

TAKE IT OR LEAVE IT: HUBUNGAN ANTARA PENGEMBANGAN KARIR, KEPUASAN KERJA DAN *TURNOVER* INTENTION DENGAN ENTREPRENEURSHIP INTENTION SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA KARYAWAN INDUSTRI LOGISTIK DI GRESIK JAWA TIMUR

Nur Cahyadi^{1*}

Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Gresik
Gresik, Indonesia, nurcahyadi@umg.ac.id

**Corresponding author*

Putra Panji Respati²

Program Studi Kewirausahaan, Universitas Muhammadiyah Gresik
Gresik, Indonesia, putrapr@umg.ac.id

Abstract

Background – Business competition is getting tighter and more competitive, making the function of Human Resources (HR) in the service industry is one of the main factors to win the competition. Research object is a company in the field of logistics services and depends on quality human resources. However, the company is facing a high turnover problem.

Aim – This study aims to determine the relationship between career development, job satisfaction and entrepreneurship intention as a moderating variable on turnover intention.

Design / methodology / approach – This research is quantitative and data collection uses questionnaires and the sampling technique used is purposive sampling with the criteria that respondents work for at least one year. The sampling method was carried out up to 84 respondents and the analysis tool used was Partial Least Square (PLS).

Findings – The results of this study include (1) The influence of career development variables on job satisfaction. (2) Job satisfaction affects on turnover intention. The last result is (3) Job satisfaction and entrepreneurship intention as moderating variables strengthen the relationship to the turnover intention variable.

Research implication – This research can provide an overview for companies, especially in the logistics sector, regarding efforts to minimize the rate of employee resignation by paying attention to the career development system and job satisfaction.

Limitations – The limitation of this research is that the research was only conducted on one object, a logistics company located in Gresik, and the research study was conducted cross-sectionally, analyzing variable data a certain time across the entire predetermined sample population.

Keywords: Career Development, Job Satisfaction, Entrepreneurship Intention, Turnover Intention

Abstrak

Latar Belakang - Persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompetitif ini, membuat fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam industri jasa merupakan salah satu faktor utama untuk memenangkan persaingan. Obyek penelitian merupakan perusahaan dibidang jasa logistik dan bergantung pada SDM yang berkualitas. Namun, perusahaan tersebut mengalami permasalahan *turnover* cukup tinggi.

Diterima : 14 Mei 2025

Direview : 15 Mei 2025

Direvisi : 2 Juni 2025

Disetujui : 7 Juni 2025



Tujuan - Penelitian ini bertujuan mengetahui hubungan antara pengembangan karir, kepuasan kerja dan *entrepreneurship intention* sebagai variabel moderasi terhadap *turnover intention*.

Desain / metodologi / pendekatan - Penelitian ini bersifat kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan kuisioner serta teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria responden bekerja minimal satu tahun. Metode penarikan sampel dilakukan hingga berjumlah 84 responden dan alat analisis yang digunakan menggunakan Partial Least Square (PLS).

Temuan - Hasil dari penelitian ini antara lain (1) Terdapat pengaruh pada variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. (2) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*. (3) Kepuasan kerja dan *entrepreneurship intention* sebagai variabel moderasi memperkuat hubungan terhadap variabel *turnover intention*.

Implikasi penelitian - Penelitian ini dapat memberikan gambaran bagi perusahaan, khususnya bidang logistik mengenai upaya meminimalisir tingkat pengunduran karyawan adalah dengan cara memperhatikan sistem pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan.

Batasan penelitian - Batasan pada penelitian ini adalah penelitian hanya dilakukan pada satu obyek perusahaan logistik yang berlokasi di Gresik dan studi penelitian dilakukan secara *cross sectional*, menganalisis data variabel pada satu waktu tertentu di seluruh populasi sampel yang telah ditentukan.

Kata Kunci: Pengembangan karir, Kepuasan kerja, *Entrepreneurship Intention*, *Turnover Intention*.

PENDAHULUAN

Fenomena ekonomi sekarang mengalami perubahan yang sangat masif. Yusran (2016), menguatkan hal tersebut dengan berpendapat bahwa seiring dengan perubahan zaman maka teknologi dan ilmu pengetahuan pun mengalami perkembangan juga, yang menyebabkan batasan antar wilayah dalam suatu negara atau antar negara dapat diminimalisir (Yusran, 2016). Artinya, dari dua perkembangan tersebut membuat segala bentuk kerjasama antar negara menjadi lebih mudah dan bebas, termasuk kerjasama bidang ekonomi. Tren ekonomi dunia sekarang ini membuat perdagangan barang dan jasa antar negara tidak mengalami kendala yang berarti.

Seperti halnya negara ASEAN, bentuk respon positif dari fenomena tersebut

adalah munculnya program yang dinamakan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Menurut Respati dan Yusak, salah satu tujuan program ini ialah birokrasi bisnis barang dan jasa untuk pasar Asia Tenggara lebih mudah, sehingga dapat bersaing dengan negara India dan China (Respati dan Yusak, 2016). Adapun tujuan positif lainnya ialah menarik negara lain untuk menjadi investor, sehingga negara yang menjadi tujuan investasi sangat dimungkinkan terjadi peningkatan lapangan kerja dan berdampak pada penyerapan tenaga kerja juga. Indonesia sendiri sangat diuntungkan dari dinamika ekonomi ini, hal tersebut dibuktikan dengan informasi dari Kementrian Investasi atau Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) bahwa Indonesia mengalami peningkatan peringkat signifikan lima

tahun terakhir dalam *World Competitiveness Ranking* (WCR).

Namun, dalam setiap dinamika ekonomi yang terjadi dipastikan terdapat konsekuensi yang perlu diperhatikan, salah satunya adalah arus keluar masuk tenaga kerja terampil dari luar Indonesia yang cukup tinggi. Tidak hanya berasal dari satu negara atau kawasan, akan tetapi berasal dari berbagai negara untuk bekerja (Warsono, 2017). Indonesia sendiri mengalami permasalahan yang cukup serius mengenai kualitas sumber daya manusia (SDM), Indonesia masih tertinggal oleh beberapa negara ASEAN lainnya. Berikut adalah tabel *Human Development Index* negara ASEAN 2022.

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat bahwa kualitas SDM Singapura, Brunei, Malaysia, Thailand dan Vietnam lebih baik dibandingkan dengan Indonesia. Anas (2022) berpendapat bahwa satu diantara lainnya faktor penyebab kualitas SDM Indonesia kurang baik dibandingkan dengan negara lain adalah rendahnya level pendidikan. Hal ini berakibat pada minimnya produktivitas dan rata-rata upah pekerja, serta angka kemiskinan yang tidak kunjung turun, menyebabkan masyarakat tidak dapat memenuhi kebutuhannya (Anas, 2022). Oleh sebab itu, hal tersebut menjadi poin penting bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia agar terus berbenah dan beradaptasi dengan dinamika yang terjadi khususnya pengelolaan sumber

daya manusia (SDM), agar tetap bersaing dalam persaingan yang semakin kompetitif.

Setiap perusahaan pastinya terdapat departemen *human resources* (HRD), yaitu sebuah departemen yang erat kaitannya dengan sumber daya manusia (SDM). Peneliti lain berpendapat bahwa SDM merupakan faktor penting dalam menjalankan sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk itu manajemen perlu memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mempercepat tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi (Saputra, 2022). Umumnya, manajemen setiap perusahaan akan berpikir panjang bagaimana caranya mempertahankan bahkan meningkatkan semua aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan, misalnya pengembangan karir (Ginting, 2025). Dengan mempertahankan atau meningkatkan kepuasan kerja melalui pengembangan karir, tentunya dapat meminimalisir karyawan tersebut untuk berniat melakukan pengunduran diri. Pengembangan karir merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi retensi karyawan dalam perusahaan (Son & Syamsir, 2022). Namun, mempertahankan karyawan yang kredibel adalah salah satu masalah terbesar yang dialami perusahaan di Indonesia.

Permasalahan tersebut banyak sekali penyebabnya, diantaranya juga adalah

keinginan berwirausaha dari karyawan (Chang, *et al* 2024). Peneliti lain menjelaskan bahwa strategi yang dapat dilakukan perusahaan guna mempertahankan karyawan, diantaranya adalah remunerasi dan tunjangan, perlakuan yang adil dan setara serta kesempatan pelatihan bagi seluruh level karyawan. Jika alternatif strategi retensi karyawan telah tepat, kemudian diadopsi dan diimplementasikan oleh perusahaan maka karyawan tersebut dapat bertahan dan terus bekerja, tentunya hal ini mempermudah keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi (Macali *et al*, 2022). Dengan adanya persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompetitif ini, fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam industri jasa merupakan salah satu faktor utama dalam membantu perusahaan memenangkan persaingan tersebut. Industri jasa bidang logistik adalah satu diantara industri jasa lainnya yang memiliki persaingan cukup kompleks dan terus meningkat (Cahyadi & Aslamiyah, 2023). Banyak perusahaan bergerak dibidang logistik terdapat di Indonesia, salah satunya kabupaten Gresik-Jawa Timur.

Obyek penelitian merupakan perusahaan swasta pada industri jasa, yang beroperasi dibidang logistik dan sangat

bergantung pada sumber daya manusia yang berkualitas, guna membantu kebutuhan customer perihal efektifitas dan efisiensi waktu pengiriman. Namun, dalam setahun terakhir tepatnya 2023 tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan tersebut mengalami fluktuasi dan kecenderungannya kurang baik disertai dengan faktor penyebab pengunduran diri karyawan, seperti pada tabel dan gambar berikut:

Tabel 3 menjelaskan *turnover* karyawan pada perusahaan tersebut mengalami fluktuasi dan cenderung kearah yang kurang baik. Hal tersebut tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan terkait yang menetapkan kebijakan *turnover* karyawan sebesar 8% dari total 84 karyawan per bulannya. Sedangkan, pada gambar 1 dapat diperhatikan bahwa alasan pengunduran diri disebabkan, antara lain: berwirausaha sebesar 40%, lalu tidak adanya jenjang karir sebesar 34%, berikutnya 16% karena habisnya masa kontrak kerja dan alasan kesehatan sebesar 10%. Oleh sebab itu, jika isu-isu SDM tersebut tidak segera ditemukan solusi maka tujuan atau target perusahaan tidak akan akan tercapai dengan baik dan maksimal.

Tabel 1
World Competitiveness Ranking (WCR) – Indonesia

Years	2020	2021	2022	2023	2024
Rank	40	37	44	34	27

Source: Kementerian Investasi atau Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM)

Tabel 2
Human Development Index (HDI) of ASEAN 2022

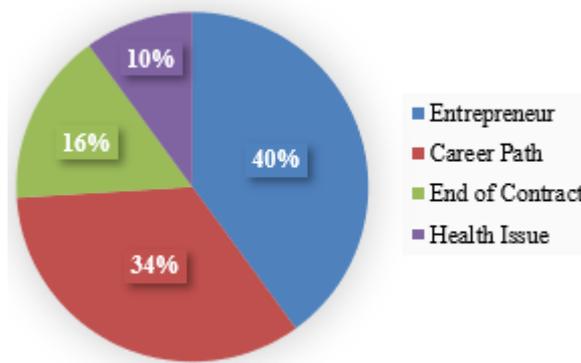
Country	Rank
Singapore	1
Brunei	2
Malaysia	3
Thailand	4
Vietnam	5
Indonesia	6
Philippines	7
Laos	8
Myanmar	9
Cambodia	10
Papua New Guinea	11
East Timor	12

Source: Human Development Reports - United Nations Development Programme

Tabel 3
Employee Turnover (2023)

Bulan	Jumlah Pegawai Turnover	Persentase (%)	Bulan	Jumlah Pegawai Turnover	Persentase (%)
Januari	12	14	Juli	10	11
Februari	10	11	Agustus	9	10
Maret	16	19	September	12	14
April	6	7	Oktober	11	13
Mei	27	22	November	17	20
Juni	14	16	Desember	19	22

Sumber : Obyek Penelitian (2023)



Gambar 1. Alasan Pengunduran Diri (2023)

TINJAUAN PUSTAKA

Pengembangan karir

Secara bahasa *career development* memiliki arti pengembangan karir, yang artinya menurut Yumna dan Setiawati adalah proses belajar lebih mendalam yang dialami seseorang agar tersadarkan akan kompetensi yang mereka miliki, seperti: karakteristik individu, motivasi, pengetahuan, minat dan ketrampilan (Yumna dan Setiawati, 2022). Sedangkan peneliti lain berpendapat bahwa *pengembangan karir* ialah bentuk nyata kinerja dari karyawan untuk mencapai suatu posisi dari rencana karirnya. Selain itu, arti lainnya adalah usaha dalam hal pengembangan pribadi karyawan yang dilakukan untuk mewujudkan karirnya (Meliawati, *et al* 2022).

Perusahaan harus memperhatikan pengembangan karir karyawannya, hal ini sangat bermanfaat bagi perusahaan itu sendiri karena dengan adanya pengembangan karir, maka karyawan dapat mengaktualisasikan produktifitas dan kinerjanya lebih baik lagi (Macali *et al*,

2022). Manfaat lainnya dari penerapan *pengembangan karir* yang baik adalah menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja. Pendapat ini diperkuat oleh peneliti lain yang menjelaskan bahwa *pengembangan karir* mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, hal tersebut terjadi dikarenakan karyawan menganggap perusahaan dimana mereka bekerja memberikan perhatian lebih atau apresiasi seperti promosi jabatan (Saputra, 2022).

Kepuasan kerja

Job satisfaction menurut bahasa adalah kepuasan kerja. Menurut peneliti Zhang, *et al* arti dari kepuasan kerja ialah perasaan mengenai hal-hal positif yang dirasakan selama karyawan bekerja (Zhang, *et al* 2024). Sedangkan peneliti lain berpendapat kepuasan kerja menunjukkan perasaan, sikap, dan persepsi pekerja tentang lingkungan kerjanya serta hubungan antar rekan kerja (Nava-Macali *et al*, 2022). Dari dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk respon positif yang dirasakan oleh

karyawan selama berada di lingkungan kerja.

Mempertahankan atau meningkatkan kepuasan kerja karyawan akan berdampak positif bagi perusahaan. Kepuasan kerja merupakan kunci kedua setelah *pengembangan karir*. Karyawan yang merasa puas dengan kondisi pekerjaannya, umumnya cenderung bekerja lebih giat lagi. Dampak positif tersebut terjadi, karena kepuasan kerja merupakan awal dari semangat kerja, kedisiplinan dan prestasi karyawan (Wau dan Purwanto, 2021).

Akan tetapi kepuasan kerja akan menjadi masalah besar bagi perusahaan jika tingkat kepuasan karyawan sangat rendah. Pernyataan tersebut didukung oleh peneliti lain yang memaparkan bahwa kepuasan kerja yang rendah menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti: menurunnya disiplin kerja, menurunnya semangat kerja, seringnya terjadi kesalahan dalam bekerja yang berakibatkan pada menurunnya produktivitas kerja serta satu hal yang sangat merugikan perusahaan ialah karyawan berpotensi untuk mengajukan pengunduran diri dan berpindah ke perusahaan pesaing atau lainnya (Maris, *et al* 2021). Selain berpaling ke perusahaan lain atau pesaing, karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja, mereka juga memutuskan beralih menjadi seorang wirausahawan (Halim dan Arifianto, 2023).

Entrepreneurship Intention

Entrepreneurship intention dalam bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai niat berwirausaha. Menurut Respati, *et al entrepreneurship intention* adalah tendensi seseorang untuk berencana melakukan aktifitas wirausaha dengan melihat peluang bisnis yang ada dengan cara menciptakan produk baru atau memodifikasi produk yang telah *launching* di pasar (Respati, *et al* 2023).

Timbulnya niat untuk menjadi wirausahawan pada karyawan akan sangat banyak penyebabnya, diantaranya adalah jenjang karir yang tidak jelas dan karyawan tidak mendapatkan kepuasan kerja. Selain kedua hal tersebut, penyebab lainnya yang menjadi pertimbangan karyawan, antara lain: kondisi perekonomian suatu negara, keadaan finansial perusahaan, berakhirnya masa kontrak kerja, adanya pemutusan hubungan kerja (PHK), karyawan ingin hidup mandiri dan keinginan mereka untuk memperbaiki ekonomi keluarga (Halim dan Arifianto, 2023).

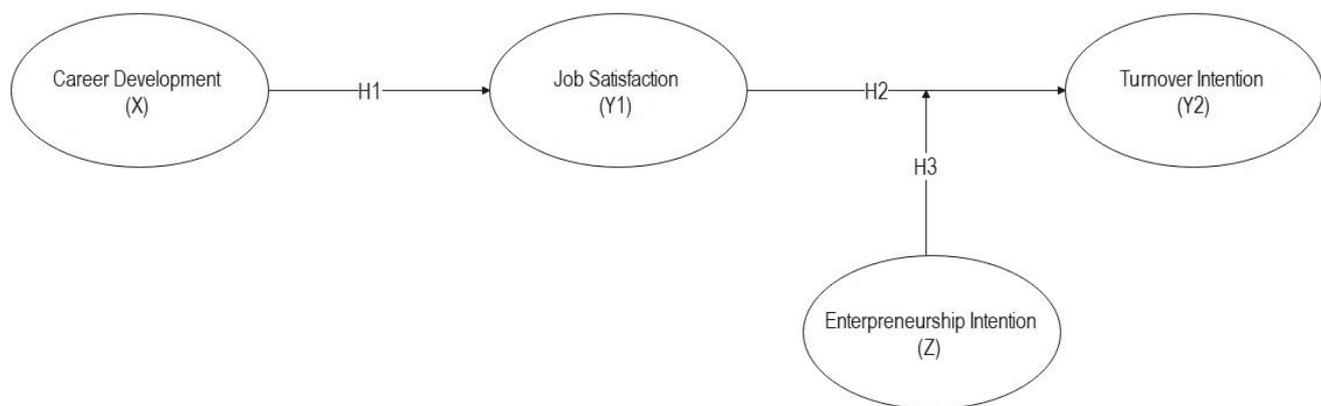
Turnover Intention

Arti menurut bahasa dari kata *turnover intention* adalah niatan karyawan untuk keluar dari organisasi atau perusahaan. Niat awal karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dikenal sebagai variabel awal sebelum terjadinya demotivasi, sehingga memiliki kekuatan prediksi sangat baik terhadap perilaku *turnover* yang sebenarnya

(Yang, *et al* 2015). Sedangkan penjelasan *turnover intention* lainnya ialah keseluruhan proses yang muncul, akibat respon psikologi negatif dari kondisi perusahaan atau suatu organisasi, dan bentuk aktualisasi dari respon ini ialah berubah menjadi keputusan berupa pengunduran diri atau keluar dari perusahaan (Simone, *et al* 2023). *Turnover intention* lekat dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Mittal, *et al* 2022).

Dengan tingginya *turnover* pada suatu perusahaan akan mengakibatkan berbagai permasalahan, seperti: timbulnya biaya yang besar pada keuangan perusahaan, karena jam lembur karyawan dan beban

kerja karyawan meningkat drastis. Permasalahan lainnya adalah departemen sumber daya manusia (SDM) akan memberikan perhatian lebih pada proses rekrutmen, seleksi, pelatihan karyawan baru dan memikirkan bagaimana cara mempertahankan karyawan eksisting (Respati dan Yusak, 2016). Akibat dari permasalahan-permasalahan tersebut berpotensi menyebabkan kualitas layanan perusahaan menjadi buruk, sehingga menyebabkan retensi pelanggan berkurang dan sangat sangat merugikan (Yin, *et al* 2022) serta dalam beberapa waktu mendatang akan mengganggu kinerja perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 2. Kerangka Penelitian

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan logistik di Gresik dan

peneliti mensyaratkan jumlah sampel responden sama dengan populasi penelitian yaitu sebesar 84 responden. Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuisioner dan kriteria responden yang mengisi kuisioner ini

minimal telah bekerja satu tahun. Instrumen pernyataan yang digunakan pada kuisioner sekarang ini diadopsi dari penelitian sebelumnya, antara lain: Nava-Macali *et al*, 2022 untuk variabel pengembangan karir. Goetz *and* Wald, 2022 untuk variabel kepuasan kerja. Chang *et al*, 2024 untuk variabel *entrepreneurship intention* dan *turnover intention*.

Pengukuran variabel pada penelitian ini menggunakan skala *likert* mulai dari nilai satu sampai lima lalu hasil dari kuisioner tersebut akan diuji validitas dan reliabilitas. Sedangkan, teknik analisis data penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dikarenakan sedikit asumsi dan prediktif serta jumlah responden kurang dari 200 maka penggunaan PLS lebih cocok digunakan (Ghozali, 2020).

Tabel 4
Pernyataan Kuesioner

No	Indikator Pernyataan
Pengembangan karir	
1	Perusahaan membuka konsultasi karir pada setiap karyawan (CD1). Pelatihan dan bimbingan karir membantu saya untuk bekerja dengan orang lain lebih mudah dan produktif (CD2).
2	Pelatihan dan bimbingan karir memotivasi saya untuk berprestasi (CD3). Pelatihan dan bimbingan karir meningkatkan kemampuan saya berkomunikasi dengan kepala departemen atau rekan kerja (CD4).
3	Perencanaan karir bagian dari pelatihan dan pengembangan karyawan (CD5). Perencanaan karir membantu meningkatkan keahlian saya (CD6).
4	Perencanaan karir menilai kompetensi saya saat ini (CD7). Perencanaan karir membantu saya untuk menyiapkan kompetensi yang dibutuhkan tentang persyaratan pekerjaan dimasa mendatang (CD8). Terdapat pelatihan rutin di perusahaan (CD9).
5	Pengembangan ketrampilan dan pengetahuan melalui pelatihan, didorong dalam perusahaan (CD10).
6	Program pelatihan selaras dengan pengembangan karir saya (CD11). Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan (CD12)
Kepuasan kerja	
7	Saya puas dengan kesempatan belajar dan berkembang yang diberikan perusahaan (JS1).
8	Saya puas dengan perusahaan karena membantu menyusun jalur karir saya (JS2).
9	Saya memiliki jalur karir yang jelas di perusahaan ini (JS3).
10	Saya mempertimbangkan untuk berkarir jangka panjang di perusahaan ini (JS4).
11	Secara umum, saya puas dengan pekerjaan saya di perusahaan (JS5).
12	Secara umum, saya menyukai pekerjaan saya di perusahaan (JS6).
13	Secara umum, saya menikmati pekerjaan saya (JS7).
14	Secara umum, saya suka bekerja di perusahaan sekarang (JS8).

No	Indikator Pernyataan
Entrepreneurship Intention	
15	Sepuluh tahun kedepan, saya yakin akan melakukan semuanya untuk menjadi seorang wirausahawan (EI1).
16	Sepuluh tahun kedepan, saya yakin akan memilih wirausaha sebagai tujuan profesional saya
17	(EI2).
18	Sepuluh tahun kedepan, saya yakin akan selalu berniat membuka bisnis saya sendiri (EI3).
19	Sepuluh tahun kedepan, saya yakin akan memulai dan menjalankan bisnis saya sendiri (EI4).
Turnover Intention	
20	Saya selalu berpikir untuk berhenti dari pekerjaan (TI1).
21	Saya selalu berpikir untuk tidak bertahan lama dalam pekerjaan karena saya ingin mendirikan bisnis (TI2).
22	Saya selalu berpikir untuk berganti pekerjaan untuk mendirikan bisnis (TI3).

Sumber : Penelitian sebelumnya

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil rekapitulasi penelitian ini didasarkan pada gambaran subyek penelitian, antara lain (1) jenis kelamin, (2) usia responden, (3) pendidikan terakhir, (4) jabatan responden, (5) lama bekerja dan (6) gaji (*take home pay*) yang diterima per bulan. Guna memudahkan penilaian maka dibentuk kategori penilaian menggunakan interval: $1 \leq x \leq 1,8$ (sangat tidak setuju), $1,8 \leq x \leq 2,6$ (tidak setuju), $2,6 \leq x \leq 3,4$ (netral), $3,4 \leq x \leq 4,2$ (setuju) dan $4,2 \leq x \leq 5$ (sangat setuju). Dari kuisioner yang disebar oleh peneliti, terkumpul sebanyak 84 kuisioner yang dapat diproses untuk diolah atau dianalisis. Dari hasil kuisioner yang telah dianalisis, maka didapatkan informasi gambaran subyek penelitian yang tertera pada tabel 5.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif diaplikasikan untuk mengetahui gambaran jawaban secara

menyeluruh dari responden. Analisis dilakukan terhadap empat konstruk yaitu (1) Pengembangan karir (CD), (2) Kepuasan kerja (JS), (3) *Entrepreneurship Intention* (EI) dan (4) *Turnover Intention* (TI).

Berdasarkan tabel 6 dapat dicermati bahwa besar rata-rata jawaban responden atas indikator keempat konstruk: Pengembangan karir (CD) sebesar 1,82 dan Kepuasan kerja (JS) sebesar 1,91. Sedangkan *Entrepreneurship Intention* (EI) sebesar 4,20 dan *Turnover Intention* (TI) sebesar 4,30.

Rata-rata nilai jawaban variabel Pengembangan karir (CD) dan Kepuasan kerja (JS) jika dikaitkan dalam interval penilaian maka termasuk dalam kategori tidak setuju, artinya responden tidak mendapatkan jenjang karir yang jelas dan tingkat kepuasan kerja di perusahaan tersebut sangat rendah.

Untuk rata-rata nilai *Entrepreneurship Intention* (EI) dan *Turnover Intention* (TI) termasuk kedalam kategori sangat setuju, hal ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan perusahaan logistik cenderung berpikir untuk beralih menjadi seorang wirausahawan dan mempertimbangkan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Seperti yang dijelaskan oleh Pratiwi dan Sary bahwa karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya sangat rendah akan berdampak buruk bagi perusahaan karena mereka akan memberikan kontribusi yang sangat minim (Pratiwi dan Sary, 2023).

Uji Outer Model

Uji Validitas Konvergen

Berfokus pada tabel 7 maka dapat dikatakan keseluruhan indikator pernyataan telah valid, karena nilai *loading* diatas 0,5 oleh karenanya *convergent validity*-nya telah memenuhi syarat.

Uji Validitas Diskriminan

Model dengan *discriminant validity* yang cukup jika memenuhi syarat yaitu nilai akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk (Ghozali, 2020). Jika dilihat dari tabel 8 maka dapat disimpulkan syarat *discriminant validity* telah terpenuhi karena setiap variabel laten memiliki nilai akar AVE yang lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk.

Uji Komposit Reliabilitas

Konstruk akan dinyatakan reliabel, jika nilai output *composite reliability* lebih besar dari 0,6 ($\alpha > 0,6$) (Ghozali, 2020). Tabel 9 berikut adalah hasil output dari *composite reliability*. Berdasarkan tabel 9, dapat dikatakan syarat *reliability* telah terpenuhi. Hal ini dikarenakan seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,6.

Uji Inner Model

Uji kelayakan *inner model* dapat diperhatikan dengan menggunakan *R-Square Adjusted* seperti pada tabel 10 berikut. Berdasarkan tabel 10 dapat diartikan bahwa variabel kepuasan kerja hanya mampu dijelaskan sebesar 0,862 atau 86,2% oleh variabel pengembangan karir, sedangkan 13,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar model struktural. Sedangkan, variabel *turnover intention* hanya mampu dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja dan *entrepreneurship intention* sebesar 0,851 atau 85,1%, untuk sisanya sebesar 14,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar model struktural.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan cara melihat nilai t statistik dari *inner model* yang telah dibentuk. Apabila nilai t statistik $> 1,96$ maka hubungan antar variabel laten dapat dikatakan signifikan pada $\alpha = 5\%$. Terdapat tiga hipotesis yang

akan coba dijawab dalam penelitian ini dan hasilnya tertian pada tabel 11.

Tabel 11 menunjukkan bahwa H_1 bernilai 25,355, H_2 bernilai 4,397 dan H_3

bernilai 2,651. Artinya secara keseluruhan nilai T-Statistik lebih besar dari 1,96 pada $\alpha = 5\%$, sehingga keseluruhan hipotesis dapat diterima.

Tabel 5
 Karakteristik Responden

No	Uraian	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin		
	<i>Laki - laki</i>	70	83 %
	<i>Perempuan</i>	14	17 %
2	Usia		
	< 20 - 30 Tahun	72	86 %
	≥ 31 - 40 Tahun	5	6 %
	≥ 41 - 50 Tahun	5	6 %
	≥ 51 Tahun	2	2 %
3	Pendidikan		
	<i>Senior High School</i>	46	55 %
	<i>Diploma</i>	18	21 %
	<i>Bachelor</i>	17	21 %
	<i>Post-Graduate</i>	2	2 %
4	Posisi		
	<i>General Manager</i>	2	2 %
	<i>Manager</i>	5	6 %
	<i>Supervisor</i>	5	6 %
	<i>Permanent Staff</i>	10	12 %
	<i>Contract Staff</i>	62	74 %
5	Lama Menjabat		
	1 – 3 Years	62	73,8 %
	>3 – 5 Years	15	17,9 %
	>5 – 7 Years	5	6 %
	>7 Years	2	2,4 %
6	Gaji		
	> 2.000.000 - 3.000.000	72	85,7 %
	≥ 3.100.000 - 4.000.000	5	6 %
	≥ 4.100.000 - 5.000.000	5	6 %
	> 5.000.000	2	2,4 %

Sumber : Data Primer (diolah)

Tabel 6
 Jawaban Responden Terhadap Konstruk

Indikator	Rata-Rata Jawaban
Pengembangan karir	1,82
Kepuasan kerja	1,91
<i>Entrepreneurship Intention</i>	4,20
<i>Turnonver Intention</i>	4,30

Sumber : Data Primer (Diolah)

Tabel 7
Convergent Validity

Indikator	Loading Score
CD1	0,972
CD2	0,868
CD3	0,880
CD4	0,906
CD5	0,891
CD6	0,844
CD7	0,824
CD8	0,839
CD9	0,870
CD10	0,875
CD11	0,866
CD12	0,879
JS1	0,848
JS2	0,889
JS3	0,894
JS4	0,894
JS5	0,921
JS6	0,916
JS7	0,8987
JS8	0,902
EI1	0,876
EI2	0,886
EI3	0,859
EI4	0,884
TI1	0,927
TI2	0,932
TI3	0,929

Sumber : Data Primer (Diolah)

Tabel 8
Comparison between AVE Root Value and Correlation Value Between Latent Variables

Indikator	AVE	\sqrt{AVE}
Pengembangan karir	0,769	0,877
Kepuasan kerja	0,802	0,895
<i>Entrepreneurship Intention</i>	0,768	0,876
<i>Turnover Intention</i>	0,864	0,929

Sumber : Data Primer (Diolah)

Tabel 9
 Composite Reliability

Indikator	Composite Reliability
Pengembangan karir	0,976
Kepuasan kerja	0,970
<i>Entrepreneurship Intention</i>	0,930
<i>Turnover Intention</i>	0,950

Sumber : Data Primer (Diolah)

Tabel 10
 R Square Adjusted

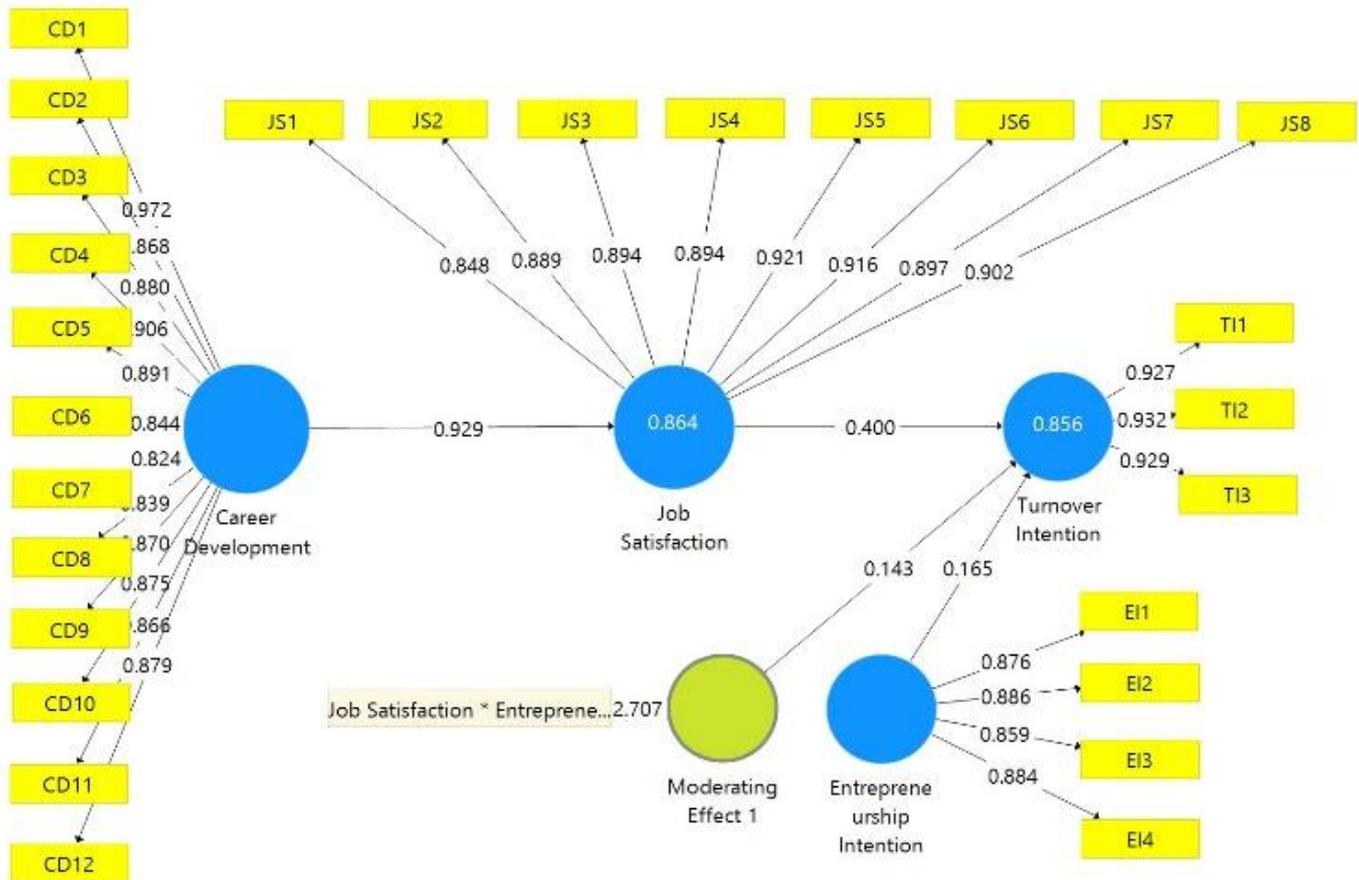
Indikator	Composite Reliability
Kepuasan kerja	0,862
<i>Turnover Intention</i>	0,851

Sumber : Data Primer (Diolah)

Tabel 11
 Hypotesis Testing

Hipotesis	Hubungan	T-Statistics	Kesimpulan
H ₁	Pengembangan karir → Kepuasan kerja	25,355	Diterima
H ₂	<i>Kepuasan kerja → Turnover Intention</i>	4,397	Diterima
H ₃	Kepuasan Kerja & <i>Entrepreneurship Intention → Turnover Intention</i>	2,651	Diterima

Sumber : Data Primer (Diolah)



Gambar 2 Convergent Validity

Pembahasan

Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini memiliki tujuan yang pertama ialah untuk mengetahui bagaimana hubungan variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Jika memperhatikan tabel 11 (pengujian hipotesis) hubungan antara variabel *pengembangan karir* terhadap *kepuasan kerja* memiliki nilai T-Statistik sebesar 25,355 ($t > 1,96$) yang artinya kedua variabel tersebut saling berpengaruh.

Berdasarkan hasil jawaban kuisioner dan wawancara responden, diketahui

bahwa tidak semua karyawan industri logistik mendapatkan informasi mengenai pengembangan karir yang jelas, seperti: peluang perubahan status kerja dan pelatihan bahkan promosi jabatan. Hal tersebut mengakibatkan karyawan beranggapan bahwa terdapat sistem keadilan yang tidak berjalan baik di perusahaan. Pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, karena dengan memperhatikan pengembangan karir karyawannya maka tingkat kepuasan karyawan akan meningkat. Sehingga dapat merubah

anggapan karyawan menjadi positif, karena mereka merasa perusahaan telah memberikan perhatian lebih terhadap karir dan kemampuan mereka.

Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Macali *et al*, 2019 dan Pratiwi dan Sary, 2023 yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Penelitian ini memiliki tujuan yang kedua ialah untuk mengetahui bagaimana hubungan variabel *kepuasan kerja* terhadap *turnover intention*. Jika memperhatikan tabel 11 (pengujian hipotesis) hubungan antara variabel *kepuasan kerja* terhadap *turnover intention* memiliki nilai T-Statistik sebesar 4,397 ($t > 1,96$) yang artinya kedua variabel tersebut saling berpengaruh.

Berdasarkan hasil jawaban kuisioner dan wawancara responden, diketahui bahwa karyawan perusahaan logistik memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, dikarenakan karyawan akan memutuskan untuk tetap bekerja atau meninggalkan perusahaan. Karyawan cenderung mengundurkan diri ketika dihadapkan dengan permasalahan kepuasan kerja yang sangat rendah, oleh

karena itu hal tersebut menjadi perhatian penting bagi perusahaan. Hal tersebut dapat disebabkan oleh karir yang tidak jelas, seperti: tidak ada perubahan status kerja, tidak ada pelatihan bagi seluruh karyawan dan kesempatan promosi jabatan serta gaji yang diterima kurang sepadan dengan jam dan beban kerja. Oleh karena itu, bagi industri logistik di Gresik sebaiknya meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya agar terhindar dari dampak negatif yang akan dihadapi, karena jika tidak, sangat mungkin untuk tertinggal dalam persaingan bisnis dan tidak dapat mencapai tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Simone *et al*, 2018 dan Zhang *et al*, 2024 dimana terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Melalui Entrepreneurship Intention

Penelitian ini memiliki tujuan yang ketiga ialah untuk mengetahui bagaimana hubungan variabel kepuasan kerja dan *entrepreneurship intention* sebagai variabel moderasi terhadap *turnover intention*. Jika memperhatikan tabel 11 (pengujian hipotesis) hubungan antara variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* memiliki nilai T-Statistik sebesar 2,651 ($t > 1,96$) yang artinya kepuasan kerja dan

entrepreneurship intention sebagai variabel moderasi memperkuat hubungan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil jawaban kuisioner dan wawancara responden, diketahui bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah dan berpikir untuk meninggalkan perusahaan, namun fakta menariknya adalah mereka berniat juga untuk berwirausaha. Niat berwirausaha merupakan faktor penguat dari fenomena karyawan pada industri logistik untuk meninggalkan perusahaan, hal ini dikarenakan dengan berwirausaha mereka cukup nyaman bekerja dengan sistem manajemen sendiri. Alasan lain karyawan memiliki niat berwirausaha karena merasa cukup finansial dari gaji yang didapat. Selain itu, karena Perusahaan bergerak dibidang logistik, karyawan mendapatkan tambahan relasi dari customer Perusahaan terkait yang sebagian besar pengusaha bahan mentah dari suatu produk, sehingga karyawan Perusahaan logistik dapat melihat peluang untuk membuka bisnis dan tidak perlu khawatir mencari bahan baku untuk produk dari bisnis mereka kelak.

Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chang *et al*, 2024 bahwa *entrepreneurship intention* sebagai variabel moderasi berpengaruh terhadap *turnover intention*.

KESIMPULAN

Berdasarkan data dan hasil analisis, maka penelitian ini dapat disimpulkan, antara lain sebagai berikut.

Pertama, variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja memiliki nilai T-Statistik sebesar 25,355 ($t > 1,96$) yang artinya kedua variabel tersebut saling berpengaruh. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Macali *et al*, 2019 dan Pratiwi dan Sary, 2023 yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Kedua, variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* memiliki nilai T-Statistik sebesar 4,397 ($t > 1,96$) yang artinya kedua variabel tersebut saling berpengaruh. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Simone *et al*, 2018 dan Zhang *et al*, 2024 dimana terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Ketiga, variabel kepuasan kerja dan *entrepreneurship intention* sebagai variabel moderasi terhadap *turnover intention* memiliki nilai T-Statistik sebesar 2,651 ($t > 1,96$) yang artinya kepuasan kerja dan *entrepreneurship intention* sebagai variabel moderasi memperkuat hubungan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chang *et al*, 2024 bahwa

kepuasan kerja dan *entrepreneurship intention* sebagai variabel moderasi memperkuat hubungan terhadap *turnover intention*.

Insight penelitian difokuskan pada perusahaan logistik di Gresik untuk segera membuat sistem pengembangan karir yang jelas bagi karyawannya. Adapun cara yang dapat dilakukan selain melakukan promosi jabatan, misalnya dengan merubah status karyawan dari kontrak menjadi karyawan tetap sesuai dengan prosedur perusahaan yang berlaku. Alternatif berikutnya, dapat diberikan pelatihan-pelatihan ringan kepada seluruh level karyawan seperti pelatihan *refreshment*, mengingat tingkat stres karyawan dibidang logistik cukup tinggi. Hal tersebut bertujuan agar meningkatkan kepuasan kerja karyawan, untuk menghindari *turnover* yang lebih tinggi lagi, tentunya wajib memperhatikan faktor *benefit* dan kompensasi yang mereka terima. Sedangkan untuk pengembangan penelitian selanjutnya, disarankan peneliti meneliti dengan obyek yang serupa dengan tujuan memperbanyak referensi terkait. Berikutnya, agar menghasilkan penelitian yang lebih informatif dan mendalam, maka penelitian selanjutnya dapat menggunakan

obyek serupa namun dengan lokasi yang berbeda.

IMPLIKASI PENELITIAN

Dalam penelitian ini terdapat implikasi yang dapat diperhatikan dan dapat memberikan gambaran bagi perusahaan, khususnya bidang logistik mengenai upaya meminimalisir tingkat pengunduran karyawan adalah dengan cara memperhatikan sistem pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan. Bagi peneliti, studi ini menambah informasi dan pemahaman tentang karakteristik sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengembangan karir yang jelas bagi karyawan.

ACKNOWLEDGEMENT

Penulis sangat berterima kasih kepada beberapa pihak, diantaranya (1) Perusahaan logistik atas kesediaan untuk berbagi informasi sehingga dapat menambah wacana keilmuan terkait. (2) Responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuisisioner ini guna kepentingan penelitian, dan (3) kepada tim peneliti, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anas. 2022. Sumber Daya Manusia Indonesia di Era Globalisasi. Promis, Volume 3 Nomor 2 Edisi September 2022.
- Cahyadi, N., & Aslamiyah, S. (2023). Performance Analysis BPBD Kabupaten Gresik dengan Pendekatan Key Performance Indicator (KPI). *Jurnal Manajerial*, 10(03), 447–465.
- Chang, Yu-Yu., Chang, Wei-Shiun., and Fadhil, Ahmad. 2024. Enterprising Spirit Rejuvenated: Entrepreneurship Education in Shaping Company Employees' Career Commitment and *Turnover* Intentions. *New England Journal of Entrepreneurship*.
- Ghozali, Imam. 2020. Structural Equation Modeling-Metode Alternatif dengan Partial Least Square. Edisi Kelima. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginting, A. M. P., Nursaid, N., & Sanosra, A.. 2025. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Talent Retention Dengan Keterlibatan Pegawai Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial*, Vol 12 NO. 01, Februari 2025 P 66-94
- Goetz, Nicolas and Wald, Andreas. 2022. Similar but different? The influence of kepuasan kerja, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management* 40 (2022) 251-261.
- Halim, Ebnu and Arifianto, Chandra Fitra. 2023. From Employee to Entrepreneur: A Qualitative Analysis of Career Shock in Millennial Entrepreneurs. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, Volume 11 Issue 3 2023 Pages 986 - 999.
- Maris, Anni Saur Rosida., Suriyanto, Moh. Agung., and Cahyadi, Nur. 2022. The Influence of Leadership, Motivation, Kepuasan kerja, Work Facilities on Employee Performance. *Indonesian Vocational Research Journal*, Vol. 2, No.1: 2022.
- Meliawati, Ratri., Sutanto, Hery., and Siswanti, Yuni. 2022. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap *Turnover* Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 10 Nomor 3.
- Mittal, Shweta., Gupta, Vishal., and Motiani, Manoj. 2022. Examining the linkages between employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and *turnover* intentions: A social identity theory perspective. *IIMB Management Review* (2022) 34, 7–17.
- Macali, Josephine Nava., Jesus, Catherine Nava De., and Almari, Emma P. 2019. Effectiveness of Pengembangan karir Program on Kepuasan kerja and Retention of Employees in a Private University in the Philippines. *Archives of Business Research*, 7(7), 301-310.

- Pratiwi, Intan Deanida and Sary, Fetty Poerwita. 2023. The Effect Of Pengembangan karir, Organizational Culture On Kepuasan kerja And Its Impact On *Turnover* Intention At Pt Xyz Bandung. *International Journal of Science, Technology & Management*.
- Respati, Putra Panji., Kurniawan, Aries., and Cahyadi, Nur. 2023. Interaksi Pendidikan dan Pola Pikir Kewirausahaan Terhadap Minat Kewirausahaan Pada Mahasiswa FEB UMG. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia* Vol. 09 No 01 Juni 2023 Hal 117- 127.
- Respati, Putra Panji and Anshori, Yusak. 2016. The Effect Of Work Satisfaction And Organizational Commitment To *Turnover* Intention And Employee's Performance Of PT. XYZ at Surabaya. *Proceedings of The 1st International Seminar*.
- Saputra, Ebit Bimas. 2022. The Effect Pengembangan karir and Rewards on Kepuasan kerja (Study of Human Resource Management Literature). *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, e-ISSN:2829-6192, p-ISSN: 2829-6184.
- Simone, Silvia De., Planta, Anna., and Cicotto, Gianfranco. 2018. The role of kepuasan kerja, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' *turnover* intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research* 39 (2018) 130–140.
- Son, padri, & Syamsir, S. (2022). Influence Of Integrity, Career Development And The Provision Of Additional Employee Income On The Work Productivity Of Employees In The Regional Secretariat Of Pasaman Regency. *Jurnal Manajerial*, 9(03), 249–263
- Wau, Januari and Purwanto. 2021. The Effect of Pengembangan karir, Work Motivation, and Kepuasan kerja on Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, Vol. 7 No. 2, Mei 2021.
- Warsono. 2017. Indonesia Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). *MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS GANESHA*. Volume 1, Nomor 2, November 2017
- Yang Hui Liu, Yang Yang., Ying Liu, Jing., and Fu Zhang, Hong. 2015. The impact of work support and organizational career growth on nurse *turnover* intention in China. *International Journal of Nursing Sciences* 2 (2015) 134-139.
- Yin, Jie., Bi, Yahua., and Ni, Yensen. 2022. The impact of COVID-19 on *turnover* intention among hotel employees: A moderated mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 51 (2022) 539–549.
- Yumna, Anazgie Balqis Azizah and Setiawati, Trias. 2022. Pengaruh Pengembangan Karir dan Stress Kerja terhadap *Turnover* Intention melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen* E-ISSN: 2829-7547 | Vol. 01, No. 05, 2022, pp. 157-171.

Yusran. 2016. Masyarakat Ekonomi Asean (Mea) Antara Harapan Dan Tantangan Dari Sudut Pandang Pendidikan. Prosiding Seminar Nasional Biotik 2016.

Zhang, Yiran., Xu, Wen., Yoon, Susan., Chen, Weizhi., and Parmenter, Sarah. 2024. Workplace support, job autonomy, and *turnover* intention among child welfare workers in China: The mediating role of kepuasan kerja. *Child Protection and Practice* 2 (2024) 100027.

