

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis Deskriptif

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan generasi Z pada industri ritel skala minimarket yang berada di wilayah Tangerang Selatan yang berjumlah 120 responden. Berikut adalah data deskripsi responden yaitu umur, jenis kelamin, tempat bekerja, kecamatan tempat bekerja, status pekerjaan, dan lama bekerja di perusahaan tersebut.

Tabel 4. 1 Data Deskripsi Responden Kategori Umur

Keterangan	Jumlah	Persentase
28 Tahun	2	1,7%
27 Tahun	12	10,0%
26 Tahun	10	8,3%
25 Tahun	22	18,3%
24 Tahun	16	13,3%
23 Tahun	8	6,7%
22 Tahun	19	15,8%
21 Tahun	12	10,0%
20 Tahun	16	13,3%
19 Tahun	2	1,7%
18 Tahun	1	0,8%
Total	120	100%

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.1, distribusi usia dari 120 responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rentang usia berkisar antara 18 hingga 28 tahun, yang merupakan ciri khas dari *generasi Z* sebagai fokus utama dalam penelitian ini. Kelompok usia dengan jumlah responden terbanyak adalah 25 tahun, yaitu sebanyak 22 orang atau 18,3% dari total responden. Disusul oleh usia 22 tahun

sebanyak 19 orang (15,8%), serta usia 24 tahun dan 20 tahun masing-masing dengan 16 orang (13,3%). Sementara itu, kelompok usia dengan jumlah responden paling sedikit adalah 18 tahun sebanyak 1 orang (0,8%), serta usia 19 tahun dan 28 tahun yang masing-masing tercatat sebanyak 2 orang (1,7%).

Mayoritas responden berada dalam rentang usia 20 hingga 25 tahun, yang umumnya sedang berada pada tahap awal karier di dunia kerja. Pada fase ini, individu mulai mengevaluasi arah pengembangan diri dan menimbang potensi masa depan di tempat kerja. Oleh karena itu, variabel *career development* menjadi penting dalam membentuk persepsi dan komitmen kerja mereka. Jika *career development* dikelola dengan baik, maka *employee engagement* cenderung meningkat, sehingga dapat menurunkan risiko *turnover intention*. Sebaliknya, ketidakjelasan arah karier pada usia-usia ini berpotensi mendorong mereka untuk mencari peluang di perusahaan lain.

Tabel 4. 2 Data Deskripsi Responden Kategori Jenis Kelamin

Keterangan	Jumlah	Persentase
Laki-laki	50	41,7%
Perempuan	70	58,3%
Total	120	100%

Sumber: Peneliti (2025)

Tabel 4.2 menunjukkan pengelompokan responden jenis kelamin dalam penelitian ini yang dimana perempuan, sebanyak 70 orang atau 58,3% dari total 120 responden dan responden laki-laki berjumlah 50 orang atau setara dengan 41,7%. Distribusi ini menunjukkan bahwa keterwakilan responden berdasarkan jenis kelamin tergolong cukup proporsional, meskipun didominasi oleh perempuan. Oleh karena itu, temuan dalam penelitian ini yang berkaitan dengan *career development*, *employee engagement*, dan *turnover intention* dapat dikaji secara menyeluruh dan diterapkan tanpa memandang jenis kelamin. Hal ini memberikan gambaran bahwa strategi peningkatan keterlibatan karyawan dan pengembangan karier sebagai upaya menurunkan *turnover intention* dapat bersifat inklusif bagi seluruh gender.

Tabel 4. 3 Data Deskripsi Responden Kategori Perusahaan Tempat Bekerja

Keterangan	Jumlah	Persentase
Alfamart	40	33,3%
Indomaret	33	27,5%
Alfamidi	19	15,8%
Lawson	20	16,7%
Family Mart	6	5,0%
Circle K	1	0,8%
Prima Freshmart	1	0,8%
Total	120	100%

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.3, responden dalam penelitian ini berasal dari berbagai perusahaan ritel skala minimarket yang beroperasi di wilayah Tangerang Selatan. Mayoritas responden bekerja di Alfamart, yaitu sebanyak 40 orang atau setara dengan 33,3% dari total 120 responden. Disusul oleh Indomaret dengan 33 responden (27,5%), serta Lawson sebanyak 20 responden (16,7%). Sementara itu, perusahaan dengan jumlah responden paling sedikit adalah Circle K dan Prima Freshmart, yang masing-masing hanya diwakili oleh 1 responden (0,8%).

Distribusi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berasal dari minimarket jaringan ritel seperti Alfamart dan Indomaret, yang dikenal memiliki sistem operasional yang terstandarisasi dan jumlah karyawan yang besar. Dalam konteks penelitian ini, hal tersebut penting karena perusahaan besar cenderung memiliki struktur *career development* yang lebih jelas serta sistem pengelolaan SDM yang lebih kompleks. Apabila *career development* dirancang dan dijalankan secara efektif, maka dapat meningkatkan *employee engagement* para karyawan, yang pada akhirnya menurunkan potensi *turnover intention*. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak memiliki peluang pengembangan atau tidak dilibatkan secara aktif dalam lingkungan kerja, maka kecenderungan untuk berpindah kerja

akan lebih tinggi, terutama di sektor ritel yang dikenal memiliki tingkat turnover yang tinggi.

Tabel 4. 4 Data Deskripsi Responden Kategori Kecamatan Tempat Bekerja

Keterangan	Jumlah	Persentase
Pamulang	28	23,3%
Ciputat	27	22,5%
Pondok Aren	14	11,7%
Ciputat Timur	19	15,8%
Serpong	20	16,7%
Serpong Utara	6	5,0%
Setu	6	5,0%
Total	120	100%

Sumber: Peneliti (2025)

Tabel 4.4 menunjukkan hasil responden yang menjadi sampel pada penelitian ini berasal dari tujuh kecamatan di wilayah Kota Tangerang Selatan. Kecamatan dengan jumlah responden terbanyak adalah Pamulang, yaitu sebanyak 28 orang atau 23,3% dari total 120 responden. Disusul oleh Ciputat sebanyak 27 responden (22,5%) dan Serpong dengan 20 responden (16,7%). Sementara itu, jumlah responden paling sedikit berasal dari Kecamatan Serpong Utara dan Setu, masing-masing sebanyak 6 responden (5,0%).

Secara umum, persebaran responden dalam penelitian ini dapat dikatakan sudah menyeluruh dan mewakili setiap kecamatan yang menjadi lokasi operasional perusahaan ritel skala minimarket di Kota Tangerang Selatan. Hal ini memperkuat validitas hasil penelitian karena variabel *career development*, *employee engagement*, dan *turnover intention* dianalisis berdasarkan perspektif karyawan dari berbagai kecamatan tempat bekerja. Dengan demikian, temuan penelitian ini dapat menggambarkan kondisi secara lebih menyeluruh dan tidak terfokus pada satu area tertentu saja.

Tabel 4. 5 Data Deskripsi Responden Kategori Status Pekerjaan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Pekerja penuh waktu	78	65,0%
Pekerja kontrak	34	28,3%
Pekerja paruh waktu	8	6,7%
Total	120	100%

Sumber: Peneliti (2025)

Tabel 4.5 menunjukkan kebanyakan responden dalam penelitian ini didominasi dengan karyawan yang memiliki status sebagai pekerja penuh waktu, yaitu sebanyak 78 orang atau 65,0% dari total 120 responden. Selanjutnya, sebanyak 34 responden (28,3%) merupakan pekerja kontrak, dan sisanya sebanyak 8 orang (6,7%) adalah pekerja paruh waktu.

Persebaran ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki keterikatan kerja yang lebih stabil dan permanen. Hal ini relevan dalam meninjau variabel *career development*, karena pekerja penuh waktu umumnya lebih berpeluang mendapatkan pelatihan, pengembangan karier, serta jalur promosi yang lebih jelas. Kesempatan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan *employee engagement* dan pada akhirnya dapat menurunkan tingkat *turnover intention*. Sementara itu, meskipun jumlah pekerja paruh waktu dan kontrak relatif lebih kecil, keberadaan mereka tetap penting dalam menggambarkan variasi kondisi kerja di industri ritel dan memberikan gambaran utuh terhadap hasil penelitian.

Tabel 4. 6 Data Deskripsi Responden Kategori Lama Bekerja di Perusahaan

Keterangan	Jumlah	Persentase
< 1 Tahun	11	9,2%
> 1 Tahun - < 2 Tahun	45	37,5%
> 2 Tahun - < 3 Tahun	30	25,0%
> 3 Tahun - < 4 Tahun	26	21,7%
> 4 Tahun - < 5 Tahun	5	4,2%
> 5 Tahun - < 6 Tahun	2	1,7%
Total	120	100%

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.6, mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja antara lebih dari 1 tahun hingga kurang dari 2 tahun, yaitu sebanyak 45 orang atau 37,5% dari total 120 responden. Selanjutnya, terdapat 30 responden (25,0%) yang telah bekerja selama lebih dari 2 tahun hingga kurang dari 3 tahun, dan sebanyak 26 responden (21,7%) memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun hingga kurang dari 4 tahun. Responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun berjumlah 11 orang (9,2%), sedangkan yang bekerja lebih dari 4 tahun hingga kurang dari 5 tahun sebanyak 5 orang (4,2%), dan lebih dari 5 tahun hingga kurang dari 6 tahun terdapat 2 orang (1,7%).

Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada masa kerja yang masih tergolong awal hingga menengah. Hal ini relevan dalam menganalisis variabel *career development* dan *employee engagement*, karena pada fase ini karyawan cenderung masih membentuk ekspektasi terhadap jalur karier dan pengakuan atas kontribusinya. Apabila peluang pengembangan karier tidak terpenuhi dalam periode tersebut, maka *turnover intention* berpotensi meningkat. Oleh karena itu, pemahaman atas durasi masa kerja menjadi penting dalam

merancang strategi retensi karyawan, khususnya pada karyawan generasi Z di industri ritel.

4.1.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel

Untuk Analisis deskriptif variabel bertujuan untuk mengamati tren jawaban dari responden terhadap setiap pernyataan dalam instrumen penelitian. Dalam analisis ini, akan diuraikan bagaimana persebaran data dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *career development*, *employee engagement*, dan *turnover intention*. Kuesioner telah didistribusikan secara langsung kepada responden yang merupakan karyawan generasi Z di industri ritel wilayah Kota Tangerang Selatan, dan data yang terkumpul kemudian dianalisis untuk memperoleh nilai rata-rata (*mean*), nilai minimum, nilai maksimum, serta standar deviasi dari setiap pernyataan.

Menurut prinsip analisis statistik dalam Sudirman et al. (2023), apabila nilai *standard deviation* mendekati 0, hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden memiliki variasi yang rendah. Sebaliknya, semakin besar nilai *standard deviation*, maka semakin tinggi pula tingkat variasi jawaban responden, yang mencerminkan heterogenitas persepsi terhadap pernyataan dalam kuesioner. Hasil analisis deskriptif ini akan membantu memahami kecenderungan persepsi responden terhadap ketiga variabel utama dalam penelitian ini, serta menjadi dasar untuk interpretasi lebih lanjut pada uji model struktural.

Tabel 4. 7 Hasil Statistik Deskriptif Variabel Career Development

Kode Indikator	Pernyataan	Mean	Nilai min	Nilai max	Standard deviation
CD.1.1	Rencana karier yang terstruktur dalam jangka panjang	3.500	1.000	4.000	0.683
CD.1.2	Langkah-langkah untuk kemajuan karier	3.450	1.000	4.000	0.644
CD.2.1	Atasan memberikan perhatian	3.392	1.000	4.000	0.687

CD.2.2	Menerima tanggapan umpan balik mengenai kemajuan karier dari atasan.	3.525	1.000	4.000	0.645
CD.3.1	Mengetahui program pelatihan yang mendukung pengembangan karier.	3.400	1.000	4.000	0.663
CD.3.2	Menyadari adanya kesempatan promosi di perusahaan.	3.550	1.000	4.000	0.693
CD.4.1	Perusahaan menyesuaikan pengembangan karier dengan peminatan.	3.367	1.000	4.000	0.682
CD.4.2	Perusahaan mempertimbangkan minat karier dalam perencanaan pengembangan.	3.350	1.000	4.000	0.679
CD.5.1	Merasa puas dengan posisi karier saat ini.	3.458	1.000	4.000	0.657
CD.5.2	Menikmati perjalanan karier di perusahaan.	3.425	1.000	4.000	0.667

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.7 hasil analisis deskriptif pada variabel *career development*, dapat diketahui bahwa pernyataan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah “*Saya menyadari adanya kesempatan promosi di perusahaan*” dengan nilai *mean* sebesar 3,550 dan standar deviasi 0,693. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa perusahaan mereka menyediakan peluang promosi yang cukup terbuka, yang merupakan salah satu pernyataan penting dalam *career development*.

Sementara itu, pernyataan dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “*Perusahaan mempertimbangkan minat karier saya dalam perencanaan pengembangan*” dengan *mean* sebesar 3,350 dan standar deviasi 0,679. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun responden merasa adanya kesempatan promosi dan pelatihan, sebagian dari mereka masih merasa perusahaan

belum sepenuhnya menyesuaikan program pengembangan karier dengan aspirasi atau minat personal karyawan.

Secara umum, seluruh pernyataan *career development* menunjukkan nilai *mean* di atas 3,3 dari nilai 1–4, yang berarti bahwa persepsi responden terhadap pengembangan karier tergolong baik. Persepsi positif ini dapat mendukung peningkatan *employee engagement*, serta berpotensi menurunkan *turnover intention* jika pengembangan karier yang ditawarkan perusahaan selaras dengan kebutuhan dan harapan karyawan.

Tabel 4. 8 Hasil Statistik Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Kode Indikator	Pernyataan	Mean	Nilai min	Nilai max	Standard deviation
EE.1.1	Memiliki energi yang tinggi dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.	3.275	1.000	4.000	0.913
EE.1.2	Termotivasi untuk bekerja meskipun menghadapi tantangan di tempat kerja	3.192	1.000	4.000	0.840
EE.2.1	Bangga menjadi bagian dari perusahaan ini.	3.200	1.000	4.000	0.852
EE.2.2	Pekerjaan memiliki kontribusi yang penting bagi perusahaan.	3.258	1.000	4.000	0.780
EE.3.1	Terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan	3.225	1.000	4.000	0.831
EE.3.2	Sulit untuk beralih ke aktivitas lain saat sedang bekerja	3.258	1.000	4.000	0.935

Sumber: Peneliti (2025)

Tabel 4.8 menunjukkan hasil analisis deskriptif pada variabel *employee engagement*, pernyataan yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi adalah “*Saya memiliki energi yang tinggi dalam menyelesaikan tugas pekerjaan saya*” dengan nilai mean sebesar 3,275 dan standar deviasi 0,913. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya sehari-hari, yang merupakan salah satu aspek penting dalam keterlibatan karyawan.

Sementara itu, pernyataan dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “*Saya tetap termotivasi untuk bekerja meskipun menghadapi tantangan di tempat kerja*” dengan mean sebesar 3,192 dan standar deviasi 0,840. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun secara umum responden menunjukkan keterlibatan yang baik, motivasi kerja saat menghadapi tantangan masih menjadi aspek yang perlu diperhatikan oleh perusahaan.

Seluruh pernyataan pada variabel *employee engagement* menunjukkan nilai mean di atas 3,1 dari skala 1–4, yang berarti keterlibatan karyawan berada pada tingkat yang cukup tinggi. Tingginya keterlibatan ini dapat menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan, meningkatkan semangat kerja, serta menurunkan tingkat *turnover intention* di kalangan karyawan generasi Z.

Tabel 4. 9 Hasil Statistik Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

Kode Indikator	Pernyataan	Mean	Nilai min	Nilai max	Standard deviation
TI.1.1	Berpikir untuk meninggalkan pekerjaan saat ini	2.150	1.000	4.000	1.077
TI.1.2	Memiliki niat untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain dalam waktu dekat.	2.183	1.000	4.000	1.072
TI.2.1	Aktif mencari informasi tentang lowongan pekerjaan di perusahaan lain.	2.158	1.000	4.000	1.025
TI.2.2	Tertarik untuk melamar pekerjaan di tempat lain.	2.250	1.000	4.000	1.074
TI.3.1	Kurang puas dengan kondisi kerja saat ini.	2.108	1.000	4.000	1.023
TI.3.2	Tidak merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan.	1.942	1.000	4.000	0.977

TI.4.1	Kurang memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan ini	2.075	1.000	4.000	1.018
TI.4.2	Tidak memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka panjang.	2.125	1.000	4.000	1.005

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.9 hasil analisis deskriptif pada variabel *turnover intention*, pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan “*Saya tertarik untuk melamar pekerjaan di tempat lain*” dengan nilai mean sebesar 2,250 dan standar deviasi 1,074. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian responden memiliki ketertarikan untuk mencoba peluang kerja di luar perusahaan saat ini, yang mengindikasikan adanya kecenderungan untuk berpindah kerja.

Sementara itu, pernyataan dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “*Saya tidak merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan*” dengan mean sebesar 1,942 dan standar deviasi 0,977. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden masih memiliki motivasi kerja yang cukup baik dan masih ingin memberikan kontribusi positif meskipun ada kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan.

Secara keseluruhan, nilai rata-rata pada variabel *turnover intention* berada pada angka 2,124 dari skala 1–4, yang menunjukkan bahwa intensi untuk keluar dari perusahaan berada pada tingkat sedang. Hal ini menjadi sinyal penting bagi perusahaan untuk meningkatkan keterikatan emosional, kepuasan kerja, serta peluang pengembangan karier agar keinginan berpindah kerja dapat ditekan, terutama pada karyawan generasi Z yang cenderung lebih dinamis dalam mengambil keputusan karier.

4.2 Hasil Model Pengukuran (*Outer Model Evaluation*)

4.2.1 Hasil Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Hasil pengujian Validitas Konvergen menunjukkan bahwa semua pernyataan pada masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 4.10 Dengan demikian, seluruh pernyataan dalam penelitian ini terbukti valid dan memenuhi kriteria reliabilitas

Tabel 4. 10 Hasil *Outer Loading*

	Career Development	Employee Engagement	Turnover Intention
CD.1.1	0,799		
CD.1.2	0,764		
CD.2.1	0,787		
CD.2.2	0,809		
CD.3.1	0,749		
CD.3.2	0,788		
CD.4.1	0,749		
CD.4.2	0,749		
CD.5.1	0,736		
CD.5.2	0,755		
EE.1.1		0,870	
EE.1.2		0,839	
EE.2.1		0,828	
EE.2.2		0,818	
EE.3.1		0,796	
EE.3.2		0,737	
TI.1.1			0,817
TI.1.2			0,842
TI.2.1			0,832
TI.2.2			0,863
TI.3.1			0,864
TI.3.2			0,789
TI.4.1			0,823
TI.4.2			0,754

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen yang mengacu pada nilai *loading factor*, seluruh pernyataan pada ketiga variabel penelitian yaitu *Career Development*, *Employee Engagement*, dan *Turnover Intention* menunjukkan hasil yang memuaskan. Seluruh item pernyataan yang diukur memiliki nilai *loading factor* di atas 0,7 sebagaimana disyaratkan oleh Ghozali (2021), yang berarti setiap pernyataan mampu merefleksikan konstruk yang diukur secara konsisten dan tepat.

Pada variabel *Career Development*, nilai *loading factor* berkisar antara 0,736 hingga 0,809, di mana pernyataan “*Saya menerima tanggapan umpan balik mengenai kemajuan karier saya dari atasan*” (CD.2.2) mencatatkan nilai tertinggi dan pernyataan “*Saya merasa puas dengan posisi karier saya saat ini*” (CD.5.1) nilai terendah. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pernyataan valid dalam menggambarkan item pernyataan *career development*.

Selanjutnya, variabel *Employee Engagement* memiliki nilai *loading factor* antara 0,737 hingga 0,870, dengan pernyataan “*Saya memiliki energi yang tinggi dalam menyelesaikan tugas pekerjaan saya*” (EE.1.1) sebagai yang paling kuat kontribusinya. Ini mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan dapat terukur secara konsisten melalui pernyataan-pernyataan tersebut.

Adapun variabel *Turnover Intention* memiliki rentang nilai *loading factor* dari 0,754 hingga 0,864, dengan pernyataan “*Saya merasa kurang puas dengan kondisi kerja saya saat ini*” (TI.3.1) memiliki kontribusi tertinggi terhadap konstruk tersebut.

Dengan demikian, seluruh pernyataan dalam ketiga variabel penelitian dapat dikatakan valid secara konvergen dan layak untuk dilanjutkan dalam proses analisis model struktural, karena mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat dan reliabel.

4.2.1. Hasil Uji Reliabilitas

Instrumen penelitian yang digunakan untuk memastikan bahwa memiliki tingkat konsistensi internal dan validitas yang memadai, dilakukan pengujian reliabilitas dengan menggunakan tiga indikator utama: *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability (rho_c)*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*. *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengevaluasi seberapa konsisten item-item dalam satu

konstruk, di mana nilai $\geq 0,70$ menunjukkan reliabilitas yang baik (Ghozali, 2021). *Composite Reliability* dianggap lebih fleksibel dibandingkan *Cronbach's Alpha* karena memperhitungkan kontribusi relatif dari masing-masing indikator terhadap konstruk yang diukur, dengan batas ideal juga di atas 0,70. Sementara itu, *AVE* digunakan untuk menilai validitas konvergen, yaitu sejauh mana indikator dalam satu variabel mampu menjelaskan varians konstruk secara menyeluruh. Nilai *AVE* yang dinilai memadai adalah lebih dari 0,50, yang menunjukkan bahwa lebih dari separuh varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten tersebut.

Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Career Development	0,923	0,928	0,935	0,591
Employee Engagement	0,900	0,914	0,922	0,665
Turnover Intention	0,932	0,942	0,944	0,678

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel *Career Development* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,923, *Composite Reliability (rho_c)* sebesar 0,935, dan *AVE* sebesar 0,591. Ini menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dalam variabel ini memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi dan *validitas konvergen* yang memadai. Variabel *Employee Engagement* juga menunjukkan hasil tergolong baik dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,900, *Composite Reliability (rho_c)* sebesar 0,922, dan *AVE* sebesar 0,665. Artinya, pernyataan-pernyataan pada variabel ini sangat andal dalam mengukur konstruk keterlibatan karyawan serta mampu merepresentasikan variabel laten secara efektif. Sementara itu, variabel *Turnover Intention* memperoleh nilai tertinggi di antara ketiganya, dengan *Cronbach's Alpha* menghasilkan 0,932, *Composite Reliability (rho_c)* menghasilkan 0,944, dan *AVE* menghasilkan 0,678. Hal ini mengindikasikan bahwa pernyataan dalam variabel ini sangat kuat dalam hal konsistensi dan representasi terhadap konstruk yang dimaksud.

Secara keseluruhan, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan *validitas konvergen* yang disyaratkan. Hasil ini memberikan keyakinan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah andal dan valid untuk mengukur masing-masing konstruk secara akurat.

4.2.3 Hasil Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji *validitas diskriminan* dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian memiliki perbedaan yang jelas antara satu dengan lainnya. Validitas diskriminan dapat dinyatakan tercapai apabila nilai *cross loading* setiap pernyataan terhadap konstruk asalnya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* terhadap konstruk lainnya, dan idealnya bernilai lebih dari 0,70 (Ghozali, 2021). Tabel 4.8 menunjukkan hasil uji *cross loading*, seluruh pernyataan dalam konstruk *Career Development*, *Employee Engagement*, dan *Turnover Intention* memiliki nilai keseluruhan konstruk asalnya diatas nilai lainya jika dibandingkan dengan konstruk lain.

Tabel 4. 12 Hasil Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)

	Career Development	Employee Engagement	Turnover Intention
CD.1.1	0,799	0,407	-0,100
CD.1.2	0,764	0,352	-0,025
CD.2.1	0,787	0,362	-0,112
CD.2.2	0,809	0,405	-0,135
CD.3.1	0,749	0,315	-0,055
CD.3.2	0,788	0,357	-0,087
CD.4.1	0,749	0,292	-0,139
CD.4.2	0,749	0,345	-0,111
CD.5.1	0,736	0,291	-0,167
CD.5.2	0,755	0,242	-0,101
EE.1.1	0,418	0,870	-0,258
EE.1.2	0,415	0,839	-0,292
EE.2.1	0,382	0,828	-0,181
EE.2.2	0,353	0,818	-0,246
EE.3.1	0,332	0,796	-0,273
EE.3.2	0,210	0,737	-0,110
TI.1.1	-0,095	-0,236	0,817
TI.1.2	-0,005	-0,198	0,842
TI.2.1	-0,156	-0,236	0,832

TI.2.2	-0,137	-0,226	0,863
TI.3.1	-0,127	-0,297	0,864
TI.3.2	-0,130	-0,271	0,789
TI.4.1	-0,112	-0,242	0,823
TI.4.2	-0,099	-0,158	0,754

Sumber: Peneliti (2025)

Seluruh pernyataan menunjukkan pola serupa yang konsisten, di mana nilai *cross loading* terhadap konstruk asal lebih besar daripada terhadap konstruk lain. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan telah memenuhi kriteria *validitas diskriminan*, sehingga masing-masing konstruk dalam model ini terdistribusi secara baik dan tidak terjadi tumpang tindih atau kemiripan antar konstruk.

4.3 Hasil Model Struktural (*Inner Model*)

4.3.1 Hasil *R-Square* (R^2)

Tabel 4. 13 Hasil R-Square

	R-square adjusted
Employee Engagement	0,191
Turnover Intention	0,069

Sumber: Peneliti (2025)

Tabel 4.9 menunjukkan hasil pengujian *R-square* (R^2), berdasarkan hasil analisis, nilai adjusted R-square pada variabel employee engagement sebesar 0,191 menunjukkan bahwa career development mampu menjelaskan pengaruh terhadap employee engagement sebesar 19,1 persen, sementara sisanya sebesar 80,9 persen dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

Selanjutnya, nilai adjusted R-square pada variabel turnover intention sebesar 0,069 mengindikasikan bahwa kombinasi antara career development dan employee engagement hanya mampu menjelaskan pengaruh terhadap turnover intention sebesar 6,9 persen, dan sisanya sebesar 93,1 persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.3.2 Hasil *F Square*

Tabel 4. 14 Hasil *F Square*

	Career Development	Employee Engagement	Turnover Intention
Career Development		0,247	0,000
Employee Engagement			0,072
Turnover Intention			

Sumber: Peneliti (2025)

Pada tabel 4.10 menunjukkan hasil uji *Effect Size* (F^2) dalam penelitian ini, dapat dilihat bahwa *Career Development* memiliki nilai F^2 sebesar 0,247 terhadap *Employee Engagement*, yang mengindikasikan adanya pengaruh sedang antara kedua variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa *Career Development* memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam menjelaskan variabilitas dari *Employee Engagement*. Selanjutnya, nilai F^2 antara *Career Development* terhadap *Turnover Intention* adalah 0,000, yang menunjukkan tidak adanya pengaruh langsung yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Artinya, *Career Development* tidak secara langsung memengaruhi *Turnover Intention* dalam model ini. Sementara itu, nilai F^2 sebesar 0,072 dari *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* menunjukkan pengaruh kecil, namun tetap menunjukkan adanya kontribusi dari *Employee Engagement* dalam menjelaskan perubahan pada *Turnover Intention*. Dengan demikian, meskipun terdapat hubungan, pengaruh langsung dari variabel *career development* dan *employee engagement* terhadap *Turnover Intention* masih tergolong rendah.

4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
Career Development → Turnover Intention	-0,007	0,020	0,135	0,050	0,960	Tidak Sig
Career Development → Employee Engagement	0,445	0,453	0,118	3,777	0,000	Sig
Employee Engagement → Turnover Intention	-0,287	-0,307	0,094	3,057	0,002	Sig
Career Development → Employee Engagement → Turnover Intention	-0,128	-0,141	0,062	2,074	0,038	Sig

Sumber: Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.15, dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung antara *career development* terhadap *turnover intention* tidak signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *T-statistic* sebesar 0,050 yang berada jauh di bawah nilai kritis 1,96, serta *P-value* sebesar 0,960 yang melebihi batas signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) tidak dapat diterima.

Lebih lanjut, nilai *original sample* sebesar -0,007 menunjukkan bahwa setiap peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel *career development* hanya akan menurunkan *turnover intention* sebesar 0,007 satuan. Artinya, pengaruh *career development* terhadap *turnover intention* sangat kecil dan tidak signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun perusahaan telah menerapkan program pengembangan karier, inisiatif tersebut belum cukup kuat untuk secara langsung memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Sebaliknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini

ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* sebesar 3,777 dan *P-value* sebesar 0,000, yang memenuhi syarat signifikansi pada taraf kepercayaan 95 persen. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) diterima.

Nilai *original sample* sebesar 0,445 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada variabel *career development* akan meningkatkan *employee engagement* sebesar 0,445 satuan. Ini berarti bahwa semakin baik pengembangan karier yang difasilitasi oleh perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan atau keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya.

Selanjutnya, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* sebesar 3,057 dan *P-value* sebesar 0,002. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) dapat diterima.

Nilai *original sample* sebesar -0,287 menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1 satuan dalam *employee engagement* akan menurunkan *turnover intention* sebesar 0,287 satuan. Ini memperkuat pemahaman bahwa ketika karyawan merasa lebih terlibat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaannya, maka keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah.

Selain hubungan langsung, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung *career development* terhadap *turnover intention* melalui mediasi *employee engagement*. Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan, dengan *T-statistic* sebesar 2,074 dan *P-value* sebesar 0,038. Oleh karena itu, hipotesis keempat (H4) dinyatakan diterima.

Nilai *original sample* sebesar -0,128 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada *career development* akan secara tidak langsung menurunkan *turnover intention* sebesar 0,128 satuan melalui peningkatan *employee engagement*. Artinya, pengaruh *career development* terhadap penurunan niat resign karyawan tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui peningkatan keterikatan karyawan terlebih dahulu.

Berdasarkan klasifikasi Hair et al. (2021), pola ini termasuk dalam tipe *indirect-only mediation*, yakni ketika efek langsung tidak signifikan namun efek tidak langsung signifikan. Artinya, hubungan antara *career development* dan *turnover intention* sepenuhnya dimediasi oleh *employee engagement*. Yang diuji

dalam konteks ini bukanlah besar kecilnya nilai *employee engagement* itu sendiri, melainkan peran *employee engagement* sebagai jembatan yang menjelaskan bagaimana *career development* dapat menekan niat keluar karyawan secara tidak langsung.

4.5 Pembahasan

4.5.1. Pengaruh *Career Development* terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *career development* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, pengembangan karier yang dirasakan oleh karyawan belum cukup kuat untuk secara langsung menurunkan keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Penjelasan ini dapat ditinjau lebih dalam dari gambaran deskriptif atas persepsi responden terhadap *career development*. Sebagian besar responden mengakui bahwa terdapat struktur promosi dan komunikasi mengenai jalur karier di dalam perusahaan. Namun, mereka belum sepenuhnya merasakan adanya penyesuaian program karier terhadap preferensi pribadi masing-masing. Hal ini tercermin dari respons yang menunjukkan kurangnya perhatian perusahaan terhadap minat karier individu dalam proses perencanaan pengembangan.

Di sisi lain, *turnover intention* secara umum berada pada tingkat yang rendah. Meski begitu, masih ditemukan kecenderungan pasif di kalangan karyawan untuk mempertimbangkan peluang kerja di luar perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun belum ada dorongan kuat untuk meninggalkan perusahaan, sebagian karyawan tetap terbuka terhadap kemungkinan pindah kerja.

Rendahnya persepsi terhadap perhatian perusahaan terhadap minat pribadi dan tujuan jangka panjang karyawan menjadi indikasi bahwa program *career development* yang tersedia belum bersifat personal ataupun mendalam. Terlebih lagi, sebagian besar responden diketahui berada dalam fase awal karier dan tergolong usia muda, sehingga mereka mungkin belum merasakan secara langsung dampak dari program pengembangan karier, atau bahkan belum memperoleh kesempatan nyata untuk mengikuti promosi maupun pelatihan lanjutan. Fitri dan Santoso (2024) juga menyatakan bahwa ekspektasi tinggi dari Generasi Z terhadap jalur karier yang cepat sering kali tidak sesuai dengan realitas yang mereka hadapi,

sehingga mereka tetap memiliki turnover intention meskipun program karier telah tersedia.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah menyediakan program career development, hal tersebut belum tentu menjadi alasan utama bagi Generasi Z untuk tetap bertahan. Ada kemungkinan bahwa faktor lain seperti kepuasan kerja, beban kerja, budaya organisasi, atau work-life balance justru lebih berpengaruh dalam membentuk niat untuk keluar dari pekerjaan. Hasil ini didukung oleh penelitian Doddy & Susilo (2023), yang menemukan bahwa career development meskipun dapat meningkatkan kepuasan kerja, tidak serta-merta menurunkan turnover intention secara langsung. Hal ini memperkuat dugaan bahwa terdapat variabel mediasi yang lebih dominan dalam menjelaskan hubungan tersebut.

Studi oleh Do et al. (2023) dan Wyman Forum (2023) juga menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z lebih menekankan pada *flexibility*, *autonomy*, dan nilai-nilai seperti kebermaknaan serta *work-life balance*, dibandingkan sekadar struktur jalur karier konvensional. Hal ini menjelaskan bahwa career development dalam bentuk program pelatihan atau rencana promosi tidak secara otomatis menjadi faktor penentu utama dalam menurunkan turnover intention di kalangan Generasi Z.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karier memang penting, tetapi belum tentu secara langsung membuat karyawan terutama dari generasi muda ingin tetap bekerja di perusahaan. Perusahaan perlu menyadari bahwa mempertahankan karyawan Generasi Z tidak cukup hanya dengan menyediakan kesempatan untuk berkembang, tetapi juga harus memperhatikan hal-hal lain seperti rasa keterlibatan, gaya kepemimpinan atasan, serta sistem penghargaan yang adil. Oleh karena itu, pendekatan yang lebih menyeluruh sangat diperlukan, bukan hanya fokus pada jalur karier, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, menyenangkan, dan mampu memotivasi karyawan untuk bertahan.

4.5.2. Pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya, semakin besar upaya pengembangan karier yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam menjalankan tugas di tempat kerja.

Penemuan ini diperkuat oleh respons positif dari karyawan terhadap aspek-aspek pengembangan karier, terutama terkait dengan kesempatan promosi dan perhatian dari atasan. Banyak karyawan Generasi Z dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mereka menghargai ketika terdapat jalur karier yang jelas serta adanya umpan balik mengenai kemajuan karier dari atasan. Dukungan ini menciptakan dorongan motivasi internal dan memperkuat keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya.

Meskipun demikian, terdapat ruang perbaikan pada aspek personalisasi pengembangan karier, khususnya dalam hal penyesuaian terhadap minat dan preferensi pribadi karyawan. Meskipun aspek ini belum sepenuhnya optimal, hal tersebut tidak mengurangi kuatnya hubungan antara *career development* dan *employee engagement*, melainkan memberikan indikasi bahwa peningkatan dalam hal ini dapat semakin memperkuat keterlibatan kerja di masa mendatang.

Dari sisi *employee engagement*, sebagian besar responden merasakan energi dan antusiasme yang tinggi dalam menyelesaikan tugas mereka, serta merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan. Mereka juga menunjukkan keterlibatan penuh dalam pekerjaan sehari-hari. Keterikatan ini kemungkinan besar terbentuk karena adanya perhatian perusahaan terhadap pengembangan potensi karyawan, baik melalui pelatihan, umpan balik, maupun peluang promosi.

Karakteristik responden juga turut mendukung temuan ini. Sebagian besar dari mereka merupakan karyawan penuh waktu dan telah bekerja dalam kurun waktu satu hingga tiga tahun. Pada fase ini, ekspektasi terhadap kemajuan karier mulai tumbuh, dan mereka mulai merasakan manfaat dari berbagai program pengembangan yang diberikan perusahaan. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan dipersiapkan untuk jenjang karier selanjutnya, mereka cenderung merasa lebih dihargai. Rasa dihargai ini menjadi elemen penting dalam membangun semangat dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan.

Sebagai penguat temuan ini, penelitian oleh Ningsih et al. (2022) menunjukkan bahwa *career development* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, di mana karyawan cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi ketika jalur pengembangan karier tersedia secara jelas. Selain itu, Afridhamita & Efendi (2020) turut menyatakan bahwa *employee engagement* dapat ditingkatkan secara signifikan melalui kebijakan pengembangan karier yang tepat sasaran. Ketiga temuan tersebut mengonfirmasi bahwa investasi perusahaan dalam program pengembangan karier bukan hanya berdampak pada kemampuan teknis karyawan, tetapi juga pada kedalaman keterlibatan mereka dalam pekerjaan sehari-hari.

Secara keseluruhan, *career development* memberikan kontribusi yang cukup berarti terhadap peningkatan *employee engagement*. Meskipun bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan, pengembangan karier terbukti menjadi salah satu elemen penting dalam membangun hubungan emosional antara karyawan dan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk terus memperkuat inisiatif pengembangan karier, termasuk pelatihan, pembinaan, serta rencana pengembangan jangka panjang. Langkah ini tidak hanya berdampak pada keterlibatan, tetapi juga dapat mendorong loyalitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

4.5.3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa *employee engagement* merupakan salah satu faktor penting yang dapat menekan intensi keluar kerja, khususnya di kalangan karyawan Generasi Z.

Hasil ini diperkuat dengan temuan deskriptif yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa antusias dalam menyelesaikan tugas, bangga menjadi bagian dari perusahaan, dan mengalami keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Respons ini menggambarkan adanya hubungan emosional yang positif

antara karyawan dan organisasi, yang menjadi dasar dari keterlibatan kerja yang tinggi.

Namun demikian, beberapa karyawan masih merasa kesulitan mempertahankan *motivasi* ketika menghadapi tantangan atau tekanan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek ketahanan kerja dalam kondisi sulit masih menjadi area yang perlu diperkuat oleh perusahaan untuk mempertahankan *employee engagement* secara menyeluruh.

Di sisi lain, meskipun tingkat *turnover intention* secara umum tergolong rendah, masih terdapat karyawan yang secara pasif atau aktif mempertimbangkan peluang kerja di luar perusahaan. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan emosional memang mampu menekan niat keluar, tetapi belum sepenuhnya meniadakan potensi perpindahan tenaga kerja—terutama pada kelompok Generasi Z yang cenderung kritis dalam mengevaluasi pengalaman kerja mereka.

- Karakteristik responden yang sebagian besar merupakan karyawan penuh waktu dan telah bekerja selama satu hingga tiga tahun menguatkan interpretasi ini. Dalam periode kerja tersebut, karyawan mulai membandingkan kondisi kerja saat ini dengan peluang di luar organisasi. Namun, keterikatan emosional seperti rasa bangga dan rasa memiliki terhadap perusahaan berperan sebagai pelindung yang menurunkan risiko *turnover intention*.

Secara teoretis, hasil ini selaras dengan penelitian Zhu et al. (2023) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berperan besar dalam menurunkan niat keluar kerja. Demikian pula, Astuty et al. (2023) memperkuat bahwa keterlibatan kerja yang tinggi akan berdampak pada loyalitas karyawan, yang kemudian menurunkan intensi untuk berpindah kerja.

Dengan demikian, meskipun *employee engagement* bukan satu-satunya faktor penentu, ia memiliki peran signifikan dalam mengurangi *turnover intention*. Oleh karena itu, perusahaan ritel perlu memperkuat strategi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, memperhatikan kesejahteraan karyawan, serta memberikan makna dan tantangan dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini menjadi semakin penting mengingat Generasi

Z sangat memperhatikan kualitas pengalaman kerja mereka, baik secara fungsional maupun emosional.

4.5.4. Pengaruh *Career Development* terhadap *Turnover Intention* melalui *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *career development* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement*. Artinya, pengembangan karier yang diberikan perusahaan dapat menurunkan kecenderungan karyawan untuk keluar, namun dampak tersebut terjadi apabila karyawan terlebih dahulu merasa terlibat secara emosional dan profesional dalam pekerjaannya.

Secara deskriptif, karyawan menyatakan bahwa mereka menyadari adanya kesempatan promosi di perusahaan dan merasakan adanya umpan balik dari atasan terkait perkembangan karier mereka. Di sisi lain, mereka juga menunjukkan semangat tinggi dalam menyelesaikan tugas serta merasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Kombinasi ini menggambarkan bahwa persepsi positif terhadap *career development* mampu menumbuhkan *employee engagement*, yang pada akhirnya berperan penting dalam menurunkan niat keluar.

Karakteristik responden yang mayoritas berusia muda dan berada pada fase awal karier menunjukkan bahwa Generasi Z sangat memperhatikan pertumbuhan karier pribadi. Mereka cenderung membentuk keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi ketika merasa diperhatikan dan dihargai. Namun, tanpa pengalaman kerja yang bermakna dan perasaan dihargai, loyalitas mereka belum sepenuhnya terbentuk. Oleh karena itu, *employee engagement* menjadi jembatan penting antara persepsi atas pengembangan karier dan keputusan untuk tetap bertahan di organisasi.

Temuan ini selaras dengan kategori *indirect-only mediation* sebagaimana dijelaskan oleh Hair et al. (2021), yaitu kondisi di mana pengaruh langsung dari *career development* terhadap *turnover intention* tidak signifikan, namun jalur tidak langsung melalui *employee engagement* terbukti signifikan. Dengan kata lain, dalam model ini, yang diuji bukanlah seberapa besar nilai *employee engagement*,

melainkan apakah *career development* mampu menurunkan *turnover intention* secara tidak langsung dengan terlebih dahulu meningkatkan *employee engagement*.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Ningsih et al. (2022) yang menunjukkan bahwa *career development* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*, yang pada gilirannya dapat menurunkan *turnover intention*. Selain itu, Doddy (2023) menyatakan bahwa meskipun *career development* tidak secara langsung menurunkan *turnover intention*, peran mediasi dari *employee engagement* sangat signifikan dalam menjelaskan hubungan tersebut. Studi dari Soejarminto & Praborini (2024) turut mengonfirmasi bahwa *employee engagement* mampu memperkuat efek dari *career development* dalam menekan *turnover intention*, terutama dalam konteks industri dengan tingkat pergantian karyawan yang tinggi seperti ritel.

Perusahaan yang menyediakan jalur karier yang jelas dan mendorong keterlibatan profesional karyawan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan tenaga kerja, terutama dari kalangan Generasi Z. Strategi pengembangan karier tidak hanya penting dalam meningkatkan keterampilan, tetapi juga merupakan investasi emosional dalam menciptakan tenaga kerja yang loyal, terlibat, dan termotivasi untuk bertahan di dalam organisasi.