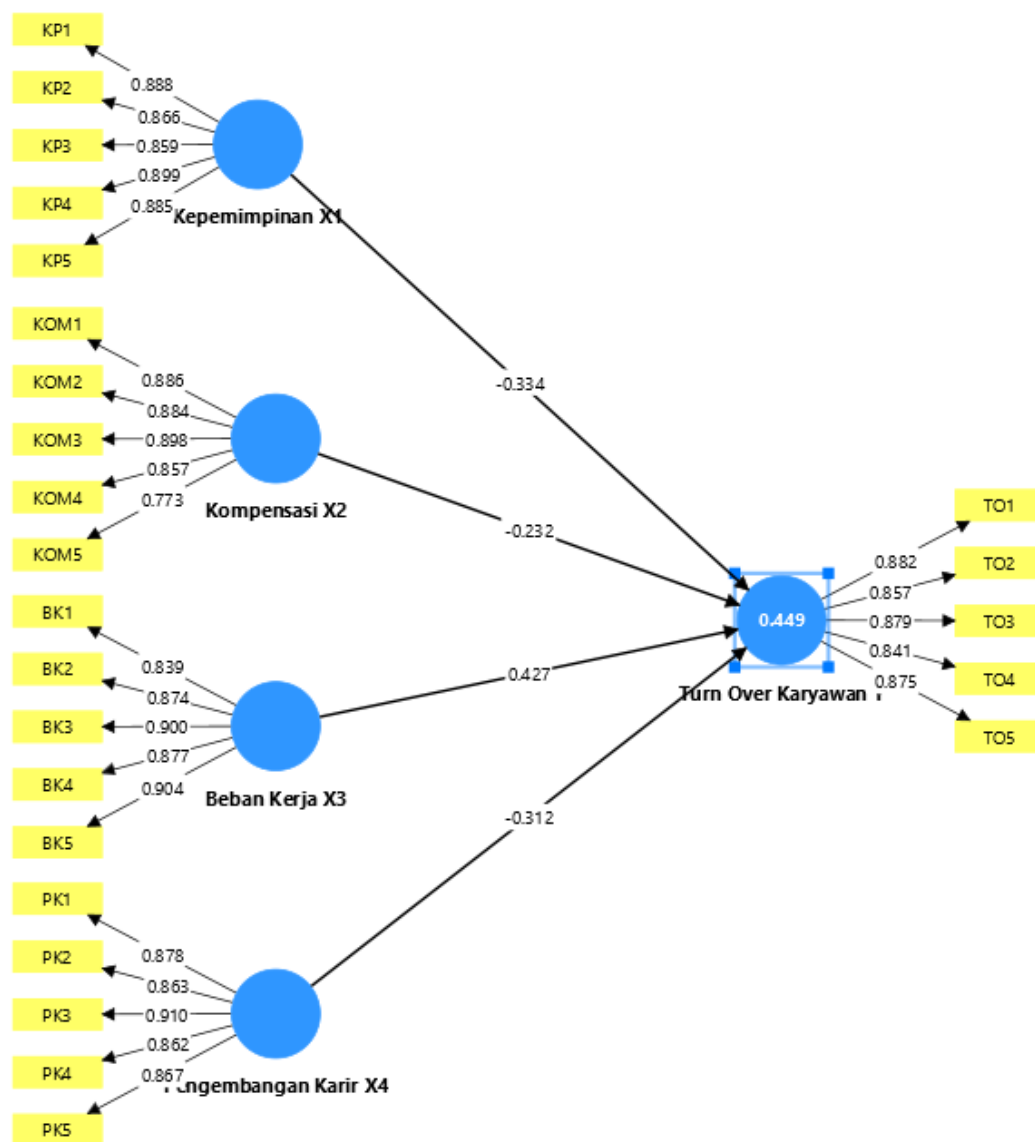
Statistik Deskriptif

Penilaian skor total variabel digunakan untuk menganalisis hasil statistik deskriptif yang mencakup nilai minimum, maksimum, mean, dan standar deviasi dari keseluruhan item pertanyaan dalam satu variabel. Setiap variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert 1-5.

Hasil Pengujian Data dan Instrumen Penelitian

Outer Model

Tahap ini menguji validitas dan reliabilitas instrumen. Kriteria yang digunakan meliputi *Convergent Validity* (loading factor $> 0,70$ dan AVE $> 0,50$), *Discriminant Validity* (melalui cross-loading atau Fornell-Larcker), dan reliabilitas konstruk (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $> 0,70$).



Gambar 1. Outer Model

Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Convergent Validity atau Validitas konvergen digunakan untuk mengevaluasi Validitas konvergen digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator merefleksikan konstruk laten. Nilai beban faktor pada variabel laten dan indikatornya dikenal sebagai nilai validitas konvergen. Nilai koefisien indikator dianggap valid apabila semua variabelnya memiliki nilai koefisien > 0,70. Jika loading faktor dari penelitian tersebut memiliki nilai koefisien > 0,70, indikator tersebut dapat dianggap **valid** atau memiliki validitas convergent yang baik.

Tabel 1. Rekapitulasi Nilai Outer Loading

Indikator	Nilai Loading Factor	Keterangan
X1-1	0.888	Valid
X1-2	0.866	Valid
X1-3	0.859	Valid
X1-4	0.899	Valid
X1.5	0.885	Valid
X2-1	0.886	Valid

X2-2	0.884	Valid
X2-3	0.898	Valid
X2-4	0.857	Valid
X2-5	0.773	Valid
X3-1	0.839	Valid
X3-2	0.874	Valid
X3-3	0.900	Valid
X3-4	0.877	Valid
X3-5	0.904	Valid
X4-1	0.878	Valid
X4-2	0.863	Valid
X4-3	0.910	Valid
X4-4	0.862	Valid
X4-5	0.867	Valid
Y-1	0.882	Valid
Y-2	0.857	Valid
Y-3	0.879	Valid
Y-4	0.841	Valid
Y-5	0.875	Valid

Tabel 1 menunjukkan bahwa semua indikator valid dan layak digunakan dalam penelitian karena nilai beban luar masing-masing variabel lebih dari 0,7. Namun, tujuan AVE adalah untuk mengukur validitas konvergen tanpa faktor pengisi. Jika nilai AVE (persegi rata-rata perbedaan ekstraksi) > **0,50**, model dianggap memiliki validitas konvergen yang cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari setengah variasi indikatornya disebabkan oleh struktur secara rata-rata.

Tabel 2. Rekapitulasi Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	AVE	Kriteria	Keterangan
X1-KEPEMIMPINAN	0,774	> 0,50	Valid
X2-KOMPENSASI	0,741	> 0,50	Valid
X3-BEBAN KERJA	0,772	> 0,50	Valid
X4-PENGEMBANGAN KARIR	0,768	> 0,50	Valid
Y-TURNOVER KARYAWAN	0,752	> 0,50	Valid

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua variabel semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini valid dan memenuhi kriteria variasi rata-rata yang diekstraksi (AVE).

Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Untuk menentukan keabsahan diskriminasi, satu-satunya cara adalah dengan mengukur seberapa jauh konstruk lain dalam model. Nilai rekapitulasi cross loading sangat membantu dalam menentukan apakah struktur memiliki diskriminan yang memadai. Nilai beban setiap struktur harus lebih besar daripada yang dituju.

Tabel 3. Rekapitulasi Nilai *Cross Loading*

	X1- Kepemimpinan	X2- Kompensasi	X3-Beban Kerja	X4-Pengembangan Karir	Y-Turnover Karyawan
X1-1	-0.158	-0.033	0.839	0.083	0.380
X1-2	-0.139	0.030	0.874	0.041	0.343
X1-3	-0.115	-0.007	0.900	0.045	0.401
X1-4	-0.126	0.074	0.877	0.020	0.402
X1.5	-0.222	0.017	0.904	0.015	0.500

X2-1	-0.023	0.886	-0.015	0.133	-0.230
X2-2	-0.111	0.884	-0.022	0.118	-0.222
X2-3	-0.034	0.898	0.040	0.003	-0.180
X2-4	-0.132	0.857	0.068	0.120	-0.187
X2-5	-0.176	0.773	0.051	0.034	-0.045
X3-1	0.888	-0.217	-0.217	-0.180	-0.327
X3-2	0.866	-0.142	-0.034	-0.160	-0.175
X3-3	0.859	-0.006	-0.169	-0.160	-0.299
X3-4	0.899	-0.015	-0.122	-0.078	-0.339
X3-5	0.885	-0.041	-0.185	-0.122	-0.301
X4-1	-0.145	0.095	0.019	0.878	-0.263
X4-2	-0.110	0.078	-0.014	0.863	-0.259
X4-3	-0.126	0.095	0.081	0.910	-0.237
X4-4	-0.139	0.078	0.042	0.862	-0.181
X4-5	-0.171	0.127	0.083	0.867	-0.200
Y-1	-0.348	-0.160	0.460	-0.130	0.882
Y-2	-0.288	-0.159	0.401	-0.241	0.857
Y-3	-0.258	-0.204	0.402	-0.249	0.879
Y-4	-0.313	-0.291	0.354	-0.267	0.841
Y-5	-0.266	-0.165	0.411	-0.262	0.875

Tabel 3 menunjukkan bahwa masing-masing indikator memenuhi kriteria validitas diskriminan. Nilai cross loading untuk masing-masing indikator terhadap konstruk atau variabelnya sendiri lebih besar daripada nilai cross loading untuk indikator lainnya.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas komposit (CR) dan Cronbach's Alpha dinilai. Cronbach's Alpha dan Compsite Reliability menilai konsistensi internal. Jika reliabilitas suatu variabel > 0,70 dari Cronbach's Alpha dan Composite reliability, hal inimenunjukkan bahwa reliabilitas yang dapat diterima atau variable tersebut dianggap reliabel.

Tabel 4. Rekapitulasi Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Kriteria	Keterangan
X1-Kepemimpinan	0.939	> 0,70	Reliabel
X2-Kompensasi	0.942	> 0,70	Reliabel
X3-Beban Kerja	0.940	> 0,70	Reliabel
X4-Pengembangan Karir	0.936		
Y-Turnover Karyawan	0.917	> 0,70	Reliabel

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh variabel dianggap dapat diandalkan dan memenuhi kriteria reliabilitas komposit. Nilai reliabilitas komposit untuk setiap variabel lebih dari 0,70.

Uji Model Struktural (Inner Model)

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen ditentukan melalui uji model struktural koefisien determinasi (R²). Nilai (R²) berkisar antara 0 hingga 1, di mana:
 (R²) = 0,75 menunjukkan model kuat
 (R²) = 0,50 menunjukkan model moderat
 (R²) = 0,25 menunjukkan model lemah

Tabel 5. Rekapitulasi Nilai R²

Variabel	R-square	Kriteria
Tunrover Karyawan	0.449	Moderat

Penelitian ini melibatkan variabel yang dipengaruhi variabel lain. Variabel Turnover (Y) dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Kompensasi, Beban Kerja dan Pengembangan Karir. Berdasarkan hasil R-square pada tabel 5, nilai R-square untuk variabel keputusan pembelian sebesar 0,449, yang menunjukkan bahwa 49% variabel Kinerja Karyawan dijelaskan oleh Kepemimpinan, Kompensasi, Beban Kerja dan Pengembangan Karir.

Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis diukur dengan menghitung nilai t-statistic dan p-value. Jika nilai t-statistic lebih dari 1,96 (untuk tingkat signifikansi 5%) dan nilai p kurang dari 0,05, maka hipotesis diterima karena menunjukkan hubungan yang signifikan antara variabel-variabel laten. Jika nilai p kurang dari 0,05, maka hipotesis diterima karena menunjukkan hubungan yang signifikan antara variabel-variabel laten.

Tabel 6. Rekapitulasi Hasil Path Coefficients (Pengaruh Langsung)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan X1 -> Y	-0.334	-0.339	0.072	4.630	0.000
Kompensasi X2 -> Turn Over Karyawan Y	-0.232	-0.240	0.087	2.667	0.008
Beban Kerja X3 -> Turn Over Karyawan Y	0.427	0.424	0.070	6.137	0.000
Pengembangan Karir X4 -> Turn Over Karyawan Y	-0.312	-0.311	0.068	4.551	0.000

Dari tabel 6, diperoleh hasilnya sebagai berikut ini:

Kepemimpinan (X1) terhadap Turnover Karyawan (Y)

Nilai original sample sebesar -0,334 menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh negatif terhadap turn over karyawan. Nilai t-statistic sebesar 4,630 lebih besar dari nilai t-tabel (1,96), dan p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hasil ini signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turn over karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan, maka tingkat turn over karyawan akan menurun. Dengan demikian, hipotesis diterima.

Kompensasi (X2) terhadap Turnover Karyawan (Y)

Nilai original sample sebesar -0,232 menunjukkan pengaruh negatif kompensasi terhadap turn over karyawan. Nilai t-statistic sebesar 2,667 lebih besar dari nilai t-tabel (1,96), dan p-value sebesar 0,008 lebih kecil dari 0,05. Artinya, kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turn over karyawan. Dengan demikian, hipotesis diterima, yang berarti semakin baik kompensasi yang diberikan, maka turn over karyawan akan semakin rendah.

Beban Kerja (X3) terhadap Turnover Karyawan (Y)

Nilai original sample sebesar 0,427 menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap turn over karyawan. Nilai t-statistic sebesar 6,137 lebih besar dari nilai t-tabel (1,96), dan p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turn over karyawan. Dengan demikian, hipotesis diterima, yang

menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja, maka tingkat turn over karyawan juga akan meningkat.

Pengembangan Karir (X4) terhadap *Turnover* Karyawan (Y)

Nilai original sample sebesar **-0,312** menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh negatif terhadap turn over karyawan. Nilai t-statistic sebesar **4,551** lebih besar dari nilai t-tabel (1,96), dan p-value sebesar **0,000** lebih kecil dari 0,05. Artinya, pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turn over karyawan. Dengan demikian, hipotesis diterima, yang berarti semakin baik pengembangan karir yang diberikan, maka tingkat turn over karyawan akan menurun.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover karyawan. Artinya, semakin baik kualitas kepemimpinan, maka tingkat turnover akan semakin menurun. Temuan ini sejalan dengan pendapat Kurniawati dan Putri (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan loyalitas karyawan. Pemimpin yang komunikatif, partisipatif, dan mampu memberikan motivasi akan membuat karyawan merasa dihargai, sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Maria Lavenia (2024) serta Antara et al. (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Dengan demikian, dalam konteks SPPG Kabupaten Semarang, peran pimpinan menjadi sangat krusial dalam menciptakan stabilitas tenaga kerja, terutama dalam menghadapi tekanan kerja di sektor pelayanan publik.

Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover* Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik dan adil sistem kompensasi yang diterima karyawan, maka kecenderungan untuk keluar dari organisasi akan semakin rendah. Temuan ini sejalan dengan teori Sugiarti (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi yang proporsional dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Widnyana dan Suwandana (2024), Qadrinnisa et al. (2025), serta Averina dan Widagda (2021) yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Dalam konteks SPPG, apabila kompensasi yang diberikan belum sepenuhnya mencerminkan beban kerja dan tanggung jawab, maka hal tersebut dapat memicu ketidakpuasan dan meningkatkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih menguntungkan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover* Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover karyawan. Artinya, semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat turnover. Temuan ini sejalan dengan teori Yudia dan Rahma (2025) yang menyatakan bahwa beban kerja berlebih dapat menyebabkan stres kerja, kelelahan fisik dan mental, serta menurunkan motivasi kerja.

Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Afriyeni dan Lidya (2022) serta Widyawati et al. (2023) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention. Dalam konteks SPPG Kabupaten Semarang, tingginya tuntutan kerja yang tidak diimbangi dengan jumlah tenaga kerja yang memadai berpotensi menimbulkan tekanan psikologis bagi karyawan. Kondisi ini dapat mempercepat munculnya burnout dan

mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi demi mencari lingkungan kerja yang lebih seimbang.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Turnover* Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik peluang pengembangan karir yang diberikan organisasi, maka tingkat turnover akan semakin rendah. Temuan ini sejalan dengan Seku dan Andriyani (2023) yang menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan mempertahankan karyawan.

Hasil ini juga didukung oleh penelitian Hasyim dan Jayantika (2021) serta Kartika (2022) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Dalam konteks SPPG Kabupaten Semarang, keterbatasan sistem pengembangan karir yang masih bersifat administratif dapat menimbulkan perasaan stagnasi pada karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan program pelatihan, promosi, dan perencanaan karir yang lebih terstruktur agar mampu meningkatkan retensi karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, kompensasi, beban kerja, dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turnover karyawan pada Satuan Pelayanan Penyediaan Gizi (SPPG) Kabupaten Semarang. Kepemimpinan terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover, yang menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin rendah tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kompensasi juga menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan, yang berarti bahwa pemberian imbalan yang adil dan sesuai dengan beban kerja mampu meningkatkan kepuasan serta loyalitas karyawan sehingga menekan tingkat turnover. Sebaliknya, beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dirasakan, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi akibat tekanan kerja dan kelelahan. Sementara itu, pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover, yang berarti bahwa semakin baik peluang pengembangan karir yang diberikan organisasi, maka semakin kecil kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Secara keseluruhan, keempat variabel tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat berperan dalam menekan tingkat turnover dan menjaga keberlangsungan organisasi.

REFERENSI

- Afriyeni, And Asma Lidya. 2022. "Pengaruh Beban Kerja Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Negeri Padang." 5:1729–46.
- Anggara, Panji, Chriswardani Suryawati, And Farid Agushybana. 2020. "Keinginan Pindah Kerja (Turnover Intention) Pada Tenaga Kesehatan Di Rumah Sakit Umum Sm Banyumas Propinsi Jawa Tengah." *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia* 8(3):153–60. Doi:10.14710/Jmki.8.3.2020.153-160.
- Averina, Rayon Yolanda, And I. Gst. Ngurah Jaya Agung Widagda. 2021. "Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Ayu." *Tjyybjb.Ac.Cn* 27(2):635–37.
- Azhari, Naeni. 2024. "Analisis Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention." *Produktif: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi* 3(1):81–92. Doi:10.37481/Jko.V3i1.134.

- Hasyim, Wachid, And Lestari Ayu Jayantika. 2021. "Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover Karyawan Di Kawasan Industri Mm2100." *Universitas Pelita Bangsa* 5(3):27–34.
- Jun, Minjong, And Rory Eckardt. 2025. "Training And Employee Turnover: A Social Exchange Perspective." *Brq Business Research Quarterly* 28(1):304–23. Doi:10.1177/23409444231184482.
- Kartika, Andini. 2022. "Pengaruh Work-Life Balance Dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Gos Indoraya)." *γ787* (8.5.2017):2003–5.
- Prasetya, I. Kadek Yudi. 2025. "Kepemimpinan, Pengaruh Karir, Pengembangan Kerja, Beban Kinerja, Terhadap Pada, Karyawan Badung, Di Badung."
- Qadrinnisa, Ranindy, Syamsul Arifin, Meitria Syahadatina Noor, Eko Suhartono, And Fauzie Rahman. 2025. "Meta Analysis: Analysis Of Factors That Influence Turnover Intention Among Nurses In Hospitals." *Jurnal Berkala Kesehatan* 11(1):59. Doi:10.20527/Jbk.V11i1.19192.
- Rambi, Athalia, Riane Johnly, Pio Wehelmina, Rumawas Program, Studi Administrasi Bisnis, And Jurusan Ilmu Administrasi. 2020. "Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Kaitannya Dengan Turnover Intention." *Productivity* 1(3):222–27.
- Setyawan Ajiputra, Mirza, Ahyar Yuniawan, And Jurusan Manajemen. 2021. "Analisis Pengaruh Job Insecurity Dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Pdam Kabupaten Semarang)." *Diponegoro Journal Of Management* 5(1):1–15. [Http://Ejournal-S1.Undip.Ac.Id/Index.Php/Dbr](http://Ejournal-S1.Undip.Ac.Id/Index.Php/Dbr).
- Shinde, Shilpa. 2025. "From Perceived Inequity To Retention: Leveraging Equity Theory In Contemporary Workforce Management." *Research Review International Journal Of Multidisciplinary* 10(4):292–300. Doi:10.31305/Rrijm.2025.V10.N4.032.
- Sun, Rusi, And Weijie Wang. 2022. "Transformational Leadership, Employee Turnover Intention, And Actual Voluntary Turnover In Public Organizations." *Public Management Review* 19(8):1124–41. Doi:10.1080/14719037.2016.1257063.
- Tallo Adu, Yuliana, And Elfrida Napitupulu. 2025. "Pengaruh Job Demands Dan Job Resources Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Work Engagement Pada Pt. Misi Sehat Imani." *Jurnal Sosial Dan Sains* 5(4):807–25. Doi:10.59188/Jurnalsosains.V5i4.32103.
- Widnyana, Ida Bagus Ketut, And I. Gusti Suwandana. 2024. "Peran Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Terhadap Turnover Intention." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 13(4):622–42.
- Widyawati, Chici Elvina, Siti Saroh, And Dadang Krisdianto. 2023. "Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, Lingkungan Kerjaterhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Pt. Hyarta Danadipa Raya)." *Jiagabi* 12(1):170–78.