

## STRATEGI MENURUNKAN *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN DI *COFFEE SHOP* SEMARANG TENGAH, MELALUI PELATIHAN, KEPUASAN GAJI, DAN LINGKUNGAN KERJA

Oetari Setyoningrum<sup>1</sup>, Awanis Linati Haziroh<sup>2</sup>, Almira Santi Samasta<sup>3</sup>,  
Mochammad Eric Suryakencana Wibowo<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Universitas Dian Nuswantoro, Jl. Nakula, Semarang, Indonesia Email:  
211202106985@mhs.dinus.ac.id

### ABSTRACT

*Turnover Intention is one of the important issues in the service industry, including coffee shops, because high employee turnover can disrupt operational stability and service quality. This study was conducted to analyze the influence of job training, salary satisfaction, and work environment on Turnover Intention among coffee shop employees in Semarang City. The objective of the study is to identify the dominant factors contributing to reducing Turnover Intention, thereby providing a basis for formulating more effective human resource management strategies. The research method employs a quantitative approach using a questionnaire distributed to respondents and analyzed through Structural Equation Modeling (SEM) using the SmartPLS tool. The results indicate that job training, salary satisfaction, and work environment have a negative and significant impact on Turnover Intention. The better the quality of training, the higher the satisfaction with salary, and the more conducive the work environment, the lower the tendency for employees to leave their jobs. The R-square value of 0.568 indicates that the three independent variables can moderately explain Turnover Intention.*

**Keywords:** *Job Training, Job Satisfaction, Work Environment, Turnover Intention*

### ABSTRAK

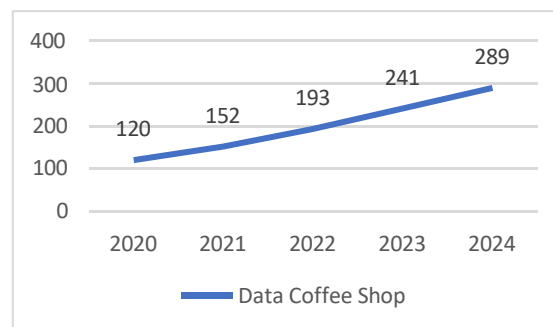
*Turnover Intention* menjadi salah satu isu penting dalam industri jasa, termasuk *coffee shop*, karena tingginya niat karyawan untuk berpindah kerja dapat mengganggu stabilitas operasional dan kualitas pelayanan. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja, kepuasan gaji, dan lingkungan kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan *coffee shop* di Kota Semarang. Tujuan penelitian adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor dominan yang berkontribusi dalam menekan *Turnover Intention* sehingga dapat menjadi dasar perumusan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner yang disebarkan kepada responden dan dianalisis melalui *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan alat SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja, kepuasan gaji, dan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Semakin baik kualitas pelatihan, semakin tinggi kepuasan terhadap gaji, serta semakin kondusif lingkungan kerja, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Nilai R-square sebesar 0,568 mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen mampu menjelaskan *Turnover Intention* secara moderat.

**Kata Kunci:** *Pelatihan Kerja, Kepuasan Gaji, Lingkungan Kerja, Turnover Intention*

## PENDAHULUAN

Perkembangan industri kedai kopi di Jawa Tengah, termasuk di kota-kota seperti Semarang dan Solo, menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dan dinamis seiring dengan meningkatnya budaya minum kopi serta perubahan gaya hidup masyarakat. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mencatat adanya pertumbuhan pesat pada sektor bisnis *coffee shop*, yang berkembang sepanjang tahun 2025. Fenomena ini mencerminkan semakin kuatnya geliat usaha kopi di wilayah tersebut. Seiring dengan gaya hidup yang dinamis dari mereka yang memasukkan kopi ke dalam rutinitas sehari-hari dan interaksi sosial mereka, industri kopi di Indonesia, khususnya Jawa Tengah, diprediksi akan terus berkembang pada tahun 2025. Seiring meningkatnya perhatian konsumen terhadap kualitas biji kopi, metode penyeduhan, dan keberlanjutan produksi kopi, demikian pula gerakan menuju kopi spesial. Meningkatnya jumlah kedai kopi di Jawa Tengah akan dipengaruhi oleh tingkat pertumbuhan tahunan rata-rata (CAGR) yang diantisipasi sekitar 11% untuk pasar kedai kopi Indonesia hingga tahun 2030 (Haryani et al., 2022).

Kota Semarang, sebagai ibu kota Provinsi Jawa Tengah, memiliki jumlah penduduk lebih dari satu juta jiwa dan menjadi salah satu pusat pertumbuhan ekonomi, budaya, serta gaya hidup modern di wilayah tersebut. Kondisi ini menjadikan Semarang sebagai lokasi strategis untuk mendirikan berbagai jenis usaha, termasuk *coffee shop*. Berdasarkan data dari portal Data Semarang Kota dalam kategori Pariwisata dan Budaya, tercatat bahwa pada tahun 2021 terdapat sebanyak 127 *coffee shop* yang beroperasi di Kota Semarang. Angka tersebut mencerminkan tingginya minat masyarakat terhadap budaya ngopi serta menunjukkan bahwa bisnis *coffee shop* memiliki peluang yang sangat potensial untuk terus berkembang di tengah tren gaya hidup perkotaan yang dinamis. Berikut data *coffee shop* tahun 2021.



**Gambar 1 Jumlah Coffee shop di Kota Semarang Tahun 2020-2024**

Sumber: Data Semarang Kota

Berdasarkan Gambar 1, jumlah *coffee shop* di Kota Semarang menunjukkan tren peningkatan yang konsisten sepanjang periode 2020 hingga 2024. Pada tahun 2020 tercatat sebanyak 120 unit, kemudian mengalami kenaikan menjadi 152 unit pada tahun 2021. Pertumbuhan berlanjut pada tahun 2022 dengan jumlah mencapai 193 unit, dan kembali meningkat pada tahun 2023 menjadi 241 unit. Pada tahun 2024 jumlah *coffee shop* mencapai 289 unit. Data ini mengindikasikan adanya perkembangan yang cukup pesat dalam industri *coffee shop* di Kota Semarang.

Peningkatan jumlah unit dari tahun ke tahun mencerminkan dinamika konsumsi masyarakat yang semakin menggemari budaya kopi, sekaligus menunjukkan potensi ekonomi sektor jasa kuliner yang terus berkembang di wilayah perkotaan. Kondisi tersebut menjadi dasar bagi peneliti dalam memilih *coffee shop* sebagai objek penelitian, karena pertumbuhan yang masif menggambarkan relevansi kajian mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait fenomena *Turnover Intention* pada karyawan.

Tingkat pergantian karyawan yang lebih tinggi dapat memengaruhi efisiensi bisnis secara keseluruhan dan menyebabkan pendapatan yang lebih rendah. Keinginan bisnis yang semakin besar untuk melakukan relokasi pasti akan menyebabkan sejumlah kemungkinan pengeluaran, termasuk hilangnya kinerja karyawan serta biaya untuk perekrutan dan pelatihan karyawan baru (Paramarta et al., 2021). Baik di sektor perdagangan maupun jasa, karyawan sangat penting bagi kemampuan organisasi untuk menjalankan strategi organisasi dan mencapai tujuannya (Hidayati, 2018). Karyawan memegang peranan penting dalam perluasan industri kedai kopi di Indonesia. Pengelola *coffee shop* perlu

mempertahankan kualitas dan jumlah pekerja yang tinggi (Prasetyo et al., 2023).

Tingkat *turnover* yang tinggi telah menjadi perhatian global karena perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten, ditunjukkan dengan data terbaru bahwa angka *turnover* sukarela di negara maju masih berada pada kisaran dua digit dan sektor layanan seperti ritel serta *hospitality* menjadi yang paling rentan terhadap perputaran karyawan, sehingga setiap kehilangan tenaga kerja tidak hanya berdampak pada biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga mengurangi kualitas layanan dan pengalaman pelanggan yang pada akhirnya menurunkan daya saing usaha. Fenomena ini mengindikasikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang tidak efektif akan memperbesar risiko kehilangan karyawan terampil dan meningkatkan tekanan biaya operasional. Organisasi perlu meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan melalui peningkatan kompetensi, pemberian kompensasi yang layak, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman agar kecenderungan untuk berpindah kerja dapat ditekan secara optimal.

Fenomena tersebut menegaskan pentingnya kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Turnover Intention*, seperti pelatihan kerja, kepuasan gaji, dan lingkungan kerja, yang berperan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja pada industri *coffee shop*. Sumber daya manusia merupakan elemen kunci dalam organisasi. Salah satu tantangan utamanya adalah *Turnover Intention*, yaitu keinginan karyawan untuk mencari peluang kerja yang lebih baik. *Turnover* yang terjadi secara sukarela dapat berdampak negatif bagi perusahaan (Amanda and Prastika, 2025). Di tengah pesatnya perkembangan teknologi, bisnis termasuk *coffee shop* perlu memastikan karyawan memiliki kompetensi yang adaptif. Namun, tingginya tuntutan dan persaingan kerja membuat menjaga komitmen karyawan menjadi tantangan tersendiri.

Tingkat *turnover* yang tinggi menandakan adanya permasalahan pengelolaan sumber daya manusia, Banyak faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, di antaranya adalah kurangnya pelatihan karyawan, kurangnya gaji karyawan, serta lingkungan kerja yang kurang kondusif. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan peneliti, hal

ini juga terjadi terhadap karyawan *coffee shop* di Kota Semarang yaitu seperti kurangnya pelatihan karyawan, ketidakpuasan gaji yang di dapat oleh karyawan, dan lingkungan kerja yang kurang kondusif. Pelatihan kerja seringkali menjadi permasalahan, seperti tidak adanya kesempatan pengembangan karir seperti *training*, atau promosi. Sehingga karyawan merasa kurang di perhatikan akibatnya dapat menimbulkan penurunan semangat kerja dan berkeinginan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan tersebut. Pelatihan kerja pada dasarnya bertujuan memperbaiki keterampilan kerja demi tercapainya tujuan perusahaan (Arifin et al., 2023). Semakin baik keterampilan kerja yang di miliki karyawan tentunya akan memberi dampak positif pada penurunan tingkat *Turnover Intention*.

Peneliti menggunakan 12 *coffee shop* yang berlokasi di Kota Semarang sebagai objek studi. Pemilihan *coffee shop* ini didasarkan pada keberadaan mereka di beberapa ruas jalan strategis yang merepresentasikan sebaran wilayah perkotaan Semarang. Adapun lokasi-lokasi tersebut meliputi Jl. Stadion Tim, Jl. Ki Mangunsarkoro, Jl. MT. Haryono, Jl. Gajah mada, Jl. Stadion Utara, Jl. Kapten Piere Tendean, Jl. Pekojan, Jl. Wotgandul Barat, Jl. MH Thamrin, Jl. Gg. Warung, Jl. Depok, Jl. Seroja. Berikut 12 *coffee shop* yang di gunakan peneliti dengan total karyawan 112.

**Tabel 1 Daftar *Coffee shop* di Kota Semarang**

No	Nama	Jumlah Karyawan
1	Sedalan Kopi	9
2	Gemello Coffee	12
3	OhBa Coffee	14
4	Satuperlima Coffee	14
5	Shockbreaker Coffee	13
6	Insight Coffee	6
7	Tersenyum Coffee	7
8	Kedai Kopi Pinarak	8
9	Stasiun Kopi Semarang	9
10	Nuesa Kopi	5
11	YiSan <i>Coffee shop</i>	7
12	Steam and Brew	8
Total		112

Sumber: pariwisata.semarangkota.go.id (2025)

Menurut Amanda and Prastika (2025) *Turnover Intention* adalah kadar atau intensitas keinginan keluar dari organisasi atau perusahaan, berbagai macam alasan mendasari terjadinya *Turnover Intention* seperti adanya keinginan mendapat pekerjaan dengan jaminan lebih baik.

**Tabel 2 Hasil Prasurvey *Turnover Intention* Karyawan**

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Iya	Tidak
1	Apakah anda sering memikirkan meninggalkan pekerjaan, anda di <i>coffee shop</i> ?	0,7	0,3
2	Apakah anda yakin bekerja di tempat ini adalah pilihan terbaik untuk kebahagiaan anda?	0,5	0,5
3	Apakah anda ingin resign dalam waktu dekat?	0,4	0,6
4	Apakah anda merasa bahwa peluang kerja karir anda terbatas di <i>coffee shop</i> ini?	0,6	0,4
5	Apakah anda pernah mengajukan permohonan untuk pekerjaan lain sambil masih bekerja di <i>coffee shop</i> ini?	0,6	0,4
Jumlah Rata-rata		0,4	0,6

Sumber: Data Primer diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil prasurvey yang dilaksanakan oleh peneliti dengan memberikan kuesioner kepada 10 orang karyawan *coffee shop* mengenai *Turnover Intention* dapat disimpulkan bahwa secara rata-rata persentase karyawan yang memiliki keinginan untuk mengundurkan diri sebesar 60 persen, dan yang tidak berkeinginan mengundurkan diri 40 persen. Hal ini menunjukkan bahwa *coffee shop* memiliki permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusianya.

Faktor penentu utama yang memberi pengaruh pada *Turnover Intention* adalah pelatihan kerja. Arifin et al., (2023) menegaskan bahwa pelatihan bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar lebih produktif dan sesuai prosedur pekerjaan. Program pelatihan kerja, baik teori maupun praktik, dapat dilaksanakan di dalam (*in-house*) atau di luar perusahaan, sesuai kebutuhan (Nurhaliza and Alamsyah, 2025). Pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga

produktivitas, mengurangi kesalahan, dan memperkuat daya saing perusahaan.

**Tabel 3 Hasil Prasurvey Pelatihan Kerja Karyawan**

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Iya	Tidak
1	Apakah gaji yang anda terima mencerminkan kontribusi anda terhadap perusahaan?	60	40
2	Apakah gaji yang anda terima membuat anda merasa dihargai oleh perusahaan?	50	50
3	Apakah anda percaya bahwa gaji yang lebih baik dapat mengurangi <i>turnover</i> di <i>coffee shop</i> ?	70	30
4	Apakah anda pernah mempertimbangkan untuk resign karna gaji anda tidak memadai?	60	40
5	Apakah anda percaya bahwa kenaikan gaji dapat meningkatkan kepuasan kerja anda?	50	50
Jumlah Rata-rata		58	42

Sumber: Data Primer diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil prasurvey yang dilaksanakan oleh peneliti dengan memberikan kuesioner kepada 10 orang karyawan *coffee shop* mengenai lingkungan kerja dapat disimpulkan bahwa secara rata-rata persentase karyawan yang puas dengan lingkungan kerja karyawan sebesar 56 persen, dan yang tidak puas dengan lingkungan kerja karyawan sebesar 44 persen. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberi dampak pada tinggi rendahnya tingkat *turnover*. Di karenakan jika lingkungan kerja mendukung pekerjaan karyawan maka karyawan akan lebih nyaman dan semangat ketika melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian Lie et al., (2025), (Tauriadi and Fathorahman, 2024), serta Pratamahanu et al., (2023), pelatihan kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Lie et al., (2025) dan Pratamahanu et al., (2023) menemukan pengaruh yang negatif dan signifikan, menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelatihan mampu menurunkan niat karyawan untuk berpindah

kerja. Temuan Lie et al., (2025) menunjukkan pengaruh yang negatif namun tidak signifikan, mengindikasikan bahwa efektivitas pelatihan dalam menekan *Turnover Intention* bergantung pada kualitas dan penerapannya di masing-masing organisasi.

**Tabel 4 Hasil Prasurvey Kepuasan Gaji**

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Iya	Tidak
1	Apakah gaji yang anda terima mencerminkan kontribusi anda terhadap perusahaan?	60	40
2	Apakah gaji yang anda terima membuat anda merasa dihargai oleh perusahaan?	50	50
3	Apakah sistem penggajian yang diterapkan sudah adil dan sesuai beban kerja anda?	65	35
4	Apakah anda pernah mempertimbangkan untuk resign karena gaji yang anda terima dirasa belum memadai?	60	40
Jumlah Rata-rata		59	41

Sumber: Data Primer diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil prasurvey pada Tabel 4 mengenai kepuasan gaji karyawan *coffee shop*, diperoleh rata-rata respon “Iya” sebesar 59% dan “Tidak” sebesar 41%. Persentase tersebut menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasa gaji yang mereka terima sudah cukup mencerminkan kontribusi terhadap perusahaan, terlihat dari 60% responden yang mengiyakan pernyataan tersebut. Namun, tingkat apresiasi yang dirasakan karyawan melalui gaji masih perlu diperhatikan karena hanya 50% responden yang merasa gaji mampu memberikan rasa penghargaan dari perusahaan. Persepsi keadilan sistem penggajian dinilai lebih baik dengan tingkat persetujuan mencapai 65%, meskipun terdapat 35% yang menilai sistem tersebut belum sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Selain itu, 60% responden mengaku pernah mempertimbangkan untuk resign karena gaji yang dirasa belum memadai, yang mengindikasikan bahwa kompensasi finansial masih menjadi faktor pendorong munculnya *Turnover Intention*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, Candra et al., (2024) menemukan bahwa

kepuasan gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, sedangkan Zahra et al., (2023) menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan terhadap kompensasi dapat memunculkan dua arah pengaruh, di mana gaji yang sesuai dapat menurunkan niat berpindah kerja, sementara ekspektasi terhadap imbalan yang lebih besar dapat meningkatkan keinginan untuk keluar. Pada variabel lingkungan kerja, penelitian yang dilakukan oleh Haniyah et al., (2025) serta Mangumbahang et al., (2023) menunjukkan pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*, meskipun pada penelitian Amanda and Prastika (2025) pengaruh tersebut tidak signifikan. Nursalimah et al., (2023) menemukan hasil berbeda bahwa lingkungan kerja justru berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Untuk melihat gambaran awal lingkungan kerja pada *coffee shop* di Kota Semarang, peneliti melakukan prasurvey yang hasilnya ditunjukkan pada tabel berikut.

**Tabel 5 Hasil Prasurvey Lingkungan Kerja**

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Iya	Tidak
1	Apakah fasilitas di tempat kerja sudah mendukung pekerjaan anda dengan baik?	55	45
2	Apakah suasana kerja membuat anda merasa nyaman dalam bekerja?	60	40
3	Apakah hubungan antar karyawan di tempat kerja terjalin dengan baik?	58	42
4	Apakah dukungan dari atasan membantu anda menyelesaikan pekerjaan secara efektif?	50	50
5	Apakah lingkungan fisik seperti pencahayaan dan suhu ruangan sudah sesuai dan aman untuk bekerja?	57	43
Jumlah Rata-rata		56	44

Sumber: Data Primer diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil prasurvey pada Tabel 5 mengenai lingkungan kerja, diperoleh rata-rata respon “Iya” sebesar 56% dan “Tidak” sebesar 44%. Persentase tersebut mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan

menilai lingkungan kerja di *coffee shop* sudah cukup mendukung aktivitas mereka, meskipun masih terdapat proporsi responden yang merasakan sebaliknya. Pada aspek fasilitas kerja, 55% responden merasa fasilitas yang tersedia sudah membantu pekerjaan, sementara 45% lainnya menilai fasilitas masih perlu ditingkatkan. Suasana kerja dinilai cukup nyaman oleh 60% responden, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa betah dalam menjalankan tugasnya. Hubungan antar karyawan juga tergolong baik dengan tingkat persetujuan 58%, namun 42% lainnya menunjukkan masih adanya potensi masalah komunikasi atau kolaborasi. Dukungan atasan terhadap efektivitas kerja karyawan berada pada titik seimbang, ditunjukkan oleh persentase 50% responden yang merasa terbantu dan 50% lainnya yang menilai dukungan atasan masih kurang optimal. Aspek lingkungan fisik seperti pencahayaan dan suhu ruangan dinilai aman dan nyaman oleh 57% responden, sementara 43% lainnya belum merasakan kondisi yang ideal.

Industri kedai kopi di Jawa Tengah, khususnya di kota-kota besar seperti Semarang, menunjukkan potensi bisnis yang kuat mengingat tren yang terus berkembang. Persaingan di industri kopi akan semakin ketat karena gaya hidup masyarakat yang semakin menggemari budaya minum kopi dan semakin banyaknya pelaku usaha di sektor ini. Meskipun demikian, kemampuan kedai kopi untuk sukses bergantung pada manajemen sumber daya manusia yang baik dan mutu produknya (Pauziah and Yuliamir, 2024). Mengingat seberapa besar stabilitas dan loyalitas karyawan bergantung pada keberlangsungan bisnis, tantangan seperti keinginan untuk berpindah kerja merupakan masalah penting yang harus diatasi.

Berdasarkan hal tersebut, yang menjabarkan terkait Pelatihan kerja, Kepuasan Gaji, dan Lingkungan kerja terhadap *Turnover Intention* terlihat adanya beberapa tantangan yang dihadapi karyawan di *coffee shop* Semarang Tengah. Maka dari itu peneliti tertarik untuk menjalankan penelitian ini berdasarkan fenomena terhadap permasalahan yang telah dijelaskan oleh peneliti sebelumnya. Dimana penelitiannya berjudul **“Strategi Menurunkan *Turnover Intention* Karyawan Di *Coffee shop* Semarang, Melalui Pelatihan, Kepuasan Gaji, Dan Lingkungan”**.

## KAJIAN PUSTAKA

### 1. Pelatihan Kerja

Menurut Hanifah et al. (2024) pelatihan kerja yaitu meningkatkan kompetensi, pemahaman tugas, serta kesiapan menghadapi tantangan pekerjaan sehari-hari. Pelatihan bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar lebih produktif dan sesuai prosedur pekerjaan. Program pelatihan kerja, baik teori maupun praktik, dapat dilaksanakan di dalam (*in-house*) atau di luar perusahaan, sesuai kebutuhan. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga produktivitas, mengurangi kesalahan, dan memperkuat daya saing perusahaan. Menurut Putri and Rumijati (2024) indikator pelatihan meliputi: 1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi 4. Metode.

### 2. Kepuasan Gaji

Menurut Samsuri et al. (2025) kepuasan gaji adalah ketika seseorang akan terpuaskan dengan gajinya dimana ketika persepsi terhadap gaji dan yang diperoleh oleh mereka sesuai dengan apa yang diharapkan. Apabila gaji yang di berikan kepada karyawan sesuai dengan ketentuan maka karyawan akan cenderung lebih semangat dan giat dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Amanda and Prastika (2025) Indikator kepuasan gaji sebagai berikut: 1. Tingkat gaji, 2. Struktur atau pengelolaan gaji, 3. Peningkatan gaji, 4. Tunjangan.

### 3. Lingkungan Kerja

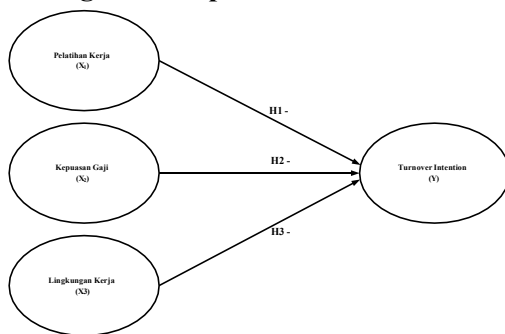
Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja atau karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal (Pertiwi et al., 2024). Menurut Chawkradian and Lalaeng (2023) Lingkungan kerja yang baik juga dapat meningkatkan kinerja operasional, lingkungan yang baik dapat membuat karyawan lebih termotivasi dan produktif. Karena lingkungan kerja yang baik, karyawan dapat meningkatkan produksi dan kinerja mereka. Pada akhirnya, ini akan meningkatkan efisiensi organisasi dan dapat mengurangi biaya. Menurut Maytania and Hadi (2022) Indikator

lingkungan kerja, yakni: 1. Penerangan, 2. Suhu, 3. Suara bising, 4. Suasana Kerja, 5. Fasilitas kerja.

#### 4. *Turnover Intention*

Menurut Amanda and Prastika (2025) *Turnover Intention* adalah kadar atau intensitas keinginan keluar dari organisasi atau perusahaan, berbagai macam alasan mendasari terjadinya *Turnover Intention* antara lain; adanya keinginan mendapat pekerjaan dengan jaminan lebih baik. Menurut Putri and Rumijati (2024) Indikator *Turnover Intention* yaitu 1. Memikirkan untuk keluar, 2. Pencarian alternatif pekerjaan, 3. Niat untuk keluar.

#### Kerangka Konseptual



Gambar 2 Kerangka Konseptual

#### Pengembangan Hipotesis

##### Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Pelatihan kerja merupakan sebuah proses yang sistematis untuk mengajarkan atau meningkatkan pengetahuan, keahlian, sikap, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga karyawan semakin terampil, memiliki tanggung jawab yang lebih baik serta memiliki kinerja yang lebih baik (Pangau et al., 2023).

Jika kualitas pelatihan yang diberikan semakin tinggi, maka kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*Turnover Intention*) akan semakin rendah. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang sistem pelatihan yang terencana dan menarik. Pelatihan yang dikemas dengan cara yang menarik akan mendorong karyawan untuk terus berpartisipasi dalam program pelatihan berikutnya (Tauriadi et al., 2024). Menurut penelitian dari Krisdianto & Widyastuti, (2022) dan Wahadi (2024) yang mengungkapkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh negatif dan

signifikan terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan pernyataan diatas, maka hipotesis pada penelitian ini, yaitu:

H1: Pelatihan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*

##### Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan dengan tingkat gaji didefinisikan sebagai kepuasan yang dirasakan dengan gaji atau gaji langsung, sedangkan kepuasan dengan struktur atau manajemen gaji didefinisikan sebagai kepuasan dengan hirarki gaji internal dan distribusi gaji. Karyawan dengan persentase kepuasan gaji yang tinggi cenderung mempraktikkan perilaku dan sikap di tempat kerja yang lebih positif serta mereka lebih *engaged* dengan pekerjaan (Sukanti et al., 2021).

Berdasarkan penelitian dari Andini and Aslamiyah (2024) dan Zahra et al., (2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan pada pernyataan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H2: Kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

##### Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Lingkungan kerja memegang peranan penting karena secara langsung dapat memengaruhi kinerja pegawai dalam suatu instansi, manajemen sumber daya manusia perlu memberikan perhatian khusus terhadap kondisi pegawai guna mengidentifikasi faktor-faktor dalam lingkungan kerja yang berpotensi memengaruhi kinerja mereka (Pertiwi et al., 2024). Maka perusahaan perlu meningkatkan lingkungan kerja dengan menyediakan fasilitas yang memadai, memperbaiki hubungan antar pegawai, menerapkan gaya kepemimpinan yang suportif, dan memastikan kebijakan yang adil dan transparan.

Berdasarkan penelitian oleh Mangumbahang et al., (2023) dan Candra et al., (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan pernyataan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H3: Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

## METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif, dengan data dari responden melalui kuesioner dengan perhitungan pada skala likert dengan rentang nilai 1 hingga 5. Kemudian data hasil kuesioner ditabulasikan dengan analisis statistik, dengan menggunakan perangkat lunak *Partial Least Squares (SmartPLS)* versi 4.1.1.2. Pendekatan selanjutnya menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, yang bertujuan untuk menguji dan mengembangkan model, maka analisis ini memberikan kesempatan untuk menggambar model jalur antara variabel dan untuk menentukan indikator ke variable (Surajiyo et al., 2021).

### Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan yang ada di dua belas *Coffee shop* di Kota Semarang. Sampel adalah seperangkat unit yang mewakili populasi yang menjadi fokus penelitian (Suprpto et al., 2024). Dalam penelitian ini menggunakan *non probability sampling* dengan memakai teknik *purposive sampling* sebagai perumusan jumlah sampel pada memanfaatkan rumus Hair et al. (2019). Pemakaian rumus Hair disebabkan pada jumlah populasi yang masih belum diketahui dengan jelas, serta penentuan jumlah sampel dihitung berdasarkan jumlah indikator dikalikan 5 sampai 10.

$$\begin{aligned} &= i \\ &= 7 \cdot 16 \\ &= 112 \end{aligned}$$

Pemilihan multiplier 7 ini didasarkan pada pertimbangan bahwa ukuran sampel yang lebih besar dari batas minimum akan memberikan kekuatan statistik (*statistical power*) yang lebih baik, memperkecil risiko *underpowered sample*, serta meningkatkan keakuratan estimasi model *SEM-PLS*. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diperoleh jumlah sampel sebanyak 112 responden. Jumlah ini juga sesuai dengan total karyawan dari dua belas *coffee shop* yang menjadi objek penelitian, sehingga seluruh karyawan dijadikan responden. Pendekatan ini dinilai tepat karena populasi tergolong kecil dan homogen, sehingga memungkinkan penggunaan metode *purposive sampling*, yaitu

teknik pengambilan sampel dengan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria penentuan sampel pada penelitian ini yaitu:

1. Responden dengan minimal usia 17 tahun
2. Karyawan *coffee shop* di Kota Semarang
3. Karyawan *coffee shop* di Kota Semarang dengan minimal masa kerja 1 tahun.

## HASIL

### Analisis Deskriptif

Berikut hasil output pengujian analisis deskriptif:

**Tabel 6 Hasil Karakteristik Responden**

No.	Kriteria	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	60	53,57
2	Perempuan	52	46,43
Usia			
1	21-25 Tahun	62	55,36
2	26-30 Tahun	37	33,04
3	30-35 Tahun	13	11,61
Jabatan			
1.	<i>Full time bar</i>	36	32,14
2.	<i>Full time kitchen</i>	22	19,64
3.	<i>Part time bar</i>	24	21,43
4.	<i>Part time kitchen</i>	13	11,61
5.	<i>Head bar</i>	17	15,18
<b>Total</b>		<b>112</b>	<b>100</b>

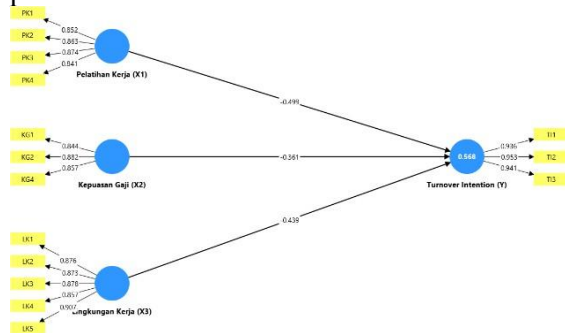
Sumber: Data Primer diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 5 mengenai karakteristik responden, mayoritas karyawan *coffee shop* di Kota Semarang adalah laki-laki sebesar 53,57, sedangkan perempuan sebesar 46,43. Dari sisi usia, responden didominasi oleh kelompok 21–25 tahun sebesar 55,36, kemudian usia 26–30 tahun sebesar 33,04, dan usia 30–35 tahun sebesar 11,61. Karakteristik berdasarkan jabatan menunjukkan bahwa posisi *full time bar* memiliki persentase tertinggi yaitu 32,14, diikuti oleh *part time bar* sebesar 21,43, *full time kitchen* sebesar 19,64, *head bar* sebesar 15,18, serta *part time kitchen* sebesar 11,61.

### Outer Model (Measurement Model)

Evaluasi hasil *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk secara valid dan reliabel. Pengujian meliputi analisis validitas konvergen, validitas

diskriminan, serta reliabilitas konstruk guna menilai kelayakan instrumen sebelum dilakukan pengujian hubungan antarvariabel pada Inner Model.



**Gambar 3 Hasil Estimasi Model SEM PLS Algorithm**

### Validitas Konvergen

Penilaian validitas konvergen dijalankan melalui pengamatan nilai *loading factor* dari setiap indikator terkait konstruk yang diwakili. Ambang batas untuk *loading factor* ditetapkan sejumlah 0,7. Sebaliknya, untuk riset eksploratori, ambang batas ini ditetapkan sebanyak 0,6, serta untuk riset pengembangan ditetapkan sejumlah 0,5. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian konfirmatori, sehingga ambang batas untuk *loading factor* yang diterapkan yaitu 0,7.

**Tabel 7 Hasil Loading factor**

Variabel	Indikator	Nilai Loading factor	Keterangan
Pelatihan Kerja	PK1	0.852	Valid
	PK2	0.863	Valid
	PK3	0.874	Valid
	PK4	0.841	Valid
Kepuasan Gaji	KG1	0.835	Valid
	KG2	0.881	Valid
	KG3	0.695	Tidak Valid
	KG4	0.845	Valid
Lingkungan Kerja	LK1	0.876	Valid
	LK2	0.873	Valid
	LK3	0.878	Valid
	LK4	0.857	Valid
	LK5	0.907	Valid
Turnover Intention	TI1	0.936	Valid
	TI2	0.953	Valid
	TI3	0.941	Valid

Sumber: Data Primer diolah peneliti (2025)

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan hampir semua indikator memiliki *loading factor* >0,7 dan dinyatakan valid. Indikator pada variabel Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja, dan *Turnover Intention* seluruhnya valid, sedangkan pada Kepuasan

Gaji hanya KG3 (0,695) yang tidak valid. Instrumen penelitian secara umum layak, kecuali KG3 yang perlu untuk dihapus.

### Uji Validitas Diskriminan

Dalam mengevaluasi *Discriminant Validity* pada indikator reflektif, perlu dilakukan pengujian dengan membandingkan nilai *cross loading* pada tabel. Bila faktor muatan pada konstruk yang bersangkutan paling tinggi diantara faktor muatan pada konstruk yang lain, maka suatu tabel dianggap valid (Dikha Septiani Dewi et al., 2024).

**Tabel 8 Hasil Cross Loading**

Pelatihan Kerja (X1)	Kepuasan Gaji (X2)	Lingkungan Kerja (X3)	Turnover Intention (Y)
PK1	0.852	-0.054	-0.353
PK2	0.863	-0.009	-0.390
PK3	0.874	-0.068	-0.384
PK4	0.841	-0.055	-0.331
KG1	0.844	0.215	-0.378
KG2	0.882	0.108	-0.341
KG3	0.695	0.224	-0.384
KG4	0.857	0.224	-0.384
LK1	0.258	0.876	-0.411
LK2	0.132	0.873	-0.410
LK3	0.165	0.878	-0.377
LK4	0.118	0.857	-0.362
LK5	0.258	0.907	-0.436
TI1	-0.399	-0.452	0.936
TI2	-0.412	-0.455	0.953
TI3	-0.401	-0.381	0.941

Sumber: Data Primer diolah peneliti (2025)

### Uji Reliabilitas

Penilaian reliabilitas dapat dilakukan melalui evaluasi nilai *Cronbach's Alpha* bersama dengan nilai reliabilitas komposit yang terkait dengan masing-masing konstruk. Ambang batas yang disarankan untuk reliabilitas komposit dan *Cronbach's alpha* biasanya di atas 0,7. Akan tetapi, untuk riset pengembangan, batas *loading factor* ditetapkan relatif rendah yakni 0,5, maka diperbolehkan untuk menemukan nilai yang lebih rendah untuk reliabilitas komposit dan *Cronbach's alpha*, asalkan kriteria validitas konvergen dan validitas diskriminan terpenuhi.

**Tabel 9 Construct Reliability and Validity**

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite reliability (rho_a)</b>	<b>Average variance extracted (AVE)</b>
Pelatihan Kerja (X1)	0.880	0.884	0.736
Kepuasan Gaji (X2)	0.826	0.827	0.742
Lingkungan Kerja (X3)	0.926	0.929	0.772
<u>Turnover Intention (Y)</u>	0.938	0.939	0.890

Sumber: Data Primer diolah peneliti (2025)

Berlandaskan pada output 8 di atas, menunjukkan nilai *Cronbach's alpha* serta nilai *Composite Reliability (rho\_a)* di atas menunjukkan nilai indikator sudah  $>0,7$  artinya bahwa semua indikator sudah memenuhi syarat nilai. Sehingga nilai masing – masing variabel di nyatakan reliabel.

#### **Inner Model (Structural Model)**

Koefisien determinasi menggambarkan sejauh mana semua variabel eksogen memberikan kontribusi terhadap variabel endogen. Koefisien determinasi diwakili oleh nilai *Adjusted R Square*. Nilai tersebut dapat dinyatakan dalam kisaran 0 hingga 1, atau sebagai alternatif, dapat juga dinyatakan dalam bentuk persentase, mulai dari 0 hingga 100. Nilai koefisien determinasi yang lebih tinggi menandakan proporsi varians yang lebih besar dalam variabel endogen mampu diterangkan oleh variabel eksogen. Sedangkan koefisien determinasi yang lebih rendah mengindikasikan pengaruh yang minimal dari variabel eksogen terhadap variabel endogen, yang mengindikasikan bahwa ada berbagai faktor eksternal yang juga dapat memberi pengaruh pada variabel endogen.

**Tabel 10 Koefisien Determinasi**

	<b><u>R-square</u></b>	<b><u>R-square adjusted</u></b>
<u>Turnover Intention (Y)</u>	0.568	0.556

Sumber: Data Primer diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 9, nilai R-square untuk variabel *Turnover Intention* sebesar 0,568 dan nilai *R-square adjusted* sebesar 0,556. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam model mampu menjelaskan variasi *Turnover Intention* sebesar 55,6, sedangkan sisanya sebesar 44,4 dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai

tersebut mengindikasikan kemampuan prediktif model berada pada kategori cukup baik.

#### **Uji Hipotesis**

Pengaruh langsung, umumnya dikenal sebagai *direct effect*, berkaitan dengan pengaruh yang diberi oleh variabel eksogen secara langsung pada variabel endogen. Pada analisa dengan metode SEM PLS, tingkat signifikansi serta arah pengaruh langsung dapat diidentifikasi melalui penilaian p-value, t-statistik, serta koefisien jalur yang menunjukkan hubungan antara variabel independent serta dependent. Apabila nilai p value sebesar 1,96 ( $\alpha=5$ ), maka kesimpulannya variabel independent memberikan dampak yang signifikan pada variabel dependent, melalui arah dampak yang searah dengan tanda yang terkait dengan koefisien jalur. Selain itu, jika nilai p value  $> 0.05$  dan T statistik  $< 1.96$  (nilai t two tail,  $\alpha 5$ ), maka bisa dinyatakan bahwasannya variabel eksogen tidak memberikan pengaruh yang signifikan pada variabel endogen (Hair et al., 2019).

**Tabel 11 Direct Hypothesis**

	<b>Original sample (O)</b>	<b>T statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P values</b>
KG -> TI	-0.361	6360	0.000
LK -> TI	-0.439	8261	0.000
PK -> TI	-0.499	8843	0.000

Sumber: Data Primer diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 10 di atas, hasil uji hipotesis di peroleh hasil sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (H1): Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis terhadap karyawan *coffee shop* di Kota Semarang menunjukkan nilai koefisien sebesar - 0.499, T-statistik 8.843, dan P-value 0.000. Nilai tersebut mengindikasikan adanya hubungan negatif yang signifikan antara pelatihan kerja dan *Turnover Intention*. Interpretasi dari temuan ini adalah bahwa peningkatan kualitas pelatihan kerja berimplikasi pada penurunan niat karyawan untuk berpindah kerja. Program pelatihan yang terstruktur dan relevan tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membangun rasa percaya diri serta keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Pelatihan kerja dapat

dipandang sebagai strategi efektif dalam menekan *Turnover Intention*, sehingga hipotesis 1 dinyatakan **diterima**.

2. Hipotesis 2 (H2): Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis terhadap karyawan *coffee shop* di Kota Semarang menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.361, T-statistik 6.360, dan P-value 0.000. Nilai tersebut menegaskan adanya hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan gaji dan *Turnover Intention*. Interpretasi dari hasil ini adalah bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan gaji yang dirasakan karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Kepuasan gaji mencakup persepsi terhadap keadilan, transparansi, serta kesesuaian imbalan dengan kontribusi yang diberikan. Sistem penggajian yang dikelola secara adil dan terbuka terbukti efektif dalam menurunkan *Turnover Intention*, sehingga hipotesis 2 dinyatakan **diterima**.

3. Hipotesis 3 (H3): Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis terhadap karyawan *coffee shop* di Kota Semarang menunjukkan nilai koefisien sebesar -0.439, T-statistik 8.261, dan P-value 0.000. Nilai tersebut memberikan bukti adanya hubungan negatif yang signifikan antara lingkungan kerja dan *Turnover Intention*. Interpretasi dari temuan ini adalah bahwa semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan, semakin rendah niat karyawan untuk berpindah kerja. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik seperti kenyamanan, fasilitas, dan penerangan maupun aspek nonfisik seperti hubungan interpersonal, gaya kepemimpinan, dan suasana kerja, berperan penting dalam membangun loyalitas karyawan serta menjaga keberlangsungan tenaga kerja di perusahaan. Lingkungan kerja terbukti berpengaruh dalam menekan *Turnover Intention*, sehingga hipotesis 3 dinyatakan **diterima**.

## DISKUSI

### Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian terhadap variabel pelatihan kerja menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*

dengan nilai koefisien -0,499, T-statistic 8,843, dan p-value 0,000. Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas pelatihan yang diberikan perusahaan secara langsung berimplikasi pada penurunan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Pelatihan yang terencana dan relevan tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperkuat rasa tanggung jawab, komitmen, serta keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Krisdianto dan Widyastuti (2022) serta Wahadi (2024) yang juga menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan antara pelatihan kerja dan *Turnover Intention*. Hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi kualitas pelatihan yang diberikan perusahaan, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Program pelatihan yang dirancang secara sistematis mampu meningkatkan keterampilan, rasa tanggung jawab, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Pelatihan yang menarik dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan juga dapat memperkuat keterikatan karyawan sehingga mereka merasa lebih dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang, yang pada akhirnya menurunkan niat untuk berpindah kerja.

### Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan nilai koefisien sebesar -0,361, T-statistik 6,360, dan p-value 0,000. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan gaji yang dirasakan oleh karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Kondisi ini mencerminkan bahwa sistem penggajian yang adil, transparan, serta proporsional terhadap kontribusi kerja mampu menciptakan persepsi keadilan dan penghargaan yang berdampak pada meningkatnya loyalitas karyawan.

Temuan tersebut konsisten dengan penelitian Andini dan Aslamiyah (2024) serta Zahra et al., (2023) yang menemukan pengaruh negatif dan signifikan antara kepuasan gaji dan *Turnover Intention*. Semakin tinggi tingkat kepuasan gaji yang dirasakan karyawan, semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi. Kondisi ini menggambarkan bahwa sistem penggajian

yang adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja serta menumbuhkan loyalitas terhadap perusahaan. Pandangan Sukanti et al. (2021) juga menunjukkan bahwa kepuasan gaji mendorong sikap positif, memperkuat keterikatan, dan menekan niat karyawan untuk berpindah kerja. Manajemen perlu memastikan kebijakan kompensasi diterapkan secara proporsional agar mampu mempertahankan tenaga kerja berkualitas serta menjaga stabilitas organisasi.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan nilai koefisien  $-0,439$ , T-statistic  $8,261$ , dan p-value  $0,000$ . Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik dan kondusif lingkungan kerja yang dirasakan, semakin rendah niat karyawan untuk berpindah kerja. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik seperti kenyamanan dan keselamatan kerja maupun aspek nonfisik seperti hubungan interpersonal dan dukungan pimpinan, berperan penting dalam membangun kepuasan serta komitmen karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Mangumbahang et al., (2023) dan Candra et al., (2024) yang juga menemukan pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan *Turnover Intention*. Semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah keinginan mereka untuk berpindah kerja. Lingkungan kerja yang baik mencakup dukungan antarpegawai, fasilitas yang memadai, kepemimpinan yang suportif, serta kebijakan yang adil sebagaimana dijelaskan oleh Pertiwi et al. (2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa suasana kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kesejahteraan karyawan berperan penting dalam menekan tingkat *Turnover Intention* serta menjaga keberlangsungan tenaga kerja di perusahaan.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen yaitu Pelatihan Kerja, Kepuasan Gaji, dan Lingkungan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Semakin baik kualitas

pelatihan yang diberikan, semakin tinggi tingkat kepuasan gaji yang dirasakan, serta semakin kondusif lingkungan kerja, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja. Hal ini menunjukkan bahwa upaya perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan, memastikan sistem penggajian yang adil dan transparan, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung, berperan penting dalam menekan *Turnover Intention* dan mempertahankan loyalitas karyawan.

### **REKOMENDASI**

Hasil penelitian ini merekomendasikan agar *coffee shop* di Kota Semarang meningkatkan kualitas pelatihan kerja dengan program yang terarah dan relevan untuk memperkuat keterampilan barista maupun staf pelayanan. Sistem penggajian perlu dikelola secara adil, transparan, dan sesuai kontribusi karyawan agar kepuasan gaji tetap terjaga serta menekan risiko *Turnover Intention*. Lingkungan kerja yang kondusif melalui hubungan kerja yang harmonis, fasilitas yang memadai, serta suasana kerja yang nyaman menjadi faktor penting dalam mempertahankan loyalitas karyawan.

Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, atau budaya organisasi yang berpotensi memengaruhi *Turnover Intention*. Objek penelitian dapat diperluas pada berbagai sektor usaha atau dilakukan perbandingan antar *coffee shop* di beberapa daerah untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi niat berpindah kerja karyawan.

Secara strategis, upaya menekan *Turnover Intention* dapat dilakukan melalui tiga langkah utama. Pertama, penguatan sistem pelatihan berbasis kompetensi, dengan mengintegrasikan pelatihan teknis pembuatan kopi, pelayanan pelanggan, dan manajemen waktu agar karyawan merasa berkembang secara profesional. Kedua, penerapan kebijakan kompensasi berbasis kinerja, di mana evaluasi periodik terhadap kontribusi individu diikuti dengan insentif dan peluang kenaikan jabatan guna menciptakan rasa keadilan serta loyalitas. Ketiga, pengelolaan lingkungan kerja yang berorientasi kesejahteraan, mencakup penataan area kerja ergonomis, peningkatan komunikasi antarpegawai, dan kepemimpinan yang suportif

untuk menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, S. P., and Prastika, N. D. (2025). *Kompensasi dengan Intensi Turnover pada Karyawan Generasi Milenial di Kota Samarinda*. 4(6), 446–461.
- Andini, A. P., and Aslamiyah, S. (2024). Pengaruh Kepuasan Gaji, Beban Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 7720–7730.
- Arifin, M., Anwar, S., Widyastuti, E., and Hermanto, B. (2023). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Dalam*. 09(02), 296–307.
- Candra, I. P., Antara, W., Widiantara, I. M., and Fakhrurozi, R. N. (2024). *Analisis Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan di Klapa Resort*. 9(1), 33–45.
- Chawkradian, S., and Lalaeng, C. (2023). Experiential marketing and business innovation affecting customer loyalty in cafe business. *Asian Administration & Management Review*, 6(2).
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., and Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Haniyah, I., Azazi, A., Marumpe, D. P., Daud, I., and Irdhayanti, E. (2025). *Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi, Beban Kerja terhadap Turnover Intention Gen Z*. 3(2), 133–152.
- Haryani, N. S., Budiraharjo, K., and Handayani, M. (2022). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Permintaan Kopi Bubuk di UMKM Kopi Kapal Lampung. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 20(1), 65–78.
- Hidayati, S. N. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Intention Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Antara*. 7(2), 162–173. <https://doi.org/10.30588/jmp.v7i2.365>
- Krisdianto, and Widyastuti, T. (2022). Dampak Pelatihan, Insentif, Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention Pegawai di Rumah Sakit Olahraga Nasional KEMENPORA. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(8.5.2017), 2003–2005.
- Lie, L., Yakin, I., Mufrihah, M., Shalahuddin, A., Mayasari, E., Manajemen, P. S., Tanjungpura, U., and Kerja, K. (2025). *Efektivitas Manajemen Talenta, Work Life Balance, Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. 14(1), 135–148.
- Mangumbahang, C., Taroreh, R., and Palendeng, I. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Pelangi Sulut*. 11(3), 1510–1519.
- Maytania, C., and Hadi, D. K. (2022). *Analisis Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Kocok In Cafe*. 2(2), 58–62.
- Nurhaliza, D., and Alamsyah, A. (2025). *Analisis Pelatihan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada CV. Gema Abhipraya (Rasi Coffee)*. 14(01), 213–219.
- Nursalimah, D., Oktafien, S., and Bandung, U. W. (2023). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan PT. BPR Arthaguna Mandiri*. 6, 3224–3236.
- Pangau, G. Y., Rumawas, W., and Walangitan, O. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado. *Productivity*, 4(6), 2723–0112.
- Paramarta, H. V., Kosasih, M. M., Sunarsi, D., and MM, Ch. (2021). *Manajemen Sumber*

- Daya Manusia Teori & Praktik*. Cipta Media Nusantara (CMN).
- Pauziah, T. L., and Yuliamir, H. (2024). Evaluasi Kinerja Operasional Dan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Kedai Kopi Karangjati: Perspektif Keuangan. *Media Bina Ilmiah*, 19(4), 4173–4178.
- Pertiwi, E. H., Yusnita, R. T., and Karmila, M. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan CV. Sollu Citra Muslim. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 2(3), 36–42.  
<https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i3.854>
- Prasetyo, A. A., Tamaria, J., Marcelino, M. D., Nuraeni, N., Nugraha, R. A., Aulia, S. N., and Maesaroh, S. M. (2023). Analisis Manajemen Risiko Pengelolaan Sumber Daya Manusia (STUDI KASUS COFFEE SHOP 48 STREET TASIKMALAYA). *Jurnal Bina Manajemen*, 11(2), 151–169.
- Pratamahanu, D., Widodo, S., and Kartika, Y. (2023). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention karyawan. *Jurnal Manajemen Strategik*, 11(2), 99–115.
- Putri, O. A., and Rumijati, A. (2024). Influence Human Resources Management Practice to Intention to Stay with Job Satisfaction as a Mediation Variable (Study on Coffee Plus Order Employees). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4(2), 150–161.
- Samsuri, Erni Yuningsih, M. U. D. (2025). Journal of Social and Economics Research. *Jurnal Sosial Dan Ekonomi*, 3(2)(1), 123–138.
- Sukanti, F., Asiyah, S., and Wahono, B. (2021). Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Pada PT. Bumi Menara Internusa Dampit. *E-Jurnal Riset Manajemen*, 1(2), 93–104.
- Suprpto, A., Deni, A., Wahid, A., Noviana, A., Haris, A., Sesario, R., Wibowo, M. E. S., Malik, D., Subhan, M., and Hastutik, S. (2024). *Metodologi Penelitian Manajemen*.  
[https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=NAISEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA45&dq=info:gGPrK-X6PosJ:scholar.google.com&ots=LxFsQougbA&sig=IDtpa6TDLZBRtN\\_E\\_8bJn2V7WHM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=NAISEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA45&dq=info:gGPrK-X6PosJ:scholar.google.com&ots=LxFsQougbA&sig=IDtpa6TDLZBRtN_E_8bJn2V7WHM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Surajiyo, S., Nasruddin, N., Fanira, N., and Paleni, H. (2021). Penggunaan Metode Structural Equation Modeling (SEM) Pada Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta dampaknya Terhadap Kualitas Layanan Administrasi Pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Insan. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(3).
- Tauriadi, D., and Fathorahman, I. K. R. (2024). Kepuasan Karyawan Terhadap Turnover Intention di Masa Pandemi Covid-19 Pada PT. Imfar mind Farmasi Industri. 2, 569–582.
- Tauriadi, D., Kusdyah, I., and . F. (2024). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan Dan Kepuasan Karyawan Terhadap Turnover Intention Di Masa Pandemi Covid-19 Pada Pt. Imfar mind Farmasi Industri. *Jurnal Ilmiah Riset Aplikasi Manajemen*, 2(1), 569–582.  
<https://doi.org/10.32815/jiram.v2i1.43>
- Ulfiyah Hanifah. (2024). *KK-Ulfiyah Hanifah*. 4, 6928–6942.
- Wahadi, S. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Turnover Karyawan Pada CV Senyum Sejahtera Sentosa (Geprek LOL). 6(2), 1168–1178.
- Zahra, W. H., Suharyanto, S., and Mildawani, M. (2023). Analisis Turnover Intention Ditinjau Dari Kepuasan Gaji , Beban Kerja dan Work Engagement Sebagai Mediasi Analysis of Turnover Intention In Terms of Pay Satisfaction , Workload , and Work Engagement as Mediating Variables. 10(2019), 13–22

