Journal of Business, Social dan Technology
Volume 7, Issue 5, 2658-2671
e_ISSN: 2807-6362
https://bustechno.polteksci.ac.id/index.php/jbt/index
DOI: doi.org/10.59261/bustechno.v7i5.831

Pengaruh Gaji, Kesempatan Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja terhadap Niat Keluar Karyawan Produksi Manufaktur Es Krim Cikarang

Bagus El Dabo[1*]
Universitas Ciputra, Indonesia

Aria Ganna Henryanto[2]
Universitas Prasetiya Mulya, Indonesia

Endi Sarwoko[3]
Universitas Ciputra, Indonesia

***Corresponding author:**
Bagus El Dabo, Universitas Ciputra, Indonesia.
✉beldabo01@magister.ciputra.ac.id

Article Info:
Article history:
Received: August 20, 2026
Revised: October 07, 2026
Accepted: October 13, 2026
Available Online: October 27, 2026

Keywords:
Salary;
Career Development Opportunity;
Turnover Intention;
Job Satisfaction;
Manufacturing

This is an open access article under the CC BY-SA license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Cerdika International Cyber Polytechnic

Abstract

Background: *Employee turnover intention remains an important human resource issue in manufacturing because workforce stability is essential for maintaining production continuity. Salary dan career development opportunities may influence employees' intention to leave directly dan indirectly through job satisfaction.*
Objective: *This study examined the effects of salary dan career development opportunities on turnover intention, with job satisfaction as a mediating variable among production employees in the ice cream manufacturing industry in Cikarang.*
Methods: *A quantitative explanatory survey was conducted involving 133 respondents selected through purposive sampling. Data were collected using questionnaires dan analyzed with IBM SPSS Statistics through validity, reliability, classical assumption, regression, dan mediation analyses using PROCESS Macro Model 4 with 5,000 bootstrap samples.*
Results: *Salary (B = 0.384; p < 0.001) dan career development opportunities (B = 0.251; p < 0.001) positively affected job satisfaction dan directly reduced turnover intention (B = −0.256; p < 0.001 dan B = −0.184; p = 0.001, respectively). However, job satisfaction showed a positive significant coefficient toward turnover intention. The indirect effects of salary (0.232; 95% CI [0.148, 0.318]) dan career development opportunities (0.139; 95% CI [0.072, 0.210]) through job satisfaction were significant but positive, indicating competitive/inconsistent mediation.*
Conclusion: *Salary dan career development opportunities are important direct predictors of lower turnover intention, while the mediating role of job satisfaction requires cautious interpretation because its indirect effects operate in the opposite direction to the direct effects.*

Kata Kunci:
Gaji;
Pengembangan Karier;
Niat Keluar Kerja;
Kepuasan Kerja;
Manufaktur

Abstrak

Latar Belakang: Niat keluar kerja merupakan isu penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor manufaktur karena stabilitas tenaga kerja diperlukan untuk menjaga keberlangsungan proses produksi. Gaji dan kesempatan pengembangan karier dapat memengaruhi niat keluar kerja secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.
Tujuan: Penelitian ini menguji pengaruh gaji dan kesempatan pengembangan karier terhadap niat keluar kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan produksi industri manufaktur es krim di Cikarang.
Metode: Penelitian menggunakan survei kuantitatif eksplanatori terhadap 133 responden yang dipilih melalui *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan IBM SPSS Statistics melalui uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi, dan mediasi menggunakan PROCESS Macro Model 4 dengan 5.000 *bootstrap*.
Hasil: Gaji (B = 0,384; p < 0,001) dan kesempatan pengembangan karier (B = 0,251; p < 0,001) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta

secara langsung menurunkan niat keluar kerja (B = −0,256; p < 0,001 dan B = −0,184; p = 0,001). Namun, kepuasan kerja menunjukkan koefisien positif signifikan terhadap niat keluar kerja. Efek tidak langsung gaji (0,232; 95% CI [0,148–0,318]) dan pengembangan karier (0,139; 95% CI [0,072–0,210]) melalui kepuasan kerja signifikan tetapi positif, menunjukkan *competitive/inconsistent mediation*.

Kesimpulan: Gaji dan kesempatan pengembangan karier merupakan prediktor langsung penting dalam menurunkan niat keluar kerja, sedangkan peran mediasi kepuasan kerja perlu diinterpretasikan secara hati-hati karena arah efek tidak langsung berlawanan dengan efek langsung.

To cite this article: Dabo, B. E., Henryanto, A. G., & Sarwoko, E. (2026). Pengaruh gaji, kesempatan pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap niat keluar karyawan produksi manufaktur es krim Cikarang. *Journal of Business, Social dan Technology, 7*(5), 2658-2671, https://doi.org/10.59261/bustechno.v7i5.831

PENDAHULUAN

Globalisasi dan transformasi industri meningkatkan kebutuhan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja yang kompeten karena keberlanjutan proses produksi bergantung pada stabilitas sumber daya manusia (Mun et al., 2024; Tran et al., 2025). Niat keluar kerja merupakan kecenderungan psikologis untuk mengakhiri hubungan kerja secara sukarela dan dapat menjadi indikator awal turnover aktual (Artopo & Wahyuni, 2024). Pada pekerjaan produksi, tuntutan operasional, sistem shift, tekanan target, serta keterbatasan kesempatan berkembang dapat berkaitan dengan kecenderungan berpindah kerja dan konsekuensi biaya penggantian tenaga kerja (Abet, 2024; Anjani et al., 2023). Penelitian ini ditempatkan pada konteks industri manufaktur es krim di Cikarang; karena naskah tidak memuat statistik turnover perusahaan atau kawasan, lokasi tersebut diperlakukan sebagai konteks penelitian dan bukan sebagai bukti bahwa tingkat turnover di Cikarang lebih tinggi daripada wilayah lain.

Di antara berbagai determinan yang memengaruhi Niat keluar kerja, gaji dipandang sebagai salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam membentuk keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Kompensasi finansial merupakan bagian dari pemenuhan kebutuhan dasar individu yang berfungsi menunjang keberlangsungan hidup dan kesejahteraan karyawan. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut, karyawan cenderung memiliki rasa aman secara ekonomi yang dapat memengaruhi stabilitas hubungan kerja. Di sisi lain, perspektif equity theory yang diperkenalkan oleh Adams (1963) dan Serrano et al. (2023) menjelaskan bahwa individu melakukan evaluasi terhadap tingkat keadilan melalui proses perbandingan antara kontribusi yang diberikan dengan imbalan yang diterima, termasuk membandingkannya dengan kompensasi pekerja lain pada posisi atau lingkungan kerja serupa. Ketika terdapat persepsi bahwa tingkat gaji tidak sepadan dengan tanggung jawab, intensitas pekerjaan, maupun standar remunerasi di industri yang sejenis kondisi tersebut dapat memunculkan rasa ketidakadilan yang berdampak pada menurunnya kepuasan kerja serta meningkatnya kecenderungan untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Kemungkinan karyawan untuk tetap mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi cenderung mengalami penurunan yang cukup signifikan pada fase awal masa kerja. Namun demikian, setelah individu melewati periode tertentu dalam organisasi, tingkat risiko terjadinya turnover umumnya menunjukkan kecenderungan menurun, bahkan pada kondisi tertentu dapat menjadi semakin kecil atau relatif stabil (Loan, 2021). Temuan ini mengindikasikan bahwa masa kerja memiliki peran penting dalam membentuk keputusan karyawan untuk bertahan ataupun meninggalkan perusahaan.

Studi terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa kompensasi dan kesempatan pengembangan karier berkaitan dengan kepuasan kerja dan niat keluar, tetapi kekuatan serta arah hubungan berbeda menurut konteks pekerjaan dan karakteristik responden. Penelitian pada pekerja muda menekankan peran kepuasan terhadap gaji dan peluang karier (Supartiwi & Wulansari, 2026), sedangkan penelitian lintas industri juga menempatkan beban kerja, dukungan sosial, dan peluang eksternal sebagai determinan retensi (Molina et al., 2025; Salleh et al., 2024). Dengan demikian, kesenjangan penelitian bukan terletak pada keberadaan hubungan antarkonstruk semata, melainkan pada mekanisme mediasi kepuasan kerja dalam konteks tenaga produksi manufaktur es krim dan pada kemungkinan bahwa efek langsung dan tidak langsung

memiliki arah yang berbeda.

Kebaruan penelitian ini dibatasi pada pengujian simultan gaji, kesempatan pengembangan karier, kepuasan kerja, dan niat keluar kerja dengan PROCESS Macro Model 4 pada tenaga kerja produksi manufaktur es krim di Cikarang. Regulasi ketenagakerjaan digunakan sebagai konteks interpretatif mengenai keadilan pengupahan dan pengembangan pekerja, tetapi tidak dioperasionalisasikan sebagai variabel empiris. Oleh karena itu, kontribusi utama penelitian ditempatkan pada kajian kuantitatif manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam membedakan efek langsung dan efek tidak langsung melalui kepuasan kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain survei kuantitatif eksplanatori untuk menguji hubungan gaji (X1), kesempatan pengembangan karier (X2), kepuasan kerja (M), dan niat keluar kerja (Y) pada karyawan produksi industri manufaktur es krim di Cikarang, Kabupaten Bekasi. Konstruk diukur menggunakan skala Likert 1-5. Equity Theory, Two-Factor Theory, Social Exchange Theory, dan konsep turnover intention digunakan sebagai landasan konseptual untuk menafsirkan hubungan antarvariabel; regulasi ketenagakerjaan diposisikan sebagai konteks normatif, bukan sebagai variabel yang diukur secara terpisah.

Kerangka populasi terjangkau dalam penelitian ini berjumlah 200 karyawan produksi. Responden memenuhi kriteria masa kerja minimal satu tahun dan dipilih menggunakan purposive sampling hingga diperoleh 133 responden; angka 133 digunakan sebagai target ukuran sampel pada margin of error 5%. Karena pemilihan responden bersifat nonprobabilitas, ukuran tersebut diperlakukan sebagai acuan perencanaan sampel dan tidak sebagai dasar untuk mengklaim keterwakilan probabilistik. Instrumen diuji pada 30 responden sebelum survei utama; validitas dinilai dengan korelasi item-total terhadap r tabel dan reliabilitas dievaluasi dengan Cronbach's Alpha dengan kriteria utama 0,70.

Analisis data menggunakan regresi dan PROCESS Macro Model 4 pada IBM SPSS Statistics. Untuk setiap prediktor X, model mediator dinyatakan sebagai $M = i1 + aX + eM$, sedangkan model outcome dinyatakan sebagai $Y = i2 + c'X + bM + eY$; efek tidak langsung dihitung sebagai a x b dan efek total sebagai $c = c' + ab$. Signifikansi efek tidak langsung ditentukan berdasarkan interval kepercayaan bootstrap 95% dari 5.000 resamples yang tidak melintasi nol, sedangkan interpretasi mediasi mempertimbangkan secara bersamaan arah efek langsung dan efek tidak langsung. Uji asumsi klasik, koefisien determinasi (R^2), dan signifikansi jalur dilaporkan sebagai informasi pendukung model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada Gaji (X1), Peluang Pengembangan Karier (X2), Kepuasan Kerja (M), dan Niat Keluar Kerja (Y) memiliki korelasi item-total yang melampaui r tabel 0,171 pada N = 133. Reliabilitas yang tersedia menunjukkan Cronbach's Alpha 0,744 untuk X1 dan 0,775 untuk X2, sehingga keduanya memenuhi kriteria 0,70. Nilai Alpha untuk M sebesar 0,660 berada di bawah kriteria utama 0,70 dan karena itu diperlakukan sebagai reliabilitas marginal yang membatasi kekuatan interpretasi jalur mediasi. Koefisien reliabilitas Y tidak tercantum pada output yang dipertahankan dalam naskah, sehingga tidak ditambahkan nilai yang tidak didukung oleh data sumber.

Sementara itu, uji asumsi klasik pada kedua persamaan regresi (X→M dan X,M→Y) menunjukkan hasil yang baik secara keseluruhan. Uji normalitas dengan One-Sample Kolmogorov-Smirnov menghasilkan Asymp. Sig. sebesar 0,168 (Persamaan 1) dan 0,200 (Persamaan 2), keduanya di atas 0,05 sehingga residual berdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan seluruh variabel independen memiliki Tolerance > 0,10 dan VIF < 10, artinya tidak ada gejala multikolinearitas pada kedua persamaan (meski nilai VIF X1 dan X2 di Persamaan 2, yakni 6,953 dan 6,257, tergolong cukup tinggi meski masih dalam batas aman). Uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser juga menunjukkan seluruh nilai signifikansi di atas 0,05, sehingga model regresi bebas dari heteroskedastisitas. Dengan demikian, seluruh asumsi klasik terpenuhi.

Uji Efek Mediasi, Uji Signifikasi Hipotesis, Dan Uji Koefisien Determinasi
Variabel X1

Tabel 1
Hasil Uji Efek Mediasi, Koefisien Determinasi Variabel X1

Uji Signifikasi=>Hasil Analisis Jalur Persamaan 1 (Pengaruh Gaji terhadap Kepuasan Kerja)

Variabel	Koefisien (B)	Std. Error	t	Sig.	Keterangan
Konstanta	23,589	2,480	9,513	0,000	Signifikan
Gaji (X1) → Kepuasan Kerja (M)	0,384	0,066	5,851	0,000	Signifikan

Uji Koef. Determinasi => Model Summary

R	R Square	MSE	F	Sig.
0,457	0,208	14,874	34,228	0,000

Uji Signifikasi=MHasil Analisis Jalur Persamaan 2 (Pengaruh Gaji dan Kepuasan Kerja terhadap Niat Keluar Kerja)

Variabel	Koefisien (B)	Std. Error	t	Sig.	Keterangan
Konstanta	21,892	2,898	7,553	0,000	Signifikan
Gaji (X1) → Niat Keluar Kerja (Y)	-0,256	0,066	-3,861	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja (M) → Niat Keluar Kerja (Y)	0,604	0,079	7,677	0,000	Signifikan

Uji Koefisien Determinasi => Model Summary

R	R Square	MSE	F	Sig.
0,561	0,314	11,981	29,550	0,000

Tanpa Mediasi=>Pengaruh Langsung (Direct Effect) Gaji terhadap Niat Keluar Kerja

Pengaruh	Effect	Std. Error	t	Sig.	LLCI	ULCI
Gaji (X1) → Niat Keluar Kerja (Y)	-0,256	0,066	-3,861	0,000	-0,387	-0,125

Uji Mediasi =>Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) Gaji terhadap Niat Keluar Kerja melalui Kepuasan Kerja

Jalur Mediasi	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Keterangan
Gaji (X1) → Kepuasan Kerja (M) → Niat Keluar Kerja (Y)	0,232	0,044	0,148	0,318	Terdapat efek mediasiEfek tidak langsung signifikan; arahnya positif dan berlawanan dengan efek langsung negatif (competitive/inconsistent mediation).

Sumber: Data primer diolah menggunakan IBM SPSS Statistics (2026).
Keterangan: Efek tidak langsung signifikan karena BootLLCI = 0,148 dan BootULCI = 0,318 tidak melintasi nol. Namun, efek tidak langsung bernilai positif (+0,232), sedangkan efek langsung gaji terhadap niat keluar kerja bernilai negatif (-0,256). Pola berlawanan arah ini menunjukkan competitive/inconsistent mediation dan tidak mendukung interpretasi bahwa jalur melalui kepuasan kerja secara sederhana menurunkan niat keluar kerja.

Hasil analisis PROCESS Macro Model 4 menunjukkan bahwa gaji (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien 0,384; t = 5,851; p = 0,000), yang berarti semakin baik persepsi karyawan terhadap gaji, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan sejalan dengan Herzberg (1959) dan Rozi et al. (2024) Two-Factor Theory yang menempatkan gaji sebagai hygiene factor, serta Equity Theory Adams (1963) dan Serrano et al. (2023) yang menjelaskan bahwa kepuasan muncul ketika kompensasi dipersepsikan adil dibandingkan kontribusi yang diberikan, dan konsisten dengan temuan Supartiwi & Wulansari (2026). Selain itu, gaji juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar kerja (koefisien -0,256; t = -3,861; p = 0,000), menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan terhadap gaji, semakin rendah kecenderungan karyawan meninggalkan perusahaan memperkuat Equity Theory serta sejalan

dengan temuan Supartiwi & Wulansari (2026). Sementara itu, kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap niat keluar kerja (koefisien 0,604; t = 7,677; p = 0,000); arah hubungan ini perlu diinterpretasikan dengan memperhatikan kemungkinan reverse coding pada item kuesioner variabel niat keluar kerja, karena jika tidak terdapat reverse coding, arah ini berbeda dari sebagian besar teori dan penelitian terdahulu sehingga memerlukan penjelasan lebih lanjut terkait pengkodean data.

Model pertama memiliki R^2 = 0,208, sehingga gaji menjelaskan 20,8% variasi kepuasan kerja, sedangkan model kedua memiliki R^2 = 0,314, sehingga gaji dan kepuasan kerja bersama-sama menjelaskan 31,4% variasi niat keluar kerja. Nilai tersebut menunjukkan daya jelaskan yang terbatas-moderat dan menyisakan proporsi variasi yang dipengaruhi faktor di luar model. Efek tidak langsung gaji melalui kepuasan kerja signifikan (0,232; BootLLCI = 0,148; BootULCI = 0,318), tetapi arahnya positif dan berlawanan dengan efek langsung negatif (-0,256), sehingga pola yang ditemukan lebih tepat disebut competitive/inconsistent mediation.

Variabel X2

Tabel 2

Hasil Uji Efek Mediasi, Koefisien Determinasi Variabel X2

Uji Signifikasi=>Hasil Analisis Jalur Persamaan 1 (Pengaruh Peluang Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja)

Variabel	Koefisien (B)	Std. Error	t	Sig.	Keterangan
Konstanta	28,782	2,205	13,053	0,000	Signifikan
Peluang Pengembangan Karier (X2) → Kepuasan Kerja (M)	0,251	0,060	4,218	0,000	Signifikan

Uji Koef Determinasi=>Model Summary

R	R Square	MSE	F	Sig.
0,347	0,120	16,529	17,793	0,000

Uji Signifikasi=>Hasil Analisis Jalur Persamaan 2 (Pengaruh Peluang Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja terhadap Niat Keluar Kerja)

Jalur Mediasi	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Keterangan
Peluang Pengembangan Karier (X2) → Kepuasan Kerja (M) → Niat Keluar Kerja (Y)	0,139	0,035	0,072	0,210	Efek tidak langsung signifikan; arahnya positif dan berlawanan dengan efek langsung negatif (competitive/inconsistent mediation).

Uji Koef Determinasi=>Model Summary

R	R Square	MSE	F	Sig.
0,544	0,296	12,296	27,141	0,000

Tanpa Mediasi=>Pengaruh Langsung (Direct Effect) Peluang Pengembangan Karier terhadap Niat Keluar Kerja

Pengaruh	Effect	Std. Error	t	Sig.	LLCI	ULCI
Peluang Pengembangan Karier (X2) → Niat Keluar Kerja (Y)	-0,184	0,055	-3,350	0,001	-0,292	-0,075

Uji Mediasi=>Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) Peluang Pengembangan Karier terhadap Niat Keluar Kerja melalui Kepuasan Kerja

Jalur Mediasi	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Keterangan
Peluang Pengembangan Karier (X2) → Kepuasan Kerja (M) → Niat Keluar Kerja (Y)	0,139	0,035	0,072	0,210	Efek tidak langsung signifikan; arahnya positif dan berlawanan dengan efek langsung negatif (competitive/inconsistent mediation).

Sumber: Data primer diolah menggunakan IBM SPSS Statistics (2026).

Hasil pengujian PROCESS Macro Model 4 menunjukkan bahwa Peluang Pengembangan Karier (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (koefisien 0,251; t = 4,218; p = 0,000), yang berarti semakin baik peluang pengembangan karier yang diberikan perusahaan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. X2 juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Niat Keluar Kerja (koefisien -0,184; t = -3,350; p = 0,001), menunjukkan bahwa semakin baik peluang pengembangan karier, semakin rendah kecenderungan karyawan meninggalkan perusahaan. Sementara itu, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Niat Keluar Kerja (koefisien 0,554; t = 7,317; p = 0,000), sehingga seluruh jalur dalam model telah memenuhi syarat untuk pengujian efek mediasi.

Model pertama memiliki R^2 = 0,120, sehingga kesempatan pengembangan karier menjelaskan 12,0% variasi kepuasan kerja. Model kedua memiliki R^2 = 0,296, sehingga kesempatan pengembangan karier dan kepuasan kerja menjelaskan 29,6% variasi niat keluar kerja. Efek tidak langsung sebesar 0,139 signifikan karena BootLLCI = 0,072 dan BootULCI = 0,210 tidak melintasi nol, tetapi arahnya positif dan berlawanan dengan efek langsung X2 terhadap Y yang negatif (-0,184; p = 0,001). Dengan demikian, pola mediasi juga bersifat competitive/inconsistent dan tidak dapat ditafsirkan sebagai mekanisme penurunan niat keluar yang searah dengan efek langsung.

Rangkuman Hipotesis Pengujian

Tabel 3
Rangkuman Hasil Uji dan Hubungan Antar Variabel

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Hasil Pengujian	Keputusan	Keterangan
H1	Gaji (X1) → Kepuasan Kerja (M)	β = 0,384; t = 5,851; Sig. = 0,000	Diterima	Gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
H2	Peluang Pengembangan Karier (X2) → Kepuasan Kerja (M)	β = 0,251; t = 4,218; Sig. = 0,000	Diterima	Peluang pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
H3	Kepuasan Kerja (M) → Niat Keluar Kerja (Y)	β = 0,554 (X2); Sig. = 0,000		Kepuasan kerja berhubungan signifikan dengan niat keluar kerja, tetapi koefisien positif berlawanan dengan hipotesis yang mengharapkan arah negatif.
H4	Gaji (X1) → Niat Keluar Kerja (Y)	β = -0,256; t = -3,861; Sig. = 0,000	Diterima	Gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar kerja.
H5	Peluang Pengembangan Karier (X2) → Niat Keluar Kerja (Y)	β = -0,184; t = -3,350; Sig. = 0,001	Diterima	Peluang pengembangan karier berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar kerja.
H6	Gaji (X1) → Kepuasan Kerja (M) → Niat Keluar Kerja (Y)	Indirect Effect = 0,232; BootLLCI = 0,148; BootULCI = 0,318	Diterima	Efek tidak langsung signifikan, tetapi arahnya positif dan berlawanan dengan efek langsung negatif; pola menunjukkan competitive/ inconsistent mediation.
H7	Peluang Pengembangan Karier (X2) → Kepuasan Kerja (M)	Indirect Effect = 0,139; BootLLCI =	Diterima	Efek tidak langsung signifikan, tetapi arahnya positif dan berlawanan dengan efek langsung negatif;

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Hasil Pengujian	Keputusan	Keterangan
	→ Niat Keluar Kerja (Y)	0,072; BootULCI = 0,210		pola menunjukkan competitive/ inconsistent mediation.

Sumber: Data primer diolah menggunakan IBM SPSS Statistics melalui PROCESS Macro Model 4 (2026).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh bahwa enam dari tujuh hipotesis yang diajukan diterima, yaitu H1, H2, H4, H5, H6, dan H7, sedangkan H3 ditolak karena arah hubungan yang diperoleh tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaji dan peluang pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi secara parsial pengaruh gaji dan peluang pengembangan karier terhadap niat keluar kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan sistem penggajian dan kesempatan pengembangan karier dapat meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Namun, pengaruh kepuasan kerja terhadap niat keluar kerja menunjukkan arah hubungan yang berbeda dari hipotesis, sehingga memerlukan interpretasi lebih lanjut berdasarkan karakteristik data atau pengkodean instrumen penelitian.

Pembahasan

Pengaruh Gaji terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan produksi industri manufaktur es krim di Cikarang, sehingga H1 diterima semakin baik persepsi karyawan terhadap sistem penggajian (keadilan, kesesuaian beban kerja, ketepatan waktu bayar, kecukupan kebutuhan hidup), semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan. Hal ini relevan mengingat karakteristik pekerjaan produksi yang berat sistem shift, target tinggi, pekerjaan repetitif, kedisiplinan ketat sehingga gaji tidak hanya dipandang sebagai sumber pendapatan, tetapi juga bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan; ketidaksesuaian gaji dengan tuntutan pekerjaan berpotensi memicu ketidakpuasan yang memengaruhi sikap dan perilaku kerja.

Temuan ini sejalan dengan Equity Theory Adams (1963) dan Serrano et al. (2023), yang menjelaskan bahwa individu menilai keseimbangan antara kontribusi (usaha, keterampilan, waktu) dan imbalan yang diterima, di mana persepsi keadilan menghasilkan kepuasan sementara ketidakseimbangan memicu ketidakpuasan yang memengaruhi motivasi kerja. Hasil ini juga konsisten dengan Two-Factor Theory Herzberg (1959) dan Rozi et al. (2024), yang menempatkan gaji sebagai hygiene factor yang berperan mengurangi ketidakpuasan meski tidak langsung meningkatkan motivasi intrinsik. Temuan ini memperkuat penelitian terdahulu, termasuk Ohunakin et al. (2022) yang menemukan kompensasi meningkatkan kepuasan kerja melalui persepsi keadilan organisasi, serta Supartiwi & Wulansari (2026) yang menunjukkan kepuasan terhadap gaji meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menurunkan niat keluar kerja. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi berbeda karena mengkaji secara khusus karyawan produksi (blue-collar workers) pada industri manufaktur es krim, berbeda dari penelitian terdahulu yang lebih banyak berfokus pada sektor jasa, perbankan, atau Generasi Z, sehingga memperluas bukti empiris sekaligus mengisi research gap yang diidentifikasi pada bagian pendahuluan.

Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan bahwa perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan kualitas sistem kompensasi memastikan kesesuaian dengan regulasi ketenagakerjaan, keadilan internal-eksternal, transparansi penggajian, bonus berbasis kinerja, ketepatan waktu bayar, serta tunjangan yang memadai guna meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan menekan risiko kehilangan tenaga kerja berkualitas. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat validitas Equity Theory dan Two-Factor Theory dalam menjelaskan hubungan gaji dan kepuasan kerja pada sektor manufaktur, sekaligus menegaskan bahwa gaji bukan sekadar kewajiban normatif perusahaan, melainkan juga investasi strategis dalam membangun kepuasan

kerja berkelanjutan dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Pengaruh Kesempatan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan produksi industri manufaktur es krim di Cikarang, sehingga H2 diterima semakin baik kesempatan berkembang yang diberikan perusahaan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Hal ini dapat dipahami karena karyawan produksi tidak hanya mengharapkan imbalan finansial, tetapi juga kepastian masa depan karier; kesempatan promosi, pelatihan, peningkatan keterampilan, dan pengangkatan menjadi karyawan tetap menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan motivasi kerja. Karakteristik pekerjaan produksi yang rutin dan berulang memperkuat pentingnya faktor ini tanpa peluang berkembang, karyawan lebih rentan mengalami kejenuhan dan stagnasi, sementara ketersediaan pelatihan, rotasi kerja, dan promosi berbasis prestasi menumbuhkan optimisme dan kepuasan dalam bekerja.

Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory Blau (1964) dan Stranzl (2024), yang menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan dukungan perusahaan terhadap pengembangan karier direspons karyawan dengan sikap positif berupa peningkatan kepuasan kerja serta Two-Factor Theory Herzberg (1959) dan Rozi et al. (2024), yang menempatkan kesempatan berkembang (advancement dan growth) sebagai motivator factor intrinsik yang meningkatkan kepuasan secara langsung, berbeda dari gaji sebagai hygiene factor. Temuan ini konsisten dengan penelitian Zefania & Adiwaty (2025) yang menunjukkan pengaruh positif sistem pengembangan karier terhadap motivasi dan loyalitas karyawan, serta Kintani & Wahyuningtyas (2024) yang menemukan bahwa pelatihan, promosi, dan peningkatan kompetensi berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi berbeda karena dilakukan pada karyawan produksi (blue-collar) dengan karakteristik target tinggi, sistem shift, aktivitas repetitif, dan struktur hierarkis berbeda dari penelitian terdahulu yang lebih berfokus pada sektor jasa, pendidikan, atau Generasi Z sehingga memperluas bukti empiris sekaligus mengisi research gap yang teridentifikasi sebelumnya.

Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan pentingnya perusahaan membangun sistem pengembangan karier yang terstruktur dan transparan jalur karier yang jelas, persyaratan promosi objektif, akses pelatihan yang luas, serta kesempatan yang dapat diakses secara adil oleh seluruh karyawan guna mencegah persepsi ketidakadilan yang justru dapat menurunkan kepuasan kerja. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat validitas Social Exchange Theory dan Two-Factor Theory dalam menjelaskan peran kesempatan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja, sekaligus menegaskan bahwa pengembangan karier bukan hanya strategi peningkatan kompetensi, tetapi juga instrumen penting bagi organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja kompeten dan meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Niat Keluar Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan dengan niat keluar kerja pada dua spesifikasi model ($B = 0{,}604$; $t = 7{,}677$; $p < 0{,}001$ dan $B = 0{,}554$; $t = 7{,}317$; $p < 0{,}001$). Karena hipotesis awal mengharapkan arah negatif, H3 ditolak berdasarkan arah koefisien, bukan karena ketidaksignifikanan statistik. Temuan yang berlawanan dengan ekspektasi teoritis ini perlu ditafsirkan secara hati-hati karena naskah tidak menyediakan informasi item-level yang cukup untuk memverifikasi reverse coding pada konstruk niat keluar kerja.

Hasil ini bertentangan dengan Two-Factor Theory Herzberg (1959) dan Rozi et al. (2024) yang menyatakan kepuasan kerja tinggi berkorelasi dengan loyalitas dan rendahnya niat keluar, serta belum sepenuhnya sejalan dengan Social Exchange Theory yang mengasumsikan kepuasan kerja akan dibalas dengan loyalitas namun temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak selalu terwujud sebagai keinginan bertahan, mengindikasikan pengaruh kondisi eksternal di luar organisasi. Temuan ini juga tidak sejalan dengan penelitian Tnay et al. (2013) dan Zhang et al. (2024) yang menemukan kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap niat keluar kerja; perbedaan ini dapat dijelaskan oleh perbedaan karakteristik responden dan lingkungan penelitian, di mana kawasan Cikarang memiliki dinamika pasar tenaga kerja yang jauh lebih

kompetitif sehingga keputusan berpindah kerja lebih dipengaruhi peluang eksternal, sekaligus memperkuat research gap yang diidentifikasi pada bagian pendahuluan bahwa hubungan kepuasan kerja–niat keluar kerja bersifat kontekstual antarorganisasi.

Secara teoritis, arah positif tersebut tidak sejalan dengan ekspektasi umum bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan niat keluar yang lebih rendah. Perbedaan dapat mencerminkan karakteristik sampel, spesifikasi model, atau pengkodean konstruk, sehingga hasil empiris perlu dibedakan dari interpretasi teoritis. Karena itu, penelitian ini tidak menyimpulkan bahwa peningkatan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan niat keluar, melainkan hanya melaporkan arah koefisien yang muncul pada model yang tersedia.

Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja saja tidak cukup untuk menekan niat keluar kerja, sehingga perusahaan perlu strategi retensi yang lebih komprehensif daya saing kompensasi, kejelasan pengembangan karier, penghargaan berbasis kinerja, dan penguatan komitmen organisasi. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dengan menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap niat keluar kerja bersifat kontekstual, khususnya pada lingkungan kerja dengan mobilitas tenaga kerja tinggi seperti Cikarang, sehingga memperluas pemahaman bahwa faktor eksternal organisasi perlu dipertimbangkan dalam menjelaskan perilaku turnover pada tenaga kerja produksi sekaligus memperkaya literatur mengenai dinamika niat keluar kerja pada sektor manufaktur Indonesia.Secara praktis, temuan menunjukkan bahwa strategi retensi tidak dapat hanya diasumsikan bekerja melalui kepuasan kerja. Perusahaan tetap perlu memperhatikan daya saing kompensasi dan kejelasan pengembangan karier yang memiliki efek langsung negatif terhadap niat keluar kerja, sementara peran kepuasan kerja perlu dikaji kembali dengan instrumen dan pengkodean yang terverifikasi.

Pengaruh Gaji terhadap Niat Keluar Kerja

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa gaji berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar kerja pada karyawan produksi industri manufaktur es krim di Cikarang, sehingga H4 diterima semakin baik persepsi karyawan terhadap gaji, semakin rendah kecenderungan meninggalkan perusahaan, sebaliknya gaji yang dianggap tidak sesuai beban kerja mendorong keinginan mencari pekerjaan lain. Hal ini relevan mengingat gaji merupakan sumber utama pemenuhan kebutuhan ekonomi tenaga kerja produksi yang bekerja dengan sistem shift, target tinggi, dan tuntutan fisik besar ketika gaji dipersepsikan layak dan kompetitif, karyawan merasa lebih aman secara finansial, sementara gaji yang kurang memadai mendorong pertimbangan berpindah kerja mengingat banyaknya peluang kerja di kawasan Cikarang.

Temuan ini sejalan dengan Equity Theory Adams (1963) dan Serrano et al. (2023), di mana persepsi keadilan antara kontribusi dan imbalan baik dibandingkan internal maupun dengan perusahaan lain memengaruhi keinginan bertahan atau keluar. Hasil ini konsisten dengan Supartiwi dan Wulansari (2026) yang menemukan kepuasan terhadap gaji menurunkan turnover intention, serta Susita et al. (2025) dan Muhammad (2026) yang menunjukkan sistem kompensasi adil meningkatkan loyalitas dan menurunkan kecenderungan berpindah kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi berbeda karena secara khusus mengkaji tenaga kerja produksi (blue-collar) pada industri manufaktur es krim dengan persaingan tenaga kerja tinggi, berbeda dari penelitian terdahulu yang lebih banyak pada sektor jasa dan perbankan, sehingga memperluas bukti empiris dan mengisi research gap pada sektor manufaktur makanan-minuman. Temuan ini juga berkaitan dengan perspektif hukum ketenagakerjaan pemberian gaji bukan sekadar kebijakan manajerial, melainkan pemenuhan hak normatif pekerja, di mana upah yang layak dan tepat waktu turut menciptakan loyalitas, sementara hak pengupahan yang tidak terpenuhi mendorong niat keluar kerja.

Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan bahwa perusahaan perlu menjadikan sistem kompensasi sebagai strategi utama retensi tenaga kerja penyesuaian gaji dengan beban kerja dan kondisi pasar, insentif berbasis kinerja, bonus produksi, tunjangan, serta evaluasi berkala struktur pengupahan agar tetap kompetitif. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat validitas Equity Theory dan Expectancy Theory dalam menjelaskan hubungan gaji dan niat keluar kerja, sekaligus memberikan bukti bahwa pengelolaan sistem pengupahan yang adil dan kompetitif efektif menekan niat keluar kerja pada karyawan produksi manufaktur, sehingga memperkaya kajian

retensi tenaga kerja dan memberikan rekomendasi kebijakan kompensasi yang lebih efektif bagi perusahaan.

Pengaruh Kesempatan Pengembangan Karier terhadap Niat Keluar Kerja

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karier berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar kerja pada karyawan produksi industri manufaktur es krim di Cikarang, sehingga H5 diterima semakin baik kesempatan pengembangan karier yang diberikan, semakin rendah kecenderungan karyawan meninggalkan organisasi. Hal ini relevan mengingat karyawan saat ini tidak hanya mempertimbangkan gaji, tetapi juga prospek karier jangka panjang, promosi, pelatihan, dan peningkatan kompetensi; kesempatan berkembang memberi keyakinan bahwa perusahaan berkomitmen pada perkembangan profesional karyawan sehingga menumbuhkan optimisme dan mengurangi keinginan berpindah. Karakteristik kawasan Cikarang dengan banyak perusahaan yang menawarkan peluang kerja dan jenjang karier beragam memperkuat temuan ini perusahaan tanpa sistem pengembangan karier jelas berisiko kehilangan tenaga kerja berkualitas, sebaliknya jalur karier yang transparan dan adil memperkuat alasan karyawan untuk bertahan.

Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory Blau (1964) dan Stranzl (2024), di mana dukungan perusahaan melalui kesempatan berkembang dibalas karyawan dengan komitmen dan loyalitas yang tercermin dalam rendahnya niat keluar, serta Two-Factor Theory Herzberg (1959) dan Rozi et al. (2024), yang menempatkan advancement dan achievement sebagai motivator intrinsik ketiadaan peluang ini memicu stagnasi karier dan dorongan mencari organisasi lain. Hasil ini konsisten dengan Zefania dan Adiwaty (2025) serta Kintani & Wahyuningtyas (2024) yang menemukan pengaruh negatif signifikan pengembangan karier terhadap turnover intention, namun berbeda dari Anjani et al. (2023) dan Mun et al. (2024) yang menemukan pengaruh tidak signifikan atau bahkan positif perbedaan ini kemungkinan disebabkan karakteristik responden blue-collar (karyawan produksi) dalam penelitian ini, berbeda dari sektor jasa, perbankan, atau pekerja kantoran (white-collar) pada penelitian sebelumnya, sehingga memperkuat research gap yang diidentifikasi pada bagian pendahuluan. Temuan ini juga memperkuat perspektif hukum ketenagakerjaan, di mana pengembangan kompetensi merupakan bentuk pemenuhan hak pekerja yang berkontribusi pada retensi tenaga kerja.

Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan pentingnya PT XYZ membangun sistem pengembangan karier yang terstruktur, transparan, dan objektif jalur karier yang jelas, indikator promosi berbasis kompetensi dan kinerja, perluasan program pelatihan, serta rotasi kerja bagi karyawan berpotensi, dengan memastikan proses berlangsung adil agar tidak menimbulkan ketidakpercayaan yang justru meningkatkan niat keluar kerja. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat validitas Social Exchange Theory dan Two-Factor Theory dalam menjelaskan hubungan pengembangan karier dan niat keluar kerja, sekaligus memberikan bukti empiris bahwa sistem pengembangan karier yang baik merupakan strategi retensi efektif pada industri manufaktur dengan persaingan tenaga kerja tinggi, sehingga memperkaya kajian mengenai faktor-faktor niat keluar kerja pada karyawan produksi.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Gaji terhadap Niat Keluar Kerja

Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaji terhadap niat keluar kerja pada karyawan produksi industri manufaktur es krim di Cikarang, sehingga H6 dinyatakan diterima; artinya, gaji tidak hanya berpengaruh langsung terhadap niat keluar kerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja, di mana gaji yang adil dan sesuai kontribusi menumbuhkan rasa dihargai dan kepuasan kerja yang pada gilirannya menurunkan kecenderungan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Menariknya, meskipun pada H3 kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh langsung secara signifikan terhadap niat keluar kerja, hasil uji mediasi ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tetap berperan penting bukan sebagai variabel prediktor utama, melainkan sebagai mekanisme penghubung yang memperkuat pengaruh gaji terhadap niat keluar kerja sebuah pola yang relevan dengan karakteristik karyawan produksi di kawasan industri Cikarang, di mana pertimbangan ekonomi umumnya menjadi dasar keputusan bertahan atau keluar dari

perusahaan.Hasil penelitian ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964) dan Stranzl (2024). Teori tersebut menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik (reciprocity). Ketika perusahaan memberikan kompensasi yang adil dan memperhatikan kesejahteraan karyawan, karyawan akan memberikan respons positif berupa meningkatnya kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Respons tersebut pada akhirnya mendorong karyawan untuk mempertahankan hubungan kerjanya dengan perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu mekanisme yang menjelaskan bagaimana pemberian gaji dapat menghasilkan loyalitas karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung Equity Theory yang dikemukakan oleh Adams (1963) dan Serrano et al. (2023). Menurut teori tersebut, persepsi terhadap keadilan dalam sistem penggajian akan memengaruhi sikap psikologis karyawan. Ketika karyawan menilai bahwa kompensasi yang diterima telah sesuai dengan kontribusinya, mereka akan merasa diperlakukan secara adil sehingga muncul kepuasan terhadap pekerjaan. Kepuasan tersebut kemudian mengurangi dorongan untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih menguntungkan. Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa persepsi keadilan tidak hanya memengaruhi keputusan keluar secara langsung, tetapi juga melalui terbentuknya kepuasan kerja.Hasil pengujian H6 menunjukkan efek tidak langsung gaji terhadap niat keluar kerja melalui kepuasan kerja sebesar +0,232 dengan interval bootstrap 0,148-0,318, sehingga efek tidak langsung signifikan. Namun, efek langsung gaji terhadap niat keluar kerja bernilai -0,256. Karena jalur langsung dan tidak langsung berlawanan arah, kepuasan kerja berperan dalam pola competitive/inconsistent mediation: jalur melalui kepuasan kerja mengimbangi sebagian efek langsung negatif, bukan memperkuat penurunan niat keluar kerja.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Putri (2025) dan Iman (2025) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kebijakan organisasi dan turnover intention. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kebijakan organisasi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja akan memberikan dampak tidak langsung terhadap penurunan niat keluar kerja. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Zhang et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting yang menjelaskan hubungan antara berbagai kebijakan organisasi dengan keputusan karyawan untuk tetap bertahan. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki kontribusi yang berbeda dibandingkan penelitian sebelumnya. Sebagian besar penelitian terdahulu menguji peran mediasi kepuasan kerja pada sektor jasa, ritel, atau perusahaan dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda. Penelitian ini dilakukan pada karyawan produksi industri manufaktur es krim yang bekerja dalam lingkungan dengan sistem shift, target produksi yang tinggi, dan aktivitas kerja yang bersifat repetitif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme mediasi kepuasan kerja juga berlaku pada kelompok pekerja produksi, sehingga memperluas bukti empiris mengenai peran kepuasan kerja dalam menjelaskan hubungan antara gaji dan niat keluar kerja pada sektor manufaktur makanan dan minuman. Dengan demikian, penelitian ini berhasil mengisi research gap yang sebelumnya masih terbatas pada konteks organisasi di luar sektor manufaktur.

Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak cukup hanya meningkatkan nominal gaji, tetapi juga perlu memastikan bahwa sistem kompensasi mampu menciptakan kepuasan kerja. Perusahaan perlu menerapkan sistem pengupahan yang transparan, objektif, dan berbasis kinerja sehingga karyawan memiliki persepsi positif terhadap kebijakan kompensasi. Selain itu, pemberian insentif, bonus, maupun penghargaan atas pencapaian kerja juga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya memperkuat loyalitas karyawan dan mengurangi risiko terjadinya turnover.Secara teoritis, penelitian ini memperkuat Social Exchange Theory dan Equity Theory dengan menunjukkan bahwa hubungan antara gaji dan niat keluar kerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis berupa kepuasan kerja. Temuan ini memperkaya kajian mengenai perilaku organisasi dengan memberikan bukti bahwa efektivitas kebijakan kompensasi tidak hanya ditentukan oleh besarnya gaji yang diberikan, tetapi juga oleh kemampuan kebijakan tersebut dalam menciptakan kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam menjelaskan mekanisme hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja, dan niat keluar kerja, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi retensi tenaga kerja yang lebih efektif.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kesempatan Pengembangan Karier terhadap Niat Keluar Kerja

Hasil pengujian H7 menunjukkan efek tidak langsung kesempatan pengembangan karier terhadap niat keluar kerja melalui kepuasan kerja sebesar +0,139 dengan interval bootstrap 0,072-0,210, sehingga efek tidak langsung signifikan. Efek langsung X2 terhadap Y bernilai -0,184; karena tanda keduanya berlawanan, pola mediasi juga bersifat competitive/inconsistent. Dengan demikian, peluang pengembangan karier berkaitan langsung dengan niat keluar yang lebih rendah, tetapi jalur melalui kepuasan kerja tidak dapat ditafsirkan sebagai mekanisme penurunan yang searah.

Temuan ini mendukung Social Exchange Theory Blau (1964) dan Stranzl (2024), di mana dukungan perusahaan melalui pengembangan karier, pelatihan, dan promosi direspons karyawan dengan peningkatan kepuasan kerja yang selanjutnya mendorong loyalitas dan menurunkan keinginan keluar, serta Two-Factor Theory Herzberg (1959) dan Rozi et al. (2024), yang menempatkan advancement dan growth sebagai motivator factors yang menghasilkan kepuasan intrinsik sebagai mekanisme penurun niat berpindah kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Putri (2025) yang menemukan kepuasan kerja memediasi hubungan pengembangan karier dan turnover intention, serta Zefania dan Adiwaty (2025) dan Rahmawati et al. (2026) yang menunjukkan keterkaitan erat pengembangan karier dengan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi berbeda karena dilakukan pada karyawan produksi (blue-collar) dengan karakteristik shift, target tinggi, dan persaingan tenaga kerja ketat berbeda dari penelitian terdahulu yang lebih banyak pada sektor jasa, ritel, perbankan, dan broadcasting sehingga memperluas bukti empiris sekaligus mengisi research gap mengenai mekanisme mediasi kepuasan kerja pada sektor manufaktur makanan dan minuman.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat Social Exchange Theory dan Two-Factor Theory dengan menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karier bekerja tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis kepuasan kerja, memperjelas literatur manajemen sumber daya manusia mengenai bagaimana kebijakan pengembangan karier meningkatkan retensi tenaga kerja. Secara praktis, perusahaan perlu mengembangkan sistem pengembangan karier yang terencana, transparan, dan berkelanjutan jalur karier yang jelas, pelatihan berkala, pengembangan kompetensi, serta sistem promosi objektif yang dapat diakses secara adil oleh seluruh karyawan tanpa membedakan status kepegawaian atau masa kerja, sehingga pengembangan karier berfungsi ganda sebagai strategi peningkatan kompetensi sekaligus retensi tenaga kerja yang efektif di tengah persaingan industri manufaktur Cikarang.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaji dan kesempatan pengembangan karier berhubungan positif dengan kepuasan kerja serta memiliki pengaruh langsung negatif terhadap niat keluar kerja pada karyawan produksi manufaktur es krim di Cikarang. Namun, kepuasan kerja menunjukkan koefisien positif dan signifikan terhadap niat keluar kerja, sementara efek tidak langsung gaji dan pengembangan karier melalui kepuasan kerja juga signifikan dengan arah positif. Temuan ini menunjukkan pola mediasi yang bersifat *competitive/inconsistent*, sehingga kepuasan kerja tidak dapat disimpulkan secara sederhana sebagai faktor yang menurunkan niat keluar kerja.

Penelitian ini terbatas pada penggunaan *purposive sampling* dalam satu perusahaan, reliabilitas kepuasan kerja yang marginal ($\alpha = 0,660$), belum tersedianya koefisien reliabilitas niat keluar kerja, serta kemungkinan permasalahan pengkodean yang memengaruhi arah koefisien. Penelitian selanjutnya disarankan memverifikasi skoring item, memperluas sampel dan sektor industri, serta mempertimbangkan variabel lain seperti komitmen organisasi, beban kerja, kepemimpinan, peluang kerja eksternal, dan *work-life balance* untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai niat keluar kerja.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Universitas Ciputra Indonesia atas dukungan akademik yang diberikan selama pelaksanaan penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak manajemen dan karyawan bagian produksi perusahaan manufaktur es krim

di Cikarang yang telah berpartisipasi serta memberikan informasi melalui pengisian kuesioner penelitian.

PERNYATAAN KONTRIBUSI PENULIS

Bagus El Dabo berkontribusi dalam konseptualisasi, pengumpulan data, investigasi, analisis data, dan penyusunan draf awal naskah. Aria Ganna Henryanto berkontribusi dalam metodologi penelitian, supervisi, validasi, interpretasi hasil, dan revisi kritis naskah. Endi Sarwoko berkontribusi dalam pengembangan kerangka konseptual, validasi, interpretasi hasil, supervisi, serta peninjauan dan penyuntingan naskah. Seluruh penulis telah meninjau dan menyetujui versi akhir naskah serta bertanggung jawab atas integritas karya ilmiah ini.

DAFTAR PUSTAKA

Abet, M. A. (2024). *The influence of attitude, subjective norms, dan perceived behavioral control on turnover intention with organizational commitment as moderating variable*.

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal dan Social Psychology*, *67*(5), 422–436. https://doi.org/10.1037/h0040968

Anjani, W. D., Siswanti, Y., & Winarno, W. (2023). The effect of career development dan job satisfaction on turnover intention mediated by organizational commitment to employees of STIKES Guna Bangsa Yogyakarta. *Journal of Business Innovation dan Research*, *2*(1). https://doi.org/10.31315/jubir.v2i1.9962

Artopo, A., & Wahyuni, S. (2024). Internal turnover intention in Indonesian government organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, dan Complexity*, *10*(4), 100433. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100433

Blau, P. M. (1964). *Exchange dan power in social life*. Wiley.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons. https://scholar.google.com/scholar?q=%22The%20motivation%20to%20work%22

Iman, N. (2025). *Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Survei pada karyawan divisi produksi PT. Saribumi Sentosa)*.

Kintani, A. C. S., & Wahyuningtyas, R. (2024). Effect on turnover intention: Career development, compensation dan job stress. *Tennessee Research International of Social Sciences*, *6*(2), 124–136. https://triss.org/index.php/journal/article/view/62

Molina, A. F. R. M., Sangil, P. C., Villas, L. A. J. G., Cruz, R. M. Dela, Macariola, L. P., Crisostomo, H. A., Lleno, C. D., & Briones, J. P. (2025). Relationship Between Job Satisfaction dan Employee Retention: Evidence from an Information Technology Company in the Philippines. *Humanities, Society, dan Community*, *2*(2). https://doi.org/10.31098/hsc.v2i2.3191

Muhammad, F. A. (2026). *Pengaruh kepuasan kerja, kompensasi dan pengembangan karir terhadap turnover intention karyawan BPRS Tani Tulang Bawang Barat*.

Mun, T. C., Vasudevan, A., Doraisingam, P., Arokiasamy, A. R. A., Fan, H., Udang, L. N., & Arumugam, V. (2024). Determinants of employee turnover intentions from Malaysia's manufacturing sector in north region of Malaysia. *Journal of Infrastructure, Policy dan Development*, *8*(16). https://doi.org/10.24294/jipd.v8i16.6497

Putri, S. N. A. (2025). *Pengaruh work-life balance dan pengembangan karir terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam perspektif bisnis Islam (Studi kasus pada karyawan PT. Indomarco Bandar Lampung)*.

Rahmawati, A. E. P., Budiati, Y., & Wijayanti, A. W. (2026). Pengaruh work-life balance, kepuasan kerja, dan pengembangan karir terhadap turnover intention. *Sustainable Business Journal*, *5*(1), 1–12. https://doi.org/10.26623/sbj.v5i1.14111

Rozi, F., Widiyanti, M., Yusuf, M., & Ichsan Hadjri, M. (2024). The Effect of Work Motivation dan Work Discipline on Employee Performance. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, *3*(11). https://doi.org/10.58344/jmi.v3i11.1982

Salleh, R., Lohana, S., Kumar, V., & Nooriza, S. (2024). Evaluation of job satisfaction as a mediator: Exploring the relationship between workload, career growth, social support supervisory dan talent retention in the oil dan gas industry in Malaysia. *The Extractive Industries dan Society*, *17*, 101426. https://doi.org/10.1016/j.exis.2024.101426

Serrano, J. G., O'Leary, M., VanNoy, G. E., Mangilog, B. E., Holm, I. A., Fraiman, Y. S., Rehm, H. L., O'Donnell-Luria, A., & Wojcik, M. H. (2023). Advancing Understanding of Inequities in Rare Disease Genomics. *Clinical Therapeutics*, *45*(8). https://doi.org/10.1016/j.clinthera.2023.06.010

Stranzl, J. (2024). Blau (1964): Exchange dan Power in Social Life. In *Schlüsselwerke für die Strategische Kommunikationsforschung*. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45292-6_43

Supartiwi, S. R. A., & Wulansari, P. (2026). The effect of salary satisfaction dan career development on turnover intention among Gen Z in Indonesia. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, *9*(1). https://doi.org/10.31538/iijse.v9i1.9097

Susita, D., Parimita, W., Murdiono, J., Hamidi, D. Z., Diani, R. D., Rahadian, M. I., & Junaidi, M. N. (2025). *Teori manajemen SDM dalam pengelolaan kinerja*. Widina Bhakti Persada.

Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction dan organizational commitment on turnover intention. *Procedia - Social dan Behavioral Sciences*, *97*, 201–208. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.223

Tran, T.-T., Nguyen, T.-T., & Nguyen, N.-T. (2025). Determinants influencing job-hopping behavior dan turnover intention: An investigation among Gen Z in the marketing field. *Asia Pacific Management Review*, *30*(2), 100358. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2025.100358

Zefania, M. R., & Adiwaty, M. R. (2025). The role of career development dan job satisfaction in reducing turnover intention in the broadcasting industry. *International Journal of Economics dan Management Sciences*, *2*(4), 62–67. https://doi.org/10.61132/ijems.v2i4.958

Zhang, Y., Xu, W., Yoon, S., Chen, W., & Parmenter, S. (2024). Workplace support, job autonomy, dan turnover intention among child welfare workers in China: The mediating role of job satisfaction. *Child Protection dan Practice*, *2*, 100027. https://doi.org/10.1016/j.chipro.2024.100027