

**Menjaga Peran Loyalitas Di Tengah Transisi Mediasi
Kepuasan Kerja Dalam Hubungan Pengembangan Karir Dan
Turnover Intention Pada Industri Gas Bumi**

Maintaining The Role Of Loyalty During Transitions: Mediating Job Satisfaction In The Relationship Between Career Development And Turnover Intention In The Natural Gas Industry

Rizal Muttaqien Rusmawan¹, Rima Rahmayanti²

Universitas Widyatama^{1,2}

rizal.muttaqien@widyatama.ac.id¹, rima.rahmayanti@widyatama.ac.id²

Abstract

This study aims to analyze the influence of career development on turnover intention with job satisfaction as a mediating variable among employees of PT Perusahaan Gas Negara Tbk. SOR II. The background of this study is based on the increasing employee turnover intention which is correlated with limited access to managerial training, strict promotion processes, and low perceptions of fairness in career development after the company merger. This study uses a quantitative approach with a descriptive verification design. Data collection techniques were carried out through questionnaires and interviews with 88 permanent respondents. The results of the analysis indicate that career development has a direct and significant effect on job satisfaction, and simultaneously influences turnover intention, both directly and indirectly. Job satisfaction is proven to be a significant mediator in the relationship between career development and turnover intention, strengthening the strategic role of this variable in managing human resource retention. These findings emphasize the importance of establishing a fair, measurable, and transparent career development system to increase job satisfaction and reduce employee turnover intention. This study provides an empirical contribution to the literature on human resource management in the energy sector, particularly in the context of the national natural gas industry which is still rarely studied in depth.

Kata Kunci: *Career Development, Job Satisfaction, Turnover Intention.*

1. Pendahuluan

Industri gas bumi di kawasan ASEAN mengalami pertumbuhan pesat dalam dua dekade terakhir seiring meningkatnya kebutuhan energi bersih. Negara-negara seperti Indonesia, Malaysia, Thailand, dan Vietnam menjadi pemain utama, dengan cadangan gas besar serta infrastruktur ekspor LNG dan pipa gas yang terus berkembang. Proyek integrasi seperti Trans-ASEAN Gas Pipeline (TAGP) mendukung ketahanan energi regional, sementara gas bumi diposisikan sebagai bahan bakar transisi menuju energi bersih. Di Indonesia, PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN) berperan penting dalam sektor midstream dan downstream gas, mengelola lebih dari 10.000 km jaringan gas, dan memperkuat transisi energi nasional melalui pengurangan emisi karbon dan peningkatan efisiensi energi. Sebagai subholding gas Pertamina, PGN memiliki anak perusahaan strategis seperti PT Gagas Energi Indonesia (fokus pada CNG) dan PT PGN LNG Indonesia (mengelola rantai pasok LNG nasional), serta PT Saka Energi Indonesia yang memperkuat eksplorasi dan produksi gas. Keberhasilan pengembangan infrastruktur dan integrasi pasar ASEAN sangat bergantung pada stabilitas dan loyalitas sumber daya manusia (SDM) PGN. Studi terbaru menekankan pentingnya komitmen afektif dan persepsi terhadap keadilan organisasi dalam menurunkan niat keluar karyawan (turnover intention), sementara

peluang kerja eksternal meningkatkan risiko tersebut. Oleh karena itu, PGN perlu membangun lingkungan kerja yang adil dan mendukung pengembangan karier sebagai strategi mempertahankan SDM unggul.

Turnover intention menjadi tantangan nyata bagi PGN. Data dari Human Capital Management menunjukkan bahwa setiap tahun sekitar 30-40 karyawan pensiun, disertai pengunduran diri akibat perubahan organisasi. Namun, proses rekrutmen belum mampu memenuhi kebutuhan penggantian tenaga kerja secara optimal, menyebabkan kekosongan posisi dan beban kerja ganda pada sebagian karyawan. Untuk mendukung operasional yang maksimal, SDM PGN diharapkan mampu bekerja dengan konsentrasi tinggi, efisien, dan sesuai regulasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM secara strategis menjadi kunci dalam menjamin keberlangsungan transformasi energi dan daya saing PGN di pasar energi ASEAN yang semakin kompetitif. Ini sejalan dengan gagasan bahwa kurangnya karyawan dapat memiliki dampak negatif, termasuk biaya (Situmorang dkk., 2023). Didasarkan pada data Turnover intention dari karyawan PGN pusat selama tiga tahun terakhir:

Tahun	Jumlah karyawan awal tahun	Jumlah karyawan masuk	Jumlah karyawan keluar	Jumlah karyawan akhir tahun	Persentase
2021	1.268	0	60	1.208	3,2%
2022	1.406	84	48	1.442	2,2%
2023	1.440	25	47	1.418	5%

Tingkat turnover intention di PGN menunjukkan fluktuasi dalam tiga tahun terakhir, yaitu 3,2% pada 2021, turun menjadi 2,2% pada 2022, namun meningkat signifikan menjadi 5% pada 2023. Hasil pra-kuesioner pada karyawan PGN SOR II menunjukkan bahwa mayoritas responden sedang mencari pekerjaan lain dan menilai bahwa gaji di perusahaan lain lebih menarik. Hal ini sejalan dengan konsep turnover intention menurut Mobley, yang mencakup keinginan untuk mencari pekerjaan lain dan pertimbangan untuk meninggalkan organisasi. Turnover intention menjadi perhatian serius, terutama di industri energi seperti PGN yang membutuhkan stabilitas SDM untuk menangani infrastruktur dan pekerjaan teknis yang kompleks.

Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap meningkatnya turnover intention adalah terbatasnya pengembangan karir, khususnya dalam aspek pelatihan dan promosi jabatan. Data annual report PGN menunjukkan penurunan jumlah program pelatihan dan sertifikasi nonteknik antara tahun 2021 dan 2022. Hasil pra-kuesioner juga mengungkap bahwa sebagian besar karyawan merasa tidak mendapat kesempatan yang setara dalam mengakses pelatihan manajerial, serta menilai proses kenaikan pangkat belum dilakukan secara objektif. Fenomena ini mencerminkan kurang optimalnya pengembangan diri karyawan, yang merupakan dimensi penting dalam pengembangan karir dan dapat berdampak pada loyalitas serta retensi karyawan di perusahaan.

Terdapat sistem karir yang dimiliki yang memenuhi persyaratan jenjang karir yang ditentukan oleh PGN SOR II. Sistem karir ini termasuk proses rekrutmen seperti BPA (Bimbingan Praktis Ahli untuk Pendidikan D3) dan BPS (Bimbingan Profesi Sarjana untuk Pendidikan S1). Karyawan dapat promosi setiap dua tahun. Untuk mendapatkan kesempatan tersebut, Anda harus memenuhi syarat, seperti skor karir Anda dan posisi atau formasi yang tersedia. Di PGN SOR II, skor karir memiliki band dari A hingga H, dengan nilai A menunjukkan posisi paling bawah atau tingkat staf

paling rendah dan H menunjukkan posisi paling tinggi atau tingkat kadiv. Tabel berikut menjelaskan PRL (Level Referensi Posisi) tambahan:

Tabel 2. Penilaian skor karir karyawan PGN

Band	A	B	C	D	E	F	G	H
PRL	8 - 10	11 - 12	13 - 14	15 - 16	17	18 – 19	20 - 22	23 -23

Promosi jabatan di PGN terbagi menjadi dua jenis, yaitu intra band (misalnya dari poin 8 ke 9 dalam satu band) dan antar band (dari band A ke B), dengan skor karir minimal masing-masing 100 dan 110. Skor ini dihitung dari penilaian kinerja dua tahun terakhir dan mencakup tujuh indikator penilaian. Namun, selain skor, promosi juga mensyaratkan asesmen manajerial yang dianggap sulit, sehingga banyak karyawan gagal lolos dan tidak dapat dipromosikan. Hal ini berdampak pada stagnasi karier dan dapat memicu turnover intention. Penelitian oleh Sugianto dkk (2022) menunjukkan bahwa pengembangan karir yang didukung oleh kepuasan kerja secara signifikan menurunkan turnover intention, karena karyawan yang merasa puas cenderung lebih loyal dan tidak mencari pekerjaan lain. Di PGN, fenomena kepuasan kerja muncul terutama dalam konteks kesempatan naik jabatan. Wawancara dengan HCM mengungkapkan bahwa meskipun perusahaan berusaha memberikan peluang yang adil, proses promosi semakin ketat setelah penggabungan dengan Pertamina. Salah satu kendala utama adalah kewajiban skor TOEFL, yang menyulitkan karyawan senior yang tidak menguasai bahasa Inggris. Akibatnya, banyak karyawan tertahan di posisi yang sama tanpa perkembangan karier, yang berdampak pada kepuasan kerja dan meningkatkan keinginan untuk keluar dari perusahaan. Kepuasan kerja terbukti memainkan peran penting dalam menjaga loyalitas dan mendorong karyawan untuk terus berkembang dalam perusahaan.

Tabel 3. Jumlah karyawan dipromosikan

Tahun	Jumlah karyawan dipromosikan	Tahun
2021	470	2021
2022	615	2022
2023	420	2023

Tabel 3. menunjukkan jumlah karyawan yang dipromosikan di perusahaan selama tiga tahun terakhir, dari 2021 hingga 2023. Pada tahun 2021, sebanyak 470 karyawan dipromosikan, yang kemudian meningkat signifikan menjadi 615 karyawan pada tahun 2022, mencatat peningkatan sebesar 31%. Namun, pada tahun 2023, jumlah ini menurun tajam menjadi 420 karyawan, atau turun 31,7% dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan ini mungkin disebabkan oleh kebijakan baru, restrukturisasi, atau tambahan persyaratan dalam proses promosi, seperti kewajiban mengikuti tes TOEFL. Data ini mencerminkan dinamika promosi karyawan yang dapat menjadi bahan evaluasi untuk memastikan peluang promosi yang lebih merata dan transparan di masa depan.

Kekosongan Penelitian Kontekstual di Industri Gas Bumi, dimana Sebagian besar literatur terkait pengembangan karir, kepuasan kerja, dan Turnover intention memfokuskan kajiannya pada sektor jasa, manufaktur, keuangan, dan kesehatan. Namun, sektor energi khususnya industri gas bumi seperti PGN masih sangat minim dieksplorasi secara empiris (Živković et al., 2024). Padahal karakteristik pekerjaan di PGN, seperti operasional shift 24/7, manajemen infrastruktur pipa, serta target ekspansi regional, jauh berbeda dari sektor lain dan memerlukan pendekatan menganalisis yang lebih spesifik. Oleh karena itu, penting untuk mengisi gap ini dengan studi yang secara langsung menangkap konteks dan dinamika SDM di

perusahaan gas nasional, termasuk variabel non-tradisional seperti embeddedness dan stress terkait operasi teknis.

Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi yang Belum Dimodelkan di Energi, Risiko Turnover intention diminimalkan ketika kepuasan kerja menjadi mediator antara pengembangan karir dan komitmen karyawan. Meskipun banyak penelitian di berbagai industri menunjukkan fungsi mediasi ini (Misalnya, Oktavianti & Safaria, 2024), belum ada model empiris yang mengaplikasikannya secara lengkap pada industri gas. Sementara itu, PGN menunjukkan ketidakseimbangan nyata antara fasilitas pengembangan karir dan persepsi proses promosi, yang dapat diteliti dalam kerangka model mediasi kepuasan kerja. Menyusunnya dalam desain kuantitatif khusus PGN merupakan kontribusi signifikan untuk SDM energi.

Keterbatasan Riset Global Terhadap Praktik Retensi di Industri Migas, Meskipun banyak organisasi utilitas energi global telah menerapkan strategi berbasis embeddedness dan keadilan organisasi untuk meningkatkan retention (Gerard, 2019; Živković et al., 2024; Emerald, 2024), studi semacam ini masih belum dipraktikkan atau diteliti di kasus PGN atau perusahaan gas di ASEAN. Penerapan model retensi berbasis kepemimpinan inklusif, fleksibilitas kerja, dan pentingnya fairness dalam keadilan organisasi yang sudah terbukti menurunkan Turnover intention belum diuji di perusahaan migas nasional seperti PGN. Penelitian ini berpotensi memberikan kontribusi signifikan terhadap kerangka teori dan praktik SDM di industri energi. Dengan mengembangkan model integratif yang memadukan pengembangan karir, kepuasan kerja, job embeddedness, dan keadilan organisasi dalam konteks PGN pasca-pandemi, kita dapat mengisi gap penting dalam literatur dan memberikan rekomendasi kebijakan SDM yang konkret dan relevan.

2. Metode

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif verifikatif, bertujuan untuk menguji pengaruh pengembangan karir terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Perusahaan Gas Negara Tbk. SOR II. Objek penelitian adalah praktik manajemen SDM berupa tiga variabel utama: pengembangan karir (independen), kepuasan kerja (mediasi), dan turnover intention (dependen), dengan subjek sebanyak 88 karyawan tetap yang diambil dari populasi 113 orang menggunakan rumus Slovin. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara, observasi, dan studi kepustakaan. Instrumen penelitian menggunakan skala ordinal dengan indikator yang diadaptasi dari teori Busro (2018), Luthans (2021), dan Mobley (dalam Ardan & Jaelani, 2021). Operasionalisasi variabel dijabarkan dalam bentuk tabel dimensi dan indikator, sedangkan analisis deskriptif dilakukan dengan menghitung skor responden, rentang klasifikasi, dan persentase distribusi frekuensi.

Untuk pengujian hipotesis dan hubungan antar variabel, penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis) yang meliputi uji regresi tahap I dan II untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung, serta menggunakan uji Sobel untuk menguji signifikansi mediasi kepuasan kerja antara pengembangan karir terhadap turnover intention. Selain itu, dilakukan uji statistik F dan t untuk mengetahui hubungan simultan dan parsial antar variabel. Analisis data dibantu dengan perangkat lunak seperti SPSS. Rancangan metodologi ini bertujuan untuk memperoleh hasil yang objektif, valid, dan reliabel guna mendukung pengambilan keputusan strategis terkait retensi SDM di industri gas bumi.

3. Hasil Dan Pembahasan

Hasil Analisis Deskriptif dan Keterkaitan Antar Variabel

Mayoritas karyawan PGN SOR II merupakan laki-laki dengan rentang usia produktif antara 36 hingga 45 tahun, dan sebagian besar telah bekerja selama 5-15 tahun. Latar belakang pendidikan didominasi oleh lulusan sarjana, dengan proporsi signifikan pula dari lulusan diploma dan magister. Komposisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang terampil dan berpendidikan tinggi, berada pada fase karier yang matang, serta telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang. Karakteristik demografi ini berimplikasi pada tingginya ekspektasi terhadap pengembangan karir yang adil, transparan, dan berjenjang. Ketika harapan-harapan ini tidak terpenuhi, potensi munculnya ketidakpuasan dan keinginan untuk berpindah kerja menjadi lebih besar.

Secara umum, karyawan merasa bahwa struktur organisasi dan program pengembangan karir di PGN telah memberikan ruang untuk berkembang, terutama melalui pelatihan teknis dan sertifikasi profesional. Namun, terdapat hambatan signifikan yang dirasakan, seperti kurangnya dukungan terhadap pendidikan formal dan rendahnya persepsi keadilan dalam proses promosi jabatan. Banyak karyawan merasa belum memiliki kesempatan yang setara untuk mencapai posisi kepemimpinan. Hal ini menjadi perhatian khusus, mengingat mayoritas responden adalah karyawan berpendidikan tinggi dan berada pada masa kerja yang ideal untuk promosi. Ketimpangan dalam persepsi terhadap akses karir ini menjadi pemicu utama munculnya perasaan stagnasi dan kekecewaan.

Kepuasan kerja karyawan PGN SOR II tergambar cukup positif dalam aspek tanggung jawab pekerjaan, kesempatan belajar, dan hubungan kerja dengan atasan. Karyawan merasa memiliki ruang untuk mengembangkan diri dan menerima kepercayaan dalam menjalankan tugas. Namun demikian, masih terdapat keluhan terhadap keadilan dalam sistem kompensasi dan terbatasnya peluang untuk memperluas peran melalui promosi atau tugas tambahan. Meskipun sebagian karyawan menilai proses promosi berjalan adil, persepsi ini tidak seragam di seluruh unit atau jenjang. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem manajerial perlu diperkuat dari sisi transparansi dan komunikasi agar dapat meningkatkan rasa puas dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Tingkat turnover intention di kalangan karyawan tergolong tinggi. Sebagian besar karyawan mengaku sering memikirkan untuk resign, merasa pekerjaan mereka kurang menantang, dan mulai melakukan persiapan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Mereka aktif mencari informasi melalui jaringan profesional, memperbarui CV, dan menyatakan niat untuk keluar jika tidak ada perkembangan karier yang jelas. Meskipun sebagian besar belum secara langsung melamar pekerjaan, sinyal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan telah berada dalam fase serius mempertimbangkan keluar dari perusahaan. Turnover intention ini bersifat aktif dan berakar pada permasalahan internal organisasi, bukan semata karena daya tarik eksternal.

Analisis secara keseluruhan menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara pengembangan karir, kepuasan kerja, dan turnover intention. Ketika karyawan merasa tidak memiliki peluang pengembangan diri atau mengalami ketidakadilan dalam promosi, maka kepuasan kerja menurun dan dorongan untuk mencari peluang lain meningkat. Hal ini sangat terlihat pada kelompok usia produktif dengan masa kerja menengah, yang merupakan segmen paling rentan terhadap ketidakpuasan.

Oleh karena itu, perbaikan sistem pengembangan karier dan penguatan keadilan organisasi menjadi strategi utama yang perlu dilakukan PGN untuk menekan niat keluar karyawan. Membangun sistem SDM yang responsif terhadap aspirasi karier karyawan akan menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan dan stabilitas operasional di sektor energi yang menuntut profesionalisme dan loyalitas tinggi.

Hasil Analisis Verifikatif dan Uji Hipotesis

Mayoritas karyawan PGN SOR II merupakan laki-laki dengan rentang usia produktif antara 36 hingga 45 tahun, dan sebagian besar telah bekerja selama 5–15 tahun. Latar belakang pendidikan didominasi oleh lulusan sarjana, dengan proporsi signifikan pula dari lulusan diploma dan magister. Komposisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang terampil dan berpendidikan tinggi, berada pada fase karier yang matang, serta telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang. Karakteristik demografi ini berimplikasi pada tingginya ekspektasi terhadap pengembangan karir yang adil, transparan, dan berjenjang. Ketika harapan-harapan ini tidak terpenuhi, potensi munculnya ketidakpuasan dan keinginan untuk berpindah kerja menjadi lebih besar.

Secara umum, karyawan merasa bahwa struktur organisasi dan program pengembangan karir di PGN telah memberikan ruang untuk berkembang, terutama melalui pelatihan teknis dan sertifikasi profesional. Namun, terdapat hambatan signifikan yang dirasakan, seperti kurangnya dukungan terhadap pendidikan formal dan rendahnya persepsi keadilan dalam proses promosi jabatan. Banyak karyawan merasa belum memiliki kesempatan yang setara untuk mencapai posisi kepemimpinan. Hal ini menjadi perhatian khusus, mengingat mayoritas responden adalah karyawan berpendidikan tinggi dan berada pada masa kerja yang ideal untuk promosi. Ketimpangan dalam persepsi terhadap akses karir ini menjadi pemicu utama munculnya perasaan stagnasi dan kekecewaan.

Kepuasan kerja karyawan PGN SOR II tergambar cukup positif dalam aspek tanggung jawab pekerjaan, kesempatan belajar, dan hubungan kerja dengan atasan. Karyawan merasa memiliki ruang untuk mengembangkan diri dan menerima kepercayaan dalam menjalankan tugas. Namun demikian, masih terdapat keluhan terhadap keadilan dalam sistem kompensasi dan terbatasnya peluang untuk memperluas peran melalui promosi atau tugas tambahan. Meskipun sebagian karyawan menilai proses promosi berjalan adil, persepsi ini tidak seragam di seluruh unit atau jenjang. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem manajerial perlu diperkuat dari sisi transparansi dan komunikasi agar dapat meningkatkan rasa puas dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Tingkat turnover intention di kalangan karyawan tergolong tinggi. Sebagian besar karyawan mengaku sering memikirkan untuk resign, merasa pekerjaan mereka kurang menantang, dan mulai melakukan persiapan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Mereka aktif mencari informasi melalui jaringan profesional, memperbarui CV, dan menyatakan niat untuk keluar jika tidak ada perkembangan karier yang jelas. Meskipun sebagian besar belum secara langsung melamar pekerjaan, sinyal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan telah berada dalam fase serius mempertimbangkan keluar dari perusahaan. Turnover intention ini bersifat aktif dan berakar pada permasalahan internal organisasi, bukan semata karena daya tarik eksternal.

Analisis secara keseluruhan menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara pengembangan karir, kepuasan kerja, dan turnover intention. Ketika karyawan merasa tidak memiliki peluang pengembangan diri atau mengalami ketidakadilan dalam promosi, maka kepuasan kerja menurun dan dorongan untuk mencari peluang lain meningkat. Hal ini sangat terlihat pada kelompok usia produktif dengan masa kerja menengah, yang merupakan segmen paling rentan terhadap ketidakpuasan. Oleh karena itu, perbaikan sistem pengembangan karir dan penguatan keadilan organisasi menjadi strategi utama yang perlu dilakukan PGN untuk menekan niat keluar karyawan. Membangun sistem SDM yang responsif terhadap aspirasi karier karyawan akan menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan dan stabilitas operasional di sektor energi yang menuntut profesionalisme dan loyalitas tinggi.

Hasil Analisis Verifikatif dan Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis jalur tahap pertama, diketahui bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Selain itu, nilai koefisien regresi (B) sebesar 1,076 dan nilai Beta 0,899 memperkuat bahwa pengaruh tersebut sangat kuat dan positif. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,808 menunjukkan bahwa 80,8% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh pengembangan karir, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai error residual (e_1) dari model ini diperoleh sebesar 0,438, yang mencerminkan tingkat variabilitas yang tidak dijelaskan oleh model, dengan uraian tabel hasil statistik adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Koefisien tahap pertama analisis jalur

Model	Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
	B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1 (Constant)	10.036	1.885		5.324	.000			
PENGEMBANGAN_KARIR	1.076	.057	.899	19.048	.000	1.000	1.000	

a. Dependent Variable: TURNOVER_INTENTION

Sesuai dengan analisis pada tahap pertama analisis jalur, maka Model Summary dapat diterangkan sebagai berikut.

Tabel 6. Model Summary Tahap Pertama Analisis Jalur

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 ^a	.808	.806	4.852

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN_KARIR

b. Dependent Variable: TURNOVER_INTENTION

Pada tahap kedua, dilakukan analisis jalur untuk melihat pengaruh pengembangan karir terhadap Turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa baik pengembangan karir maupun kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Turnover intention, dengan nilai signifikansi masing-masing sebesar 0,000 ($< 0,05$). Koefisien regresi pengembangan karir terhadap Turnover intention tercatat sebesar 0,761 (Beta = 0,636), sementara koefisien regresi kepuasan kerja terhadap Turnover intention sebesar 0,536 (Beta = 0,414). Nilai R Square sebesar 0,911 menunjukkan bahwa 91,1% variasi Turnover

intention dapat dijelaskan oleh kombinasi pengembangan karir dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 8,9% dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai error residual model kedua adalah 0,298, yang menandakan peningkatan akurasi model dibandingkan tahap pertama. Adapun hasil statistiknya dapat diterangkan pada tabel berikut ini.

Tabel 7. Koefisien Tahap Kedua Analisis Jalur

Model	Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
	B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF	
1 (Constant)	1.766	1.762		1.002	.319			
PENGEMBANGAN_KARIR	.761	.050	.636	15.137	.000	.596	1.679	
KEPUASAN_KERJA	.536	.054	.414	9.872	.000	.596	1.679	

a. Dependent Variable: TURNOVER_INTENTION

Sesuai dengan analisis pada tahap kedua analisis jalur, maka Model Summary dapat diterangkan sebagai berikut.

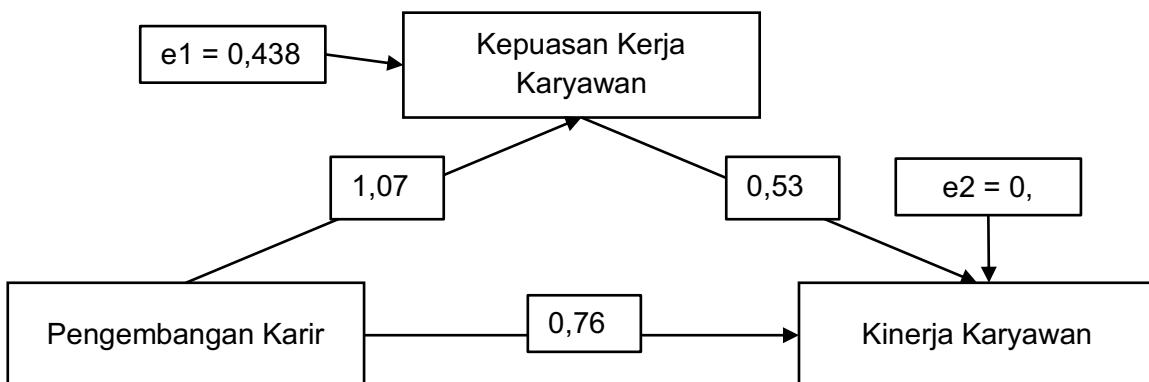
Tabel 8. Model Summary Tahap Kedua Analisis Jalur

Model	Model Summary ^b			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.954 ^a	.911	.909	3.331

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN_KERJA, PENGEMBANGAN_KARIR

b. Dependent Variable: TURNOVER_INTENTION

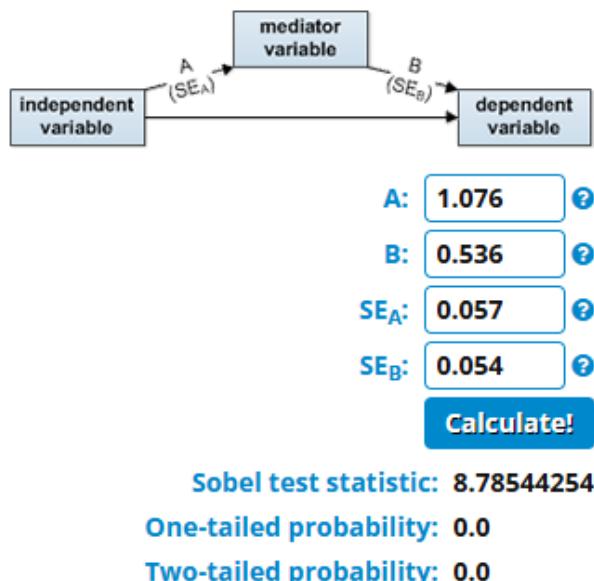
Pengaruh langsung pengembangan karir terhadap Turnover intention berdasarkan nilai koefisien regresi adalah 0,761, sementara pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien regresi dari pengembangan karir terhadap kepuasan kerja (1,076) dengan koefisien kepuasan kerja terhadap Turnover intention (0,536), yang menghasilkan nilai 0,576. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung (0,761) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung (0,576), meskipun keduanya sama-sama signifikan. Ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja menjadi perantara yang penting, pengembangan karir tetap memberikan kontribusi utama secara langsung dalam menurunkan niat keluar dari perusahaan.



Gambar 2. Model Penelitian Keseluruhan Hasil Olah Analisis Jalur

Untuk menguji secara statistik apakah kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi yang signifikan, dilakukan uji Sobel. Berdasarkan input nilai koefisien A (1,076), B (0,536), SEA (0,057), dan SEB (0,054), diperoleh nilai t-hitung sebesar 10,264, yang lebih besar dari t-tabel (1,662), serta nilai signifikansi (two-tailed probability) sebesar

0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap Turnover intention secara signifikan. Artinya, pengembangan karir tidak hanya menurunkan niat keluar secara langsung, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya menekan intensi keluar karyawan secara tidak langsung.



Gambar 3. Uji Sobel Penelitian

Secara keseluruhan, temuan ini mendukung model mediasi yang diajukan dalam penelitian, di mana pengembangan karir berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja dan mempengaruhi Turnover intention, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan total pengaruh terhadap Turnover intention yang mencapai 91,1%, model ini terbukti sangat kuat dalam menjelaskan dinamika niat keluar karyawan di lingkungan kerja PGN SOR II. Oleh karena itu, perhatian terhadap aspek pengembangan karir dan perbaikan kepuasan kerja menjadi kunci strategis dalam mengelola retensi karyawan di sektor energi.

4. Pembahasan dan Kebaharuan Penelitian

Hasil penelitian ini menguatkan temuan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja dan Turnover intention karyawan. Ketika karyawan merasa memiliki kesempatan untuk tumbuh, mendapatkan pelatihan yang relevan, dan memiliki akses promosi yang adil, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaannya dan memiliki komitmen lebih tinggi terhadap perusahaan. Dalam konteks PGN, persepsi terhadap sistem karir yang belum sepenuhnya adil, ditambah dengan kebijakan promosi yang ketat, menjadi faktor yang menurunkan kepuasan kerja dan mendorong munculnya niat keluar dari organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan karir tidak bisa dilepaskan dari upaya peningkatan loyalitas dan retensi tenaga kerja, terutama di sektor energi yang memerlukan kestabilan SDM dalam jangka panjang. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai perantara yang menjembatani pengaruh pengembangan karir terhadap Turnover intention. Ketika pengembangan karir berjalan baik, kepuasan kerja akan meningkat, dan pada akhirnya menurunkan kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja. Sebaliknya,

ketika pengembangan karir terhambat, kepuasan kerja akan menurun dan mendorong niat untuk keluar. Ini memperjelas bahwa pengembangan karir tidak hanya berfungsi sebagai faktor langsung dalam retensi, tetapi juga sebagai faktor tidak langsung melalui peningkatan persepsi positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi elemen penting yang tidak bisa diabaikan dalam desain kebijakan manajemen SDM yang berorientasi pada retensi.

Dari sisi kebaruan, penelitian ini memberikan kontribusi penting karena dilakukan dalam konteks industri gas bumi nasional yang jarang menjadi fokus penelitian sebelumnya. PGN sebagai subholding gas dengan struktur karir yang kompleks dan beban operasional teknis memiliki karakteristik yang berbeda dari sektor lain seperti perbankan, kesehatan, atau manufaktur. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan pendekatan yang lebih spesifik dan kontekstual dalam memahami dinamika SDM di sektor energi. Temuan ini juga relevan dalam menjawab tantangan pasca-restrukturisasi organisasi, di mana perubahan kebijakan seringkali menimbulkan ketidakpastian dan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat teori yang telah ada mengenai pentingnya pengembangan karir dan kepuasan kerja dalam menurunkan Turnover intention, tetapi juga memberikan pemahaman baru yang kontekstual mengenai bagaimana dinamika tersebut berlangsung di perusahaan migas nasional. Implikasi praktis dari hasil ini adalah perlunya PGN melakukan evaluasi terhadap kebijakan promosi, memperluas akses pelatihan manajerial, serta meningkatkan kejelasan dan keadilan dalam jenjang karir. Strategi ini penting untuk menjaga loyalitas karyawan, menekan potensi kehilangan talenta, dan memperkuat daya saing perusahaan dalam sektor energi yang sangat strategis.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Turnover intention baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Ketika karyawan merasa memiliki peluang karir yang jelas, adil, dan didukung oleh pelatihan yang relevan, maka kepuasan kerja akan meningkat dan kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan akan menurun. Sebaliknya, ketidakcukupannya pengembangan karir seperti minimnya akses pelatihan manajerial dan ketatnya persyaratan promosi menyebabkan turunnya kepuasan kerja yang berujung pada meningkatnya keinginan untuk keluar. Hal ini menegaskan pentingnya pengelolaan karir sebagai strategi retensi karyawan di sektor energi, khususnya di PGN yang memiliki beban operasional tinggi dan memerlukan kestabilan SDM. Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memainkan peran strategis sebagai mediator dalam menurunkan Turnover intention. Perusahaan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui pengembangan karir yang terstruktur dan adil akan lebih berhasil dalam mempertahankan karyawannya. Temuan ini relevan secara praktis bagi PGN dalam menyusun kebijakan manajemen SDM yang lebih inklusif dan transparan, sekaligus menjadi kontribusi teoritis bagi pengembangan model retensi di industri gas bumi yang selama ini masih jarang diteliti secara empiris. Oleh karena itu, perbaikan sistem pengembangan karir dan peningkatan kepuasan kerja harus menjadi prioritas strategis untuk menjaga keberlanjutan dan daya saing organisasi.

6. Daftar Pustaka

- Al-Mughairi, M., & Al-Harasi, A. (2023). The impact of organizational justice on Turnover intention among primary healthcare workers. *Risk Management and Healthcare Policy*, 16, 1115–1127. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S426387>
- ASEAN Centre for Energy. (2021). APAEC Phase II: 2021–2025. Jakarta, Indonesia: ASEAN Centre for Energy. Retrieved from
- Asian Development Bank (ADB). (2021). Energy outlook for Southeast Asia. Manila, Philippines: ADB. <https://www.adb.org/publications/energy-outlook-southeast-asia>
- AstutePeople. (2025). Workforce trends in the post-pandemic era: Navigating the great resignation. Astute Reports.
- BP. (2023). Statistical review of world energy 2023. London, UK: BP.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2011). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 551–570. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02055.x>
- Gerard, J. G. (2019). Linking organizational justice to employee retention: A strategic perspective for oil and gas companies. *Journal of Human Resources and Sustainability Development*, 7(2), 101–113. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2019.72008>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000042>
- International Energy Agency (IEA). (2022). Southeast Asia energy outlook 2022. Paris, France: IEA.
- Lee, S., Kim, H., & Park, Y. (2024). Organizational support and inclusive leadership as predictors of employee retention in the energy sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 25–40.
- McKinsey & Company. (2023). The state of organizations 2023: Ten shifts transforming organizations.
- Ministry of Energy and Mineral Resources. (2023). Indonesia energy outlook 2023. Jakarta, Indonesia: ESDM Press.
- Oktavianti, D., & Safaria, T. (2024). Career development and Turnover intention: The mediating role of job satisfaction among millennial employees. *International Journal of Business and Management Studies*, 12(1), 44–55.
- PGN (Perusahaan Gas Negara). (2022). Annual report 2022: PGN sebagai subholding gas. Jakarta, Indonesia. Retrieved from
- PGN LNG. (2023). Company profile. Retrieved from
- Saka Energi Indonesia. (2022). Company overview. Retrieved from
- Setiawan, E., Pratama, B. C., & Kurniawan, A. (2024). Organizational commitment, job opportunities, and Turnover intention in the energy sector. *Sustainability*, 16(19), 8511. <https://doi.org/10.3390/su16198511>
- Setiawan, E., Pratama, B. C., & Kurniawan, A. (2024). Organizational commitment, job opportunities, and Turnover intention in the energy sector. *Sustainability*, 16(19), 8511. <https://doi.org/10.3390/su16198511>
- SHRM (Society for Human Resource Management). (2023). 2023 employee turnover trends and retention insights.

- Sugianto, R., Kurniawan, D. T., & Wibowo, H. (2022). Pengaruh pengembangan karir terhadap Turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 32–41.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, Turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Živković, S., Stojanović, D., & Milovanović, B. (2024). The impact of job embeddedness on Turnover intentions in the energy sector: A case of the gas and oil industry. *Energy Policy Research Journal*, 11(2), 66–81. <https://doi.org/10.1080/energyprj.2024.112233>
- Aboramadan, M. (2020). Career development practices and employee outcomes in the non-profit sector. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 445–460. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2019-0141>
- Ahmed, R. R., et al. (2022). Job satisfaction and career advancement: Key to retain employees. *Management Science Letters*, 12(9), 829–838. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2022.5.014>
- Alqahtani, N., et al. (2024). Career development opportunities and Turnover intention: Mediating role of job satisfaction. *Sustainability*, 16(4), 1851. <https://doi.org/10.3390/su16041851>
- Fajar, Y. M. D. (2025). Career development and workload on Turnover intention at Department of Culture and Tourism East Java. *Journal of Applied Economics in Developing Countries*, 10(2), 73–83. <https://doi.org/10.20961/jaedc.v10i2.102908>
- Han, H., et al. (2023). Career growth, job satisfaction, and Turnover intention in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 104, 103269. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103269>
- Hutapea, Y. C. P., & Wulansari, P. (2025). The effect of job satisfaction on Turnover intention with organizational commitment as a mediation variable. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 23(1), 8898–8909. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2025-23.1.00694>
- Kızrak, M., Yıldız, E., & Turgut, H. (2025). Linking leader-member exchange to Turnover intention: The roles of job satisfaction and positive organizational climate. *Journal of Business Research-Turk*, 17(1), 492–513. <https://doi.org/10.20491/isarder.2025.1986>
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2022). Influence of career development practices on Turnover intentions: The mediating role of employee engagement. *Journal of Management Development*, 41(4), 314–329. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0306>
- Li, H., et al. (2022). Exploring the mechanism between career development and Turnover intention: The role of job satisfaction and organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 13, 925897. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925897>
- Liu, X., et al. (2025). Turnover intention among general practitioners in China: The mediating role of job satisfaction. *BMC Family Practice*, 26, Article 118. <https://doi.org/10.1186/s12875-025-02728-x>

- Matienzo, P. A. S., & Navarro, E. M. T. (2025). The mediating effects of HRM practices on job satisfaction and intention to stay. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 7(2).
- Nguyen, T. T., et al. (2020). Effects of career development on job satisfaction and employee Turnover intentions. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 211–224. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.16891>
- Rahmadani, V. G., et al. (2023). Career opportunities, job satisfaction and Turnover intention: A moderated mediation model. *Employee Relations*, 45(6), 1234–1250. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2023-0081>
- Tessema, M. T., et al. (2021). Career growth and employee retention: A review and future research agenda. *Human Resource Development Review*, 20(3), 263–288. <https://doi.org/10.1177/15344843211036193>
- Zhou, Y., et al. (2023). The role of fairness and career support in employee retention: A mediated model. *Human Resource Development International*, 26(1), 33–53. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2108180>