Volume 11 (2) (2026) : (196-203)
Jurnal Kewidyaiswaraan
https://jurnalwi.lan.go.id/index.php/jurnalkewidyaiswaraan

DINAMIKA *TURNOVER INTENTION* APARATUR SIPIL NEGARA: INTEGRASI PENGEMBANGAN KARIER, KOMPETENSI, MERITOKRASI, DAN DUKUNGAN DIGITAL

Elis Romilah[1]
[1]Pemerintah Kabupaten Ciamis

Info Artikel
Received
26 Agustus 2026
Accepted
10 November 2026
Published
11 November 2026

Kata Kunci:
Turnover intention ; ASN; *Career development*; merit system; *talent management*

Abstrak

Turnover intention pada Aparatur Sipil Negara (ASN) perlu dipahami sebagai fenomena multidimensional yang tidak hanya berkaitan dengan kepuasan kerja, tetapi juga dengan pengalaman karier, kesempatan pengembangan kompetensi, persepsi keadilan organisasi, sumber daya psikologis individu, dan dukungan sistem kerja. Artikel ini bertujuan mensintesis literatur mengenai *Turnover intention*, pengembangan karier, pengembangan kompetensi, Sistem Merit, *Public Service Motivation*, *career agility*, dan dukungan infrastruktur digital untuk merumuskan model konseptual retensi ASN yang dapat diuji secara empiris. Metode yang digunakan adalah kajian literatur terstruktur dan sintesis konseptual dengan memprioritaskan penelitian yang memiliki keterlacakan bibliografis serta regulasi ASN yang berlaku. Hasil kajian menunjukkan bahwa ketidakjelasan prospek karier dan keterbatasan pengembangan kompetensi dapat menjadi sumber munculnya niat keluar, tetapi hubungan tersebut dipengaruhi konteks organisasi dan persepsi pegawai terhadap keadilan proses manajemen SDM. Berdasarkan sintesis tersebut, artikel merumuskan ketidakpuasan pengembangan karier dan keterbatasan pengembangan kompetensi sebagai prediktor, perceived meritocracy culture sebagai mediator, *career agility* dan *Public Service Motivation* sebagai sumber daya individual, serta Digital Infrastructure Support sebagai moderator. Model ini belum merupakan bukti kausal dan masih memerlukan pengujian empiris. Kontribusi kajian terletak pada integrasi perilaku individu dengan Sistem Merit, manajemen talenta, dan transformasi digital dalam agenda retensi ASN.

Abstract

Turnover intention among Indonesia's State Civil Apparatus (ASN) should be understood as a multidimensional phenomenon involving career experiences, competency development opportunities, perceived organizational justice, individual psychological resources, and work-system support. This article aims to synthesize literature on Turnover intention, career development, competency development, merit-based management, Public Service Motivation, career agility, and digital infrastructure support to formulate an empirically testable conceptual model of ASN retention. The study applies a structured literature review and conceptual synthesis, prioritizing bibliographically traceable research and currently applicable ASN regulations. The synthesis indicates that unclear career prospects and limited competency development may contribute to employees' intention to leave, but their effects depend on organizational context and employees' perceptions of fairness in human resource decisions. The proposed model therefore positions dissatisfaction with career development and limited competency development as predictors; perceived meritocracy culture as a mediator; career agility and Public Service Motivation as individual resources; and Digital Infrastructure Support as a moderator. The model is conceptual rather than causal evidence and requires empirical testing. Its contribution is the integration of individual behavior with merit-based management, talent management, and digital transformation within an ASN retention framework.

Correspondence:
Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ciamis
Jalan Sadananya No. 27 Ciamis
kepegawaianciamis@gmail.com

PENDAHULUAN

Turnover intention merupakan kecenderungan kognitif pegawai untuk mempertimbangkan, merencanakan, atau mencari kemungkinan meninggalkan organisasi. Konstruk ini penting karena keputusan keluar umumnya tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan didahului oleh proses psikologis berupa *withdrawal cognition*. Meta-analisis Tett dan Meyer (1993) menunjukkan bahwa sikap kerja, khususnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi, berkaitan dengan *Turnover intention* dan bahwa *Turnover intention* merupakan mata rantai penting menuju turnover aktual. Dengan demikian, perhatian terhadap *Turnover intention* memberi ruang bagi organisasi untuk melakukan intervensi sebelum keputusan keluar benar-benar terjadi.

Pada sektor publik, persoalan tersebut memiliki karakteristik yang berbeda dari organisasi bisnis. ASN bekerja dalam kerangka pelayanan publik, regulasi kepegawaian, Sistem Merit, struktur jabatan, serta mekanisme pengembangan kompetensi dan karier yang ditetapkan melalui kebijakan pemerintah. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 menempatkan Sistem Merit sebagai salah satu fondasi Manajemen ASN yang terdiri dari PNS dan PPPK dan sekaligus menegaskan arah digitalisasi Manajemen ASN. Karena itu, *Turnover intention* ASN tidak tepat dipahami semata-mata sebagai persoalan kepuasan kerja individual, tetapi sebagai keluaran interaksi antara pengalaman pegawai dan kualitas sistem manajemen ASN.

Perkembangan kebijakan setelah UU Nomor 20 Tahun 2023 semakin memperkuat hubungan tersebut. PermenPANRB Nomor 19 Tahun 2025 mengatur penyelenggaraan Sistem Merit dalam Manajemen ASN, sedangkan PermenPANRB Nomor 20 Tahun 2025 mengubah ketentuan mengenai Manajemen Talenta ASN. Arah kebijakan ini menempatkan pengelolaan karier, kompetensi, kinerja, potensi, dan talenta dalam satu ekosistem pengelolaan SDM. Konsekuensinya, keberhasilan Sistem Merit tidak cukup dilihat dari terpenuhinya prosedur administratif; organisasi juga perlu memperhatikan apakah pegawai memahami, mempercayai, dan mengalami proses karier sebagai proses yang adil dan dapat diprediksi.

KAJIAN TEORI

Literatur empiris menunjukkan bahwa faktor karier dan kondisi kerja relevan, tetapi hubungan dengan *Turnover intention* tidak selalu seragam. Setiadi dkk. (2022) menunjukkan pentingnya kejelasan karier dan peluang promosi pada konteks pegawai Kementerian X, sedangkan Nugraheni dkk. (2022) menemukan bahwa pengembangan karier hanya menjelaskan bagian terbatas variasi *Turnover intention* dan tidak signifikan pada sampelnya. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak dapat diperlakukan sebagai prediktor tunggal yang selalu bekerja dengan arah dan kekuatan yang sama. Penjelasan yang lebih memadai perlu memasukkan mekanisme persepsi, terutama persepsi mengenai keadilan dan konsistensi keputusan manajemen SDM.

Pengembangan kompetensi juga perlu ditempatkan dalam kerangka yang lebih substantif. Pelatihan yang tersedia tetapi tidak relevan dengan tugas, tidak berkelanjutan, atau tidak terhubung dengan peluang karier dapat menghasilkan pengalaman bahwa organisasi menyediakan pembelajaran secara administratif, tetapi belum menyediakan jalur pertumbuhan profesional. Sebaliknya, pembelajaran yang terkait dengan kebutuhan kompetensi, bukti penerapan di tempat kerja, umpan balik, dan tindak lanjut berpotensi memperkuat persepsi bahwa organisasi berinvestasi pada perkembangan pegawai. Dalam konteks ASN, isu ini menjadi semakin penting karena manajemen talenta menuntut keterhubungan antara potensi, kompetensi, kinerja, dan pengembangan karier.

Sumber daya individual juga dapat menjelaskan mengapa pegawai dalam kondisi organisasi yang sama menunjukkan respons yang berbeda. *Public Service Motivation* (PSM) menjelaskan orientasi individu untuk berkontribusi pada kepentingan dan pelayanan publik (Perry dan Wise, 1990). Bukti yang lebih baru menunjukkan bahwa hubungan PSM dengan *Turnover intention* tidak selalu langsung; mekanisme seperti kesesuaian individu-organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen dapat menjadi jalur penjelas. Guan dkk. (2025), misalnya, melalui meta-analisis menemukan bahwa pengaruh PSM terhadap *Turnover intention* lebih kuat dijelaskan melalui mekanisme fit dibandingkan komitmen. Artinya, motivasi pelayanan publik tidak boleh diasumsikan otomatis membuat pegawai bertahan apabila pengalaman organisasi justru bertentangan dengan nilai yang mereka pegang.

Demikian pula, kemampuan adaptif terhadap perubahan karier semakin relevan dalam lingkungan kerja yang terdigitalisasi. Savickas dan Porfeli (2012) mengembangkan *career adaptability* melalui dimensi concern, control, curiosity, dan confidence. Penelitian Guan dkk. (2015) menunjukkan bahwa *career adaptability* berkaitan negatif dengan *Turnover intention* dan dapat memperkuat manfaat *career management* organisasi. Namun, literatur juga menunjukkan hasil yang tidak selalu konsisten. Karena itu, istilah *career agility* dalam kajian ini diperlakukan sebagai sumber daya adaptif yang perlu diuji, bukan sebagai faktor yang secara otomatis menurunkan niat keluar.

Meskipun career adaptability dan career agility sama-sama krusial dalam menghadapi lingkungan kerja digital, keduanya memiliki fokus dan kedudukan teoretis yang berbeda. Perbedaan utamanya terletak pada kepastian dampaknya; career adaptability telah terbukti secara empiris oleh Guan dkk. (2015) memiliki hubungan negatif yang jelas dengan turnover intention serta mampu memperkuat manajemen karier organisasi melalui dimensi concern, control, curiosity, dan confidence. Sebaliknya, hubungan career agility terhadap intensitas keluar karyawan belum bersifat mutlak akibat adanya inkonsistensi dalam literatur. Oleh karena itu, career agility diposisikan sebagai sumber daya adaptif yang masih perlu diuji hubungannya, bukan sebagai faktor linier yang secara otomatis dapat menurunkan niat keluar karyawan seperti halnya career adaptability.

Transformasi digital menambah lapisan baru dalam hubungan tersebut. Infrastruktur digital yang terintegrasi dapat mempermudah akses informasi, pembelajaran, pelayanan administrasi, dan umpan balik. Namun, banyaknya aplikasi tidak identik dengan kualitas dukungan digital. Yang lebih relevan adalah sejauh mana sistem digital mengurangi friksi kerja, meningkatkan akses informasi karier dan pembelajaran, serta mendukung proses kerja secara nyata. Oleh karena itu, Digital Infrastructure Support diposisikan sebagai moderator yang mungkin mengubah kekuatan hubungan antara hambatan karier/kompetensi dan *Turnover intention*.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini berangkat dari tiga pertanyaan konseptual. Pertama, faktor apa yang secara konsisten muncul dalam literatur sebagai penjelas *Turnover intention*? Kedua, mengapa pengembangan karier dan pengembangan kompetensi tidak selalu menghasilkan pengaruh yang sama antarkonteks? Ketiga, bagaimana Sistem Merit, manajemen talenta, PSM, *career agility*, dan dukungan digital dapat diintegrasikan menjadi model retensi ASN yang operasional dan dapat diuji? Tujuan kajian adalah menghasilkan sintesis konseptual yang lebih kuat sekaligus merumuskan model penelitian yang memiliki hubungan antarvariabel yang jelas.

METODE

Artikel ini menggunakan kajian literatur terstruktur dan sintesis konseptual. Pendekatan ini dipilih karena tujuan kajian bukan menghasilkan estimasi kausal dari data lapangan, melainkan mengidentifikasi pola temuan, membandingkan hasil yang konsisten dan berbeda, kemudian mengintegrasikannya ke dalam model yang dapat diuji secara empiris. Dengan pendekatan tersebut, artikel tidak menggunakan istilah meta-analisis karena tidak dilakukan penggabungan effect size secara kuantitatif.

Penelusuran literatur diarahkan pada kelompok kata kunci *Turnover intention/turnover*, *career development*/*career clarity*, *competency development*, *Public Service Motivation*, *career adaptability*/*career agility*, meritocracy/merit system, dan digital support dalam konteks organisasi publik atau ASN. Literatur diprioritaskan pada artikel ilmiah yang memiliki informasi bibliografis jelas, karya teoritis yang menjadi fondasi konstruk, serta regulasi resmi yang relevan dengan Manajemen ASN. Sumber regulasi utama meliputi UU Nomor 20 Tahun 2023, PermenPANRB Nomor 19 Tahun 2025, dan PermenPANRB Nomor 20 Tahun 2025.

Analisis dilakukan melalui tiga tahap. Tahap pertama adalah identifikasi konstruk dan temuan yang berulang. Tahap kedua adalah perbandingan temuan yang konsisten dengan temuan yang berbeda, terutama terkait pengembangan karier, PSM, dan *career adaptability*. Tahap ketiga adalah sintesis konseptual dengan menetapkan fungsi masing-masing konstruk sebagai prediktor, mediator, moderator, atau sumber daya individual. Seluruh hubungan dalam model diperlakukan sebagai proposisi atau hipotesis yang masih memerlukan pengujian empiris.

Untuk menjaga akuntabilitas ilmiah, artikel membedakan secara eksplisit antara temuan penelitian terdahulu, interpretasi sintesis penulis, dan hipotesis yang diusulkan. Kajian ini juga tidak mengklaim adanya data nasional mengenai tingkat turnover aktual ASN. Istilah *Turnover intention* digunakan untuk menggambarkan kecenderungan niat keluar, sedangkan turnover aktual merupakan perilaku yang memerlukan data kepegawaian atau data longitudinal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Literatur dan Sintesis Temuan

Berikut ini tabel literatur dan sintesis temuan:

Tabel 1 Pemetaan Literatur dan Sintesis Temuan

No.	Sumber	Fokus/Konteks	Temuan yang Relevan
1	Tett & Meyer (1993)	155 studi; turnover	*Turnover intention* merupakan mata rantai penting menuju turnover aktual dan berkaitan dengan sikap kerja.
2	Savickas & Porfeli (2012)	*Career adaptability*; 13 negara	Concern, control, curiosity, dan confidence merupakan sumber daya adaptif menghadapi

No.	Sumber	Fokus/Konteks	Temuan yang Relevan
			perubahan karier.
3	Setiadi dkk. (2022)	Pegawai Kementerian X	Kejelasan karier dan peluang promosi muncul sebagai isu penting dalam pengendalian *Turnover intention*.
4	Nugraheni dkk. (2022)	104 karyawan Indonesia	Pengembangan karier menjelaskan variasi *Turnover intention* secara terbatas dan tidak signifikan.
5	Handaya dkk. (2023)	Pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai	Mutasi, kompensasi, pengembangan karier, dan kepuasan kerja berkaitan dalam model *Turnover intention*.
6	Guan dkk. (2015)	654 pekerja di Tiongkok	*Career management* dan *career adaptability* berkaitan negatif dengan *Turnover intention*; career satisfaction menjadi mekanisme penting.
7	Guan dkk. (2025)	52 sampel; N=80.486	Turnover intention lebih kuat dijelaskan melalui mekanisme fit dibandingkan komitmen
8	Oh dkk. (2026)	Pegawai pemerintah	Persepsi ketidakadilan organisasi merupakan konteks penting dalam memahami *Turnover intention* dan interaksinya dengan PSM.

Sumber : Data diolah penulis (2026)

Pemetaan menunjukkan tiga pola. Pertama, *Turnover intention* tidak memiliki satu penyebab tunggal. Faktor sikap kerja, karier, kondisi organisasi, dan sumber daya individual dapat saling berinteraksi. Kedua, pengembangan karier dan *career adaptability* cenderung berhubungan dengan retensi, tetapi hasilnya dapat berubah menurut konteks dan mekanisme yang bekerja. Ketiga, pada organisasi publik, PSM dan persepsi keadilan perlu dipertimbangkan karena pegawai tidak hanya mengevaluasi imbalan, tetapi juga kesesuaian antara nilai pelayanan, proses organisasi, dan peluang berkembang.

Temuan yang berbeda justru memperkuat kebutuhan akan model yang memasukkan mediator dan moderator. Jika pengembangan karier selalu berdampak langsung terhadap *Turnover intention*, variabel persepsi tidak diperlukan. Namun, ketika penelitian menunjukkan hubungan yang lemah atau tidak signifikan, terdapat kemungkinan bahwa pegawai terlebih dahulu menilai apakah proses karier tersebut adil, transparan, dan konsisten. Dengan demikian, perceived meritocracy culture diposisikan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengalaman manajemen karier/kompetensi dengan niat keluar.

Kesenjangan Penelitian

Kesenjangan penelitian adalah sesuatu yang penting yang belum sepenuhnya ditangani oleh studi-studi yang ada. Kesenjangan penelitian terbagi menjadi tiga jenis, yaitu:

a) Kesenjangan konseptual terletak pada kecenderungan sebagian kajian *Turnover intention* menggunakan konstruk umum seperti kepuasan kerja, komitmen, stres, dan beban kerja. Pada ASN, konstruk tersebut perlu dihubungkan dengan karakteristik tata kelola publik, terutama Sistem Merit, manajemen talenta, pengembangan kompetensi, dan PSM. Integrasi ini penting karena keputusan karier ASN berlangsung dalam sistem yang memiliki aturan dan jalur karier formal.
b) Kesenjangan empiris muncul karena bukti mengenai pengembangan karier dan sumber daya individual belum seragam. *Career adaptability*, misalnya, menunjukkan hubungan negatif dengan *Turnover intention* pada sejumlah studi, tetapi penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruhnya dapat bergantung pada career satisfaction, perceived career opportunity, atau organizational embeddedness. Kondisi tersebut menyarankan agar penelitian ASN tidak berhenti pada pengujian hubungan langsung, tetapi menguji mekanisme dan kondisi batas.
c) Kesenjangan kontekstual juga semakin relevan setelah perubahan kerangka Manajemen ASN. UU Nomor 20 Tahun 2023 memperkuat arah transformasi Manajemen ASN, sedangkan regulasi tahun 2025 memperjelas penyelenggaraan Sistem Merit dan manajemen talenta. Masih terbuka ruang penelitian untuk menguji apakah implementasi kebijakan tersebut benar-benar diterjemahkan pegawai sebagai peluang

karier, pembelajaran, dan proses pengelolaan SDM yang adil.

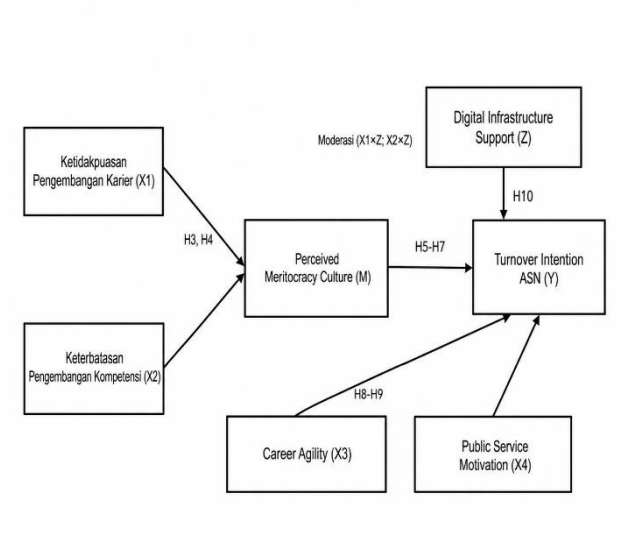
Formulasi Model Konseptual

Model yang dirumuskan dalam artikel ini memandang *Turnover intention* sebagai keluaran interaksi antara faktor organisasi dan sumber daya individual. Ketidakpuasan pengembangan karier (X1) merepresentasikan persepsi bahwa jalur karier, promosi, atau mobilitas tidak memberikan prospek yang jelas dan adil. Keterbatasan pengembangan kompetensi (X2) menggambarkan keterbatasan akses, relevansi, kesinambungan, atau keterhubungan pembelajaran dengan pekerjaan dan karier.

Kedua prediktor tersebut diperkirakan memengaruhi perceived meritocracy culture (M), yaitu persepsi pegawai bahwa keputusan SDM dilaksanakan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, potensi, integritas, dan prinsip objektivitas. Konstruk ini berbeda dari Sistem Merit sebagai kebijakan. Sistem Merit berada pada tingkat sistem/regulasi, sedangkan perceived meritocracy culture berada pada tingkat persepsi pegawai terhadap praktik organisasi.

Career agility (X3) dan *Public Service Motivation* (X4) diposisikan sebagai sumber daya individual. *Career agility* menggambarkan kemampuan pegawai untuk belajar secara lincah, beradaptasi dengan teknologi, dan menavigasi perubahan karier. PSM menggambarkan dorongan untuk berkontribusi pada kepentingan publik. Keduanya diperkirakan berkaitan negatif dengan *Turnover intention*, tetapi tidak diasumsikan mampu menghapus dampak pengalaman organisasi yang negatif.

Digital Infrastructure Support (Z) diposisikan sebagai moderator. Infrastruktur digital dipandang bukan sekadar keberadaan aplikasi, melainkan dukungan yang dirasakan pegawai melalui integrasi platform, kemudahan akses informasi, dukungan pembelajaran, dan efisiensi proses kerja. Dukungan digital yang tinggi diperkirakan dapat memperlemah *Turnover intention* apabila digitalisasi benar-benar meningkatkan akses dan transparansi.



Gambar 1 Model konseptual integrasi faktor organisasi, sumber daya individual, dan dukungan digital dalam menjelaskan *Turnover intention* ASN.

Proposisi dan Hipotesis Penelitian

H1: Ketidakpuasan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap *Turnover intention* ASN.

H2: Keterbatasan pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap *Turnover intention* ASN.

H3: Ketidakpuasan pengembangan karier berpengaruh negatif terhadap perceived meritocracy culture.

H4: Keterbatasan pengembangan kompetensi berpengaruh negatif terhadap perceived meritocracy culture.

H5: Perceived meritocracy culture berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* ASN.

H6: Perceived meritocracy culture memediasi hubungan antara ketidakpuasan pengembangan karier dan *Turnover intention*.

H7: Perceived meritocracy culture memediasi hubungan antara keterbatasan pengembangan kompetensi dan *Turnover intention*.

H8: *Career agility* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* ASN.

H9: *Public Service Motivation* berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention* ASN.

H10: Digital Infrastructure Support berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention*

Operasionalisasi Variabel

Berdasarkan hipotesis tersebut, variabel penelitian terbagi menjadi 7 variabel, yang dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 2 Variabel dan Indikator Awal

Kode	Variabel	Definisi Operasional	Indikator Awal
Y	*Turnover intention*	Kecenderungan mempertimbangkan dan merencanakan keluar dari instansi.	(1) berpikir untuk keluar; (2) mencari alternatif; (3) memiliki rencana keluar/pindah.
X1	Ketidakpuasan Pengembangan Karier	Persepsi mengenai ketidakjelasan atau ketidakadilan prospek karier.	(1) kejelasan jalur karier; (2) transparansi promosi; (3) akses mobilitas; (4) kesesuaian kinerja dengan peluang karier.
X2	Keterbatasan Pengembangan Kompetensi	Persepsi atas keterbatasan kesempatan dan relevansi pengembangan kompetensi.	(1) akses pembelajaran; (2) relevansi pelatihan; (3) kesinambungan upskilling; (4) kesesuaian kompetensi dengan tugas.
M	Perceived Meritocracy Culture	Persepsi bahwa keputusan SDM didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, kinerja, potensi, integritas, dan objektif	(1) objektivitas penilaian; (2) transparansi promosi; (3) konsistensi aturan; (4) minimnya patronase.
X3	*Career agility*	Kesiapan adaptif individu untuk belajar, menavigasi perubahan, dan memanfaatkan peluang karier.	(1) technological adaptivity; (2) agile learning; (3) career navigation.
X4	*Public Service Motivation*	Dorongan untuk berkontribusi pada kepentingan dan pelayanan publik.	(1) ketertarikan pada kepentingan publik; (2) komitmen pelayanan; (3) kesediaan berkontribusi.
Z	Digital Infrastructure Support	Persepsi terhadap ketersediaan dan keandalan infrastruktur digital yang mendukung pekerjaan dan pembelajaran.	(1) integrasi platform; (2) kemudahan akses informasi; (3) dukungan pembelajaran digital; (4) efisiensi proses kerja.

Sumber : Data diolah penulis (2026)

Indikator tersebut merupakan rancangan awal, bukan instrumen final. Sebelum penelitian lapangan, setiap indikator perlu melalui validitas isi, uji coba instrumen, dan pengujian psikometrik. Untuk menghindari bias persepsi, item dapat dirumuskan dalam skala Likert dengan pernyataan positif dan negatif secara proporsional, serta disertai pertanyaan karakteristik responden yang relevan seperti status kepegawaian, masa kerja, kelompok jabatan, dan jenis instansi.

Rancangan Pengujian Empiris

Apabila model diuji secara empiris, SEM-PLS dapat digunakan untuk model yang berorientasi prediksi dan mengandung konstruk laten, mediasi, serta moderasi. Covariance-based SEM juga dapat dipertimbangkan apabila tujuan penelitian lebih bersifat konfirmatori dan karakteristik data memenuhi kebutuhan analisis.

Pemilihan metode sebaiknya ditentukan berdasarkan tujuan inferensi, model pengukuran, karakteristik data, dan ukuran sampel yang diperoleh melalui power analysis.

Populasi dapat difokuskan pada ASN dengan masa kerja maksimal lima tahun apabila penelitian diarahkan pada retensi fase awal karier. Pilihan lainnya adalah memasukkan seluruh ASN dan menjadikan masa kerja sebagai variabel kontrol atau dasar Multi-Group Analysis. Pendekatan ini lebih dapat dipertanggungjawabkan dibandingkan menetapkan jumlah responden secara arbitrer karena kebutuhan sampel mengikuti jumlah prediktor dan effect size yang diharapkan.

Evaluasi model pengukuran dapat mencakup *outer loading*, *composite reliability*, *average variance extracted*, dan *discriminant validity* melalui HTMT. Model struktural dapat dievaluasi melalui koefisien jalur, *bootstrap confidence* interval, *effect size*, dan *predictive relevance*. Efek mediasi dilaporkan melalui indirect effect beserta interval kepercayaan, sedangkan moderasi diuji melalui interaction term. Perbedaan PNS dan PPPK, instansi pusat dan daerah, serta kelompok masa kerja dapat diuji melalui Multi-Group Analysis apabila jumlah anggota kelompok memadai.

$$M = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + eM \quad (1)$$

$$Y = b_0 + c_1X_1 + c_2X_2 + b_1M + b_2X_3 + b_3X_4 + b_4Z + b_5(X_1 \times Z) + b_6(X_2 \times Z) + eY \quad (2)$$

Pada Persamaan (1), M adalah perceived meritocracy culture, X1 adalah ketidakpuasan pengembangan karier, dan X2 adalah keterbatasan pengembangan kompetensi.

Pada Persamaan (2), Y adalah *Turnover intention*; X3 adalah *career agility*; X4 adalah *Public Service Motivation*; Z adalah Digital Infrastructure Support; sedangkan X1×Z dan X2×Z merupakan interaksi

moderasi. Nilai koefisien belum ditentukan karena kajian ini tidak menggunakan data lapangan.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, kajian ini menggeser pemahaman *Turnover intention* ASN dari pendekatan yang terlalu berpusat pada kepuasan kerja menuju perspektif multi-level. Pada tingkat individu terdapat PSM dan *career agility*; pada tingkat psikologis-organisasional terdapat perceived meritocracy culture; sedangkan pada tingkat sistem terdapat pengembangan karier, pengembangan kompetensi, manajemen talenta, dan dukungan digital. Integrasi ini menjelaskan mengapa kebijakan yang sama dapat menghasilkan pengalaman dan respons karier yang berbeda antarpegawai.

Implikasi pertama adalah perlunya membedakan Sistem Merit sebagai kebijakan dengan perceived meritocracy culture sebagai persepsi. Instansi dapat memiliki prosedur formal berbasis merit, tetapi pegawai belum tentu menilai proses tersebut adil apabila kriteria promosi tidak transparan, umpan balik tidak tersedia, atau keputusan dipersepsikan tidak konsisten. Karena itu, evaluasi implementasi Sistem Merit idealnya tidak hanya mengukur kepatuhan proses, tetapi juga menangkap pengalaman pegawai.

Implikasi kedua adalah membangun transparansi karier melalui peta karier, kriteria promosi, umpan balik kinerja, dan informasi kompetensi yang dibutuhkan untuk mobilitas. Ketiga, pengembangan kompetensi perlu dihubungkan dengan kebutuhan karier. Pelatihan sebaiknya tidak berhenti pada kehadiran atau sertifikat, tetapi diarahkan pada kompetensi sasaran, penerapan di tempat kerja, bukti kinerja, umpan balik, dan tindak lanjut.

Keempat, digitalisasi perlu dirancang dari perspektif pengalaman pegawai: integrasi platform, kemudahan akses informasi, dukungan pembelajaran, dan pengurangan friksi administratif lebih relevan daripada sekadar penambahan jumlah aplikasi.

Implikasi kelima adalah pengembangan early-warning system retensi berbasis data. Organisasi dapat memantau kombinasi indikator seperti stagnasi karier, rendahnya akses pembelajaran, penurunan engagement, dan peningkatan intention to leave. Sistem tersebut harus digunakan untuk dialog karier dan intervensi pengembangan, bukan untuk memberi label negatif atau menghukum pegawai. Tata kelola data, keamanan, proporsionalitas, dan pembatasan tujuan penggunaan harus menjadi bagian dari desainnya.

Keterbatasan Kajian

Kajian ini memiliki keterbatasan. Pertama, artikel bersifat konseptual sehingga tidak dapat menyatakan bahwa hubungan yang dirumuskan telah terbukti secara empiris pada ASN Indonesia. Kedua, literatur berasal dari konteks organisasi dan negara yang beragam sehingga generalisasi harus dilakukan secara hati-hati. Ketiga, *career agility* dan perceived meritocracy culture memerlukan adaptasi indikator yang lebih ketat ke dalam konteks ASN Indonesia. Keempat, perubahan regulasi yang relatif baru membuat bukti empiris mengenai dampak langsung kebijakan tahun 2025 terhadap *Turnover intention* masih terbatas. Kelima, model mengandung sejumlah konstruk sehingga penelitian empiris perlu mempertimbangkan kemungkinan multikolinearitas, common method bias, dan keterbatasan desain potong lintang.

PENUTUP

Simpulan

Turnover intention ASN merupakan fenomena multidimensional yang tidak memadai dijelaskan hanya melalui kepuasan kerja, kompensasi, atau satu faktor organisasi. Literatur menunjukkan relevansi pengalaman karier, pengembangan kompetensi, kondisi kerja, persepsi keadilan, serta sumber daya individual. Variasi temuan antarpenelitian menunjukkan bahwa hubungan tersebut perlu dipahami melalui mekanisme dan konteks, bukan melalui asumsi hubungan linier yang universal.

Model konseptual yang dihasilkan menempatkan ketidakpuasan pengembangan karier dan keterbatasan pengembangan kompetensi sebagai prediktor organisasi; perceived meritocracy culture sebagai mediator; *career agility* dan *Public Service Motivation* sebagai sumber daya individual; serta Digital Infrastructure Support sebagai moderator. Model tersebut merupakan agenda pengujian empiris, bukan temuan kausal. Kebaruan konseptualnya terletak pada upaya menghubungkan perilaku individual dengan implementasi Sistem Merit, manajemen talenta, dan transformasi digital dalam satu kerangka retensi ASN.

Dalam konteks kebijakan ASN pasca-UU Nomor 20 Tahun 2023 dan regulasi Sistem Merit serta Manajemen Talenta tahun 2025, retensi perlu dipandang sebagai bagian dari kualitas manajemen ASN. Organisasi tidak cukup memastikan bahwa prosedur tersedia; organisasi juga perlu memastikan bahwa karier transparan, pembelajaran relevan, keputusan dipersepsikan adil, dan teknologi benar-benar mendukung pengalaman kerja.

Saran

Penelitian berikutnya perlu menguji model pada PNS dan PPPK menggunakan instrumen yang telah melalui validitas isi, uji coba, validitas konstruk, dan reliabilitas. Sampel sebaiknya ditentukan melalui power analysis serta mempertimbangkan heterogenitas instansi dan jabatan.

Penelitian selanjutnya juga disarankan membandingkan ASN pada instansi pusat dan daerah serta kelompok masa kerja berbeda. Jika memungkinkan, desain longitudinal lebih kuat untuk mengamati perubahan *Turnover intention* dari fase awal penempatan sampai keputusan karier.

Bagi instansi pemerintah, hasil kajian dapat diterjemahkan menjadi kebijakan retensi berbasis data melalui integrasi informasi karier, kompetensi, kinerja, engagement, dan umpan balik pegawai. Pemanfaatan data harus berorientasi pada pengembangan dan dialog karier serta mengikuti prinsip perlindungan data.

DAFTAR PUSTAKA

Guan, X., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational *career management* and *career adaptability* as predictors of success and *Turnover intention* among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior, 88, 230*–237. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.002

Guan, X., Homberg, F., Yu, H., & Li, Q. (2025). Fit or commitment? A meta-analytic investigation of the relationship and mediating mechanisms between *Public Service Motivation* and *Turnover intention*. Public Management Review. https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2598824.

Handaya, S., Suyanto, Jayadi, & Astuti, I. (2023). Analisis mutasi, kompensasi dan pengembangan karir terhadap *Turnover intention* pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Jurnal Manajemen, 20(2), 43–65. https://doi.org/10.25170/jm.v20i2.5155.

Nugraheni, R. T. H., Winarsunu, T., & Pertiwi, R. E. (2022). Pengaruh pengembangan karier terhadap *Turnover intention* pada karyawan. Cognicia, 10(2), 99–105. https://doi.org/10.22219/cognicia.v10i2.22466.

Oh, S. S., Byeon, J. H., Jung, H., & Oh, J. (2026). Tolerance of injustice? How *Public Service Motivation* shapes *Turnover intention*s under perceived organizational injustice. Administration & Society. https://doi.org/10.1177/00910260261421946.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. Public Administration Review, 50(3), 367–373. https://doi.org/10.2307/976618.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. Journal of Vocational Behavior, 80(3), 661–673. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011.

Setiadi, B. A., Saksono, R. A., & Asropi. (2022). Pengendalian *Turnover intention* pada pegawai Kementerian X. Jurnal Psikologi Teori dan Terapan, 13(3), 351–364. https://doi.org/10.26740/jptt.v13n3.p351-364.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, *Turnover intention*, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, 46(2), 259–293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.