

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Merujuk pada hasil penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *career development* terhadap *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi, dan dengan fokus pada karyawan Generasi Z di industri ritel skala minimarket wilayah Kota Tangerang Selatan, maka diperoleh kesimpulan berikut:

1. *Career development* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di industri ritel wilayah Kota Tangerang Selatan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pengembangan karier merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, program yang diberikan belum cukup kuat secara langsung untuk menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.
2. *Career development* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi Z di industri ritel wilayah Kota Tangerang Selatan. Temuan ini menjelaskan bahwa semakin baik pengembangan karier yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan.
3. *Employee engagement* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor ritel di wilayah Kota Tangerang Selatan. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam aktivitas pekerjaan, maka semakin kecil kemungkinan mereka untuk memiliki keinginan meninggalkan perusahaan.
4. *Career development* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya pengembangan karier akan lebih efektif dalam mengurangi keinginan karyawan untuk keluar apabila terlebih dahulu mampu meningkatkan keterlibatan emosional mereka dalam pekerjaan. Dalam hal ini, *employee engagement* berperan sebagai elemen kunci yang

memperkuat hubungan antara *career development* dan keputusan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, perusahaan ritel yang mempekerjakan karyawan Generasi Z disarankan untuk:

1. Saran untuk Perusahaan

- a. Perusahaan disarankan untuk meningkatkan efektivitas program *career development* agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan preferensi personal karyawan. Penting bagi perusahaan untuk mulai merancang perencanaan karier yang bersifat lebih personal, misalnya melalui diskusi karier secara berkala antara atasan dan karyawan, serta membuka ruang aspirasi terkait tujuan profesional jangka panjang. Transparansi mengenai jalur promosi dan pengembangan internal juga perlu diperkuat agar karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki arah karier yang jelas.
- b. Dalam aspek *employee engagement*, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap motivasi karyawan dalam menghadapi tantangan kerja. Perusahaan dapat menyediakan pembinaan kerja atau pelatihan yang berfokus pada penguatan daya tahan dan semangat individu. Selain itu, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung, menghargai usaha, dan memberikan pengakuan secara konsisten untuk meningkatkan semangat dan keterlibatan karyawan.
- c. Untuk menurunkan *turnover intention*, perusahaan perlu memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui penciptaan pengalaman kerja yang bermakna, suasana kerja yang positif, serta sistem penghargaan dan pengakuan yang adil. Upaya ini menjadi semakin penting dalam menghadapi karyawan Generasi Z yang sangat memperhatikan nilai-nilai pribadi, aktualisasi diri, serta keseimbangan dalam menjalani karier.
- d. Mengingat pengaruh *career development* terhadap *turnover intention* terjadi secara tidak langsung melalui *employee engagement*, maka setiap program pengembangan karier perlu dirancang untuk tidak hanya meningkatkan

kompetensi teknis, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki, kebanggaan, dan komitmen terhadap organisasi. Untuk itu, kolaborasi antara manajemen dan divisi sumber daya manusia sangat diperlukan agar strategi pengembangan yang dijalankan benar-benar sejalan dengan karakteristik dan harapan karyawan.

2. Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Untuk pengembangan penelitian yang lebih lanjut, beberapa saran berikut dapat menjadi pertimbangan:

- a. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan karakteristik demografis responden secara lebih spesifik, khususnya masa kerja dan usia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan Generasi Z dengan masa kerja di bawah tiga tahun. Pada tahap awal karier tersebut, karyawan cenderung belum merasakan dampak penuh dari program pengembangan karier, yang dapat menjadi salah satu alasan tidak signifikannya pengaruh langsung *career development* terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dapat membandingkan kelompok karyawan berdasarkan masa kerja yang berbeda.
- b. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang relevan dengan karakteristik Generasi Z, seperti *perceived organizational support*, *job satisfaction*, atau *work-life balance* yang mungkin memiliki kontribusi penting terhadap niat keluar karyawan. Penambahan variabel tersebut dapat memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai dinamika intensi keluar dalam generasi yang memiliki kebutuhan kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya.
- c. Mengingat konteks penelitian ini terbatas pada industri ritel skala minimarket di satu wilayah geografis, maka peneliti berikutnya dapat memperluas lingkup industri atau lokasi penelitian. Pendekatan ini memungkinkan untuk melihat apakah pola hubungan antar variabel bersifat konsisten atau terdapat perbedaan signifikan di sektor atau daerah lain yang memiliki struktur organisasi dan sistem kerja berbeda.

Dengan memperhatikan saran-saran ini, diharapkan penelitian dan praktik pengelolaan sumber daya manusia di sektor ritel dapat berkembang lebih baik dan adaptif terhadap karakteristik generasi muda masa kini.

