



14.34%

SIMILARITY OVERALL

SCANNED ON: 16 JUL 2025, 10:56 AM

Similarity report

Your text is highlighted according to the matched content in the results above.

● IDENTICAL
0.32%

● CHANGED TEXT
14.02%

Report #27512407

PENGARUH CAREER DEVELOPMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI MEDIASI (Studi pada Karyawan Generasi Z Industri Ritel di Kota Tangerang Selatan) BAB I PENDAHULUAN 1.1 Latar Belakang Menghadapi perkembangan era globalisasi, perusahaan perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu bersaing secara berkelanjutan. Meningkatkan kualitas tenaga kerja merupakan elemen penting dalam menjaga efisiensi kerja perusahaan dan mempertahankan kelangsungan bisnis secara berkelanjutan. Tenaga kerja yang berkualitas tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas perusahaan, tetapi juga berkontribusi pada inovasi dan daya saing industri, sedangkan rendahnya kualitas tenaga kerja dapat menurunkan efisiensi operasional, kinerja perusahaan, dan bahkan berisiko menyebabkan kegagalan bisnis (Anggara et al., 2021). Pembaruan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan secara berkala akan meningkatkan produktivitas serta kemampuan bersaing perusahaan di pasar global (Asari, 2022). Kehadiran kontribusi tenaga kerja dapat ditinjau secara generasi. Salah satu kelompok tenaga kerja yang kini mendominasi dunia kerja adalah Generasi Z. Menurut Wijaya & Arisetyawan (2023), Generasi Z merupakan generasi yang saat ini berada pada fase memasuki pasar kerja. Mengukur keberhasilan sebuah organisasi, penting bagi perusahaan untuk berupaya memahami setiap generasi yang ada, karena kesuksesan organisasi sangat bergantung pada kemampuannya dalam pengelolaan

sumber daya yang tersedia (Fajriyanti et al., 2023). **16 55** Data dari Databoks mencatat bahwa Generasi Z (1997–2012) merupakan kelompok penduduk terbesar di Indonesia, berjumlah sekitar 74,93 juta jiwa atau hampir 28% dari total populasi nasional. Angka ini menunjukkan bahwa peran Generasi Z dianggap signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk di dunia kerja. Kehadiran Generasi Z menjadi peluang dalam percepatan pembangunan ekonomi, tetapi juga menantang perusahaan dalam memahami kebutuhan dan preferensi mereka untuk menarik serta mempertahankan tenaga kerja berpotensi (Yang & Dini, 2023). Tingginya mobilitas karier pada Generasi Z menunjukkan bahwa loyalitas kerja mereka cenderung bersifat dinamis, dipengaruhi oleh kebutuhan pribadi seperti fleksibilitas dan kepuasan kerja (Wyman Forum The News Movement, 2023). Generasi Z cenderung ragu dalam memilih pekerjaan jangka panjang, memiliki komitmen yang rendah, dan kurang terikat dengan organisasi karena mereka lebih mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan kerja-hidup, dan pengembangan diri (Do et al., 2023). Hal ini dapat menjadi tantangan bagi dunia kerja, karena tingginya tingkat turnover karyawan dapat mengancam keberlanjutan organisasi di masa depan (Fajriyanti et al., 2023). Karakteristik Generasi Z, terutama nilai dan ekspektasi mereka terhadap pekerjaan, memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat turnover. Kelompok ini dikenal dengan keinginan mereka terhadap kenyamanan serta kestabilan emosional, yang membuat mereka lebih rentan mengalami pergantian kerja yang tinggi, terutama dalam lingkungan kerja dengan tingkat stres yang besar, seperti di pusat layanan pelanggan, di mana kelelahan emosional lebih sering terjadi (Kashfitanto & Febriansyah, 2023). Tingkat turnover di pasar tenaga kerja Indonesia tercatat meningkat hingga 15,8% pada tahun 2020 dan terus menunjukkan tren kenaikan secara berkelanjutan (Kumparan, 2024). Menurut Empuls (2025), tingkat turnover yang dianggap ideal berada pada kisaran 10% atau lebih rendah, namun sekitar 75% perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan dengan kinerja terbaik. Faktor yang berkontribusi

terhadap tingkat turnover yang tinggi kemungkinan besar berkaitan dengan kondisi kerja yang menuntut fleksibilitas tinggi, jam kerja yang panjang, serta peluang karier yang terbatas, tingkat turnover karyawan yang tinggi dalam suatu perusahaan dapat diamati dari sebesar apa keinginan karyawan untuk keluar (Fatmawati et al., 2024). Industri ritel di Indonesia telah mengalami berbagai dinamika dalam beberapa tahun terakhir, terutama akibat dampak pandemi yang sempat melemahkan daya beli masyarakat. Namun, dengan meningkatnya mobilitas dan adaptasi strategi bisnis, sektor ini menunjukkan tanda-tanda pemulihan. Menurut Tech in Asia Indonesia (2024), Industri ritel berkontribusi sebanyak 10,89% dari PDB (Produk Domestik Bruto) pada semester kedua di tahun 2024 yang membuktikan bahwa industri ini mengalami kenaikan yang baik, akan tetapi menjadi pertanyaan terbesar mengapa industri dengan penghasilan yang besar ini memiliki tingkatan turnover yang tinggi. Sehingga dibutuhkan penelitian lebih lanjut terkait tingkat turnover di industri ritel untuk menambah wawasan bagi perusahaan tentang faktor apa saja yang memengaruhi tingkat turnover karyawan agar dapat menurunkan tingkat turnover nya di masa yang akan datang. Berdasarkan data terbaru, hingga tahun 2023 tercatat sebanyak 330 unit minimarket yang beroperasi di wilayah Kota Tangerang Selatan. Jika dilihat dari segi kepemilikannya, sekitar 312 di antaranya atau setara dengan 94,55% termasuk dalam kategori minimarket jaringan.. Berikut ini merupakan jumlah minimarket di Kota Tangerang Selatan berdasarkan kecamatan yang telah dilakukan oleh Hidayah et al. (2023): Tingginya jumlah minimarket di Kota Tangerang Selatan mencerminkan pesatnya pertumbuhan industri ritel modern di wilayah ini. **36** Berdasarkan hasil penelitian oleh Hidayah et al. (2023), terdapat 330 minimarket yang tersebar di seluruh kecamatan. Persebaran ini mengikuti pola jaringan jalan dan permukiman padat penduduk, yang menjadikan wilayah tersebut sebagai pusat aktivitas ekonomi sekaligus area dengan kebutuhan tenaga kerja yang tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa Tangerang Selatan merupakan wilayah yang tepat untuk menggambarkan

dinamika ketenagakerjaan di sektor ritel, terutama terkait tantangan dalam mempertahankan karyawan di tengah lingkungan kerja yang padat dan kompetitif. Fenomena turnover di kalangan Generasi Z menunjukkan bahwa kebutuhan mereka dalam dunia kerja tidak selalu terpenuhi secara optimal. Guna memahami lebih lanjut, berikut ditampilkan data dari Databoks yang merangkum berbagai alasan utama responden Generasi Z memutuskan untuk resign dari tempat kerja pada November 2022: Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa meskipun faktor seperti ketidaksesuaian gaji dan jam kerja tidak teratur mendominasi alasan pengunduran diri, tidak tersedianya jenjang karier tetap menjadi alasan bagi Generasi Z resign dari tempat kerja, yaitu sebesar 38,5%. Hal ini menegaskan bahwa keberadaan jalur karier yang jelas merupakan salah satu pendorong utama dalam upaya retensi karyawan muda. Perusahaan yang gagal menyediakan pengembangan karier yang terarah berisiko kehilangan talenta terbaik dari kalangan Generasi Z yang sangat menghargai pertumbuhan profesional dan keberlanjutan dalam pekerjaan. Ketika perusahaan gagal menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas, karyawan cenderung mengalami stres yang lebih tinggi dan memiliki turnover intention yang lebih besar (Jayasri & Annisa, 2023). Menurut Zakaria et al. (2024), Pengembangan karier merupakan salah satu aspek krusial yang berperan dalam memengaruhi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Employee engagement menjadi faktor kunci dalam mengurangi turnover intention. **69** Karyawan yang merasa terlibat dan dihargai cenderung lebih loyal dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi (Fajriyanti et al., 2023). Namun, di industri ritel, tantangan dalam meningkatkan employee engagement cukup besar, terutama karena tuntutan kerja yang tinggi dan kurangnya peluang career development. **80** Tingkat employee engagement di Indonesia mencapai 77%, jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata global yang hanya 57%. Hal tersebut membuktikan bahwasanya keterlibatan karyawan di Indonesia berada pada level yang lebih baik daripada banyak negara lainnya (Talentics, 2023). Penelitian mengenai pengaruh career development terhadap turnover intention masih

terbatas dalam konteks industri ritel di Kota Tangerang Selatan. Sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada sektor lain, seperti penelitian Chen et al. (2023) menganalisis career development dan turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di China, yang memiliki konteks budaya dan ekonomi berbeda dengan Indonesia. Afridhamita & Efendi, (2020) yang mengkaji hubungan career development dengan employee engagement terhadap kinerja karyawan di industri transportasi, serta penelitian Fitri & Santoso (2024), yang meneliti career development, beban kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention di kalangan Generasi Z di Yogyakarta. Kurangnya studi yang secara spesifik membahas Generasi Z dalam industri ritel di Kota Tangerang Selatan menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu diisi. Hubungan antara career development dan turnover intention telah disoroti oleh beberapa penelitian dan menimbulkan kontradiksi diantara para penelitian terdahulunya, Misalnya, penelitian Nursanti & Marpaung (2024) menyoroti bahwa peningkatan pengembangan karier berkontribusi positif terhadap kepuasan karyawan, sehingga menurunkan turnover intention. Sebaliknya, temuan dari Doddy & Susilo (2023) membuktikan bahwasanya career development meningkatkan kepuasan kerja, hal itu tidak secara langsung memengaruhi turnover intention. Selain itu, berbagai studi menegaskan bahwa employee engagement memiliki peran penting dalam mengurangi turnover intention. Zhu et al. (2023) menunjukkan bahwa employee engagement dan dukungan organisasi yang dirasakan secara signifikan mengurangi turnover intention, menekankan peran dukungan organisasi dalam menumbuhkan employee engagement. Namun, studi Wu & Liu (2022), tentang petugas kesehatan di Tiongkok menunjukkan bahwa dukungan organisasi untuk career development secara tidak langsung memengaruhi niat pergantian melalui komitmen organisasi, bukan secara langsung melalui employee engagement. Ini menunjukkan kesenjangan potensial dalam memahami bagaimana peluang career development secara khusus memengaruhi employee engagement dan turnover intention. Studi oleh Astuty et al. (2023),

membuktikan bahwasanya semakin tinggi tingkat employee engagement, semakin rendah niat karyawan untuk berpindah kerja. Penelitian oleh Adam (2024), menambahkan bahwa career development yang didukung dengan kepemimpinan yang baik dapat memperkuat employee engagement dan meningkatkan retensi karyawan. Penelitian Soejarminto & Praborini (2024), memang membahas career development dan budaya perusahaan dengan employee engagement sebagai mediator, tetapi tidak berfokus pada Generasi Z maupun industri ritel. Penelitian studi yang dilakukan oleh Arianto & Wahyuningsih (2022) meneliti pengaruh kepemimpinan, employee engagement, serta kompensasi terhadap turnover intention, namun tidak secara eksplisit mengkaji bagaimana employee engagement memediasi hubungan antara career development dengan turnover intention. Melihat kurangnya penelitian di sektor ritel mengenai career development dengan turnover intention generasi Z, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik untuk dunia akademis maupun praktis. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh career development terhadap turnover intention dengan employee engagement sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z di industri ritel Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini menjadi penting untuk memahami topik-topik yang berkaitan dengan judul penelitian Pengaruh Career Development Terhadap Turnover Intention Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Generasi Z Industri Ritel Di Kota Tangerang Selatan. Fokus penelitian ini yaitu karyawan Generasi Z di industri ritel berskala minimarket atau biasa disebut dengan ritel modern. Berdasarkan riset yang dilakukan, Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap perkembangan karier dan keterlibatan kerja, sementara industri ritel menghadapi tantangan turnover karyawan yang tinggi. Apabila tidak dikelola dengan baik, kondisi tersebut akan meningkatkan biaya rekrutmen, menurunkan produktivitas, dan mengganggu stabilitas operasional perusahaan. Dengan meneliti topik yang dibahas ini, perusahaan mampu merancang strategi career development yang lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan serta mengurangi turnover

intention. Selain itu, penelitian ini akan mengisi kesenjangan dalam literatur akademik dengan menyediakan data empiris yang relevan, sehingga dapat menjadi acuan bagi akademisi dan praktisi dalam menyusun kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih strategis dan tepat sasaran.

1.2 Rumusan Masalah a. Apakah career development memiliki pengaruh terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di industri ritel di wilayah Tangerang Selatan? b. Apakah career development memiliki pengaruh terhadap employee engagement pada karyawan Generasi Z di industri ritel di wilayah Tangerang Selatan? c. Apakah employee engagement memiliki pengaruh terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di industri ritel di wilayah Tangerang Selatan? d. Apakah employee engagement memediasi hubungan antara career development dan turnover intention pada karyawan Generasi Z di industri ritel di wilayah Tangerang Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian a. Mengetahui pengaruh career development terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di industri ritel di wilayah Tangerang Selatan. b. Mengetahui pengaruh career development terhadap employee engagement pada karyawan Generasi Z di industri ritel di wilayah Tangerang Selatan. c. Mengetahui pengaruh employee engagement terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di industri ritel di wilayah Tangerang Selatan. d. Mengetahui employee engagement dalam memediasi hubungan antara career development dan turnover intention pada karyawan Generasi Z di industri ritel di wilayah

Tangerang Selatan. 1.4 Manfaat Penelitian a. Manfaat Teoritis Studi ini bertujuan untuk menambah wawasan pengetahuan akademik, terutama dalam ranah manajemen sumber daya manusia, melalui eksplorasi antara career development, turnover intention, dan employee engagement pada karyawan Generasi Z di industri ritel. b. Manfaat Praktis Memberikan referensi tentang isu-isu terkait dan memperdalam pemahaman tentang pentingnya career development. Bagi perusahaan ritel, penelitian ini memberikan wawasan untuk menjaga pemberian career development dan employee engagement bagi karyawan Generasi Z, yang dapat dijadikan dasar untuk merancang

kebijakan dan program yang menarik, sehingga mendorong kepuasan kerja, mengurangi turnover, dan meningkatkan produktivitas perusahaan. 9 91 BAB II

TINJAUAN PUSTAKA 2.1 Kajian Teori 2.1 1 Turnover Intention Turnover intention ialah perilaku yang terjadi saat karyawan mulai merencanakan untuk meninggalkan organisasi atau pekerjaan mereka saat ini. Kecenderungan ini mencerminkan sejauh mana seseorang mempertimbangkan keputusan untuk berhenti, baik karena faktor internal seperti ketidakpuasan kerja dan kurangnya peluang career development, maupun faktor eksternal seperti tawaran pekerjaan yang lebih baik atau kondisi pasar tenaga kerja. Sehingga organisasi perlu memperhatikannya sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia untuk mencegah turnover yang tidak diinginkan dan meningkatkan retensi karyawan (Zhu et al., 2023). Turnover intention merujuk pada kecenderungan psikologis seorang karyawan untuk meninggalkan lingkungan kerja mereka saat ini, yang menjadi pernyataan utama dalam memprediksi tindakan aktual untuk keluar dari pekerjaan. Kecenderungan ini dapat bersifat sukarela, di mana karyawan secara sadar memilih untuk mengundurkan diri karena alasan pribadi atau profesional, maupun tidak sukarela, seperti pemutusan hubungan kerja akibat kebijakan perusahaan atau kondisi ekonomi. Menurut Liu et al. (2023) turnover intention merupakan aspek krusial dalam memahami dinamika tenaga kerja, karena tingginya niat untuk keluar dapat berdampak negatif terhadap stabilitas organisasi, produktivitas karyawan, serta kualitas kerja secara keseluruhan. 60 Turnover intention adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, yang muncul akibat ketidakpuasan kerja atau adanya peluang kerja yang lebih baik. Karyawan biasanya membandingkan kondisi kerja saat ini dengan faktor internal seperti kepuasan dan loyalitas, serta faktor eksternal seperti tawaran karier lain. Hasil tersebut akan menentukan apakah mereka bertahan atau mencari pekerjaan baru (Singh., 2022). Menurut Mobley et al. (1978), Turnover intention adalah kecenderungan atau niat seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, baik dengan mengundurkan diri secara sukarela maupun berpindah ke

perusahaan lain atas kemauan sendiri. Niat ini bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor, misalnya ketidakpuasan kerja, kurangnya peluang pengembangan karier, lingkungan kerja yang tidak nyaman, atau adanya tawaran pekerjaan yang lebih baik. Semakin tinggi turnover intention dalam sebuah perusahaan, semakin besar kemungkinan terjadi perputaran karyawan yang dapat berdampak pada stabilitas dan produktivitas organisasi. Jika seorang karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, kurang memiliki ikatan dengan organisasi, atau tidak melihat prospek perkembangan karier yang jelas, maka kecenderungan untuk mencari peluang lain di luar organisasi akan meningkat. Menurut Iqbal et al. (2022), Turnover intention dimaknai dengan kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan tempat kerja mereka saat ini dan mencari pekerjaan pengganti. Niat ini dapat muncul karena berbagai alasan yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor eksternal, seperti ketersediaan alternatif pekerjaan yang lebih baik di luar organisasi, dapat mendorong karyawan untuk mempertimbangkan pengunduran diri mereka. Misalnya, jika terdapat peluang karier dengan gaji lebih tinggi, lingkungan kerja yang lebih kondusif, atau kebijakan yang lebih fleksibel, karyawan lebih mungkin untuk mempertimbangkan pindah ke perusahaan lain. Menurut Ayele (2022), turnover intention diartikan sebagai prevalensi pemikiran dan kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya sebelum benar-benar mengambil tindakan nyata. Dengan kata lain, turnover intention bukan hanya sekadar keputusan spontan, melainkan hasil dari pertimbangan panjang berdasarkan berbagai faktor yang memengaruhi pengalaman kerja karyawan. Keadaan tersebut membuat perusahaan perlu untuk memahami gejala awal dari turnover intention agar dapat mencegah kehilangan talenta terbaik mereka dan meningkatkan retensi karyawan melalui kebijakan yang lebih efektif. Turnover intention juga dapat dikategorikan berdasarkan sifatnya, yakni secara sukarela (voluntary turnover) maupun tidak sukarela (involuntary turnover). Voluntary turnover terjadi saat seorang karyawan secara sadar memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya karena alasan

pribadi, profesional, atau peluang yang lebih baik di tempat lain. Sementara itu, involuntary turnover merupakan pengunduran diri yang terjadi akibat faktor eksternal di luar kendali karyawan, seperti pemutusan hubungan kerja (PHK) atau restrukturisasi perusahaan 2.1.1.1 Indikator Turnover Intention Pemahaman dan pengukuran level turnover intention individu memerlukan indikator- indikator yang spesifik dan relevan. Indikator-indikator ini membantu mengevaluasi apakah turnover intention tercapai, serta efeknya terhadap kesejahteraan individu. Menurut Singh (2022) Turnover Intention memiliki indikator yang meliputi: a. Keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Intention to leave the job) Indikator ini mencerminkan niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya saat ini. Keinginan ini bisa muncul karena berbagai alasan, seperti kurangnya kepuasan kerja, peluang karier yang lebih baik di tempat lain, atau ketidakcocokan dengan budaya perusahaan. b. Mencari peluang kerja lain (Job search behavior) Karyawan yang memiliki niat untuk keluar biasanya mulai mencari peluang kerja baru, baik secara aktif maupun pasif. Hal ini bisa berupa mencari lowongan pekerjaan, mengikuti wawancara kerja, atau membangun jaringan untuk mendapatkan peluang kerja yang lebih baik. c. Ketidakpuasan kerja (Job dissatisfaction) Ketidakpuasan kerja menjadi faktor utama yang mendorong turnover intention. Karyawan yang merasa pekerjaannya tidak memenuhi harapan, baik dari segi kompensasi, lingkungan kerja, maupun kesempatan pengembangan diri, cenderung memiliki niat untuk mencari pekerjaan lain. d. Kurangnya keterikatan organisasi (Lack of organizational commitment) Karyawan yang tidak memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan cenderung lebih mudah memutuskan untuk keluar. Hal ini bisa terjadi karena kurangnya rasa memiliki terhadap organisasi, ketidakcocokan dengan nilai perusahaan, atau minimnya dukungan dari manajemen dan rekan kerja. 2.1.2 Career development Menurut Simanjuntak et al. (2023), mengungkapkan pengembangan karier merupakan suatu proses transformatif yang esensial dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Proses ini bertujuan untuk mengoptimalkan

potensi karyawan melalui serangkaian intervensi strategis, termasuk pendidikan berkelanjutan dan pengalaman pembelajaran yang terstruktur. Hal ini dilakukan guna mempersiapkan mereka untuk mengemban tanggung jawab yang lebih kompleks di masa mendatang. Adapun tujuan utama dari inisiatif pengembangan karier ini adalah menghasilkan sumber daya manusia organisasi yang memiliki tingkat reliabilitas tinggi, dengan kompetensi yang secara spesifik dirancang untuk memenuhi kebutuhan strategis organisasi. Dengan demikian, diharapkan tercipta sinergi antara pengembangan individu karyawan dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. **22 54** Career development merupakan salah satu aspek utama dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta peluang kemajuan karyawan dalam suatu organisasi. Strategi ini mencakup berbagai inisiatif, seperti pelatihan, mentoring, serta perencanaan jalur karier yang jelas, yang tidak hanya mendukung pertumbuhan profesional individu tetapi juga berdampak pada stabilitas dan produktivitas perusahaan. Ketika organisasi berinvestasi dalam career development, karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan memiliki prospek kerja yang lebih baik, yang akan meningkatkan keterlibatan serta kepuasan kerja mereka. **58** Dengan adanya peluang yang jelas untuk berkembang, karyawan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, ketika career development diabaikan, karyawan dapat mengalami kebosanan kerja, merasa stagnan, dan mulai mencari peluang di tempat lain, yang berisiko meningkatkan tingkat turnover (Nursanti & Marpaung, 2024). Menurut Rachmania (2022) Career Development adalah upaya yang dilakukan oleh karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan dan kinerjanya, dengan harapan bisa mendapatkan kenaikan jabatan atau posisi yang lebih baik dari perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwasanya terdapat hubungan negatif antara career development dan niat untuk berpindah kerja, yang berarti semakin baik upaya organisasi dalam menyediakan peluang pertumbuhan, semakin rendah kemungkinan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Tenriawali et al. (2021), career

development dipahami sebagai serangkaian upaya yang dilakukan organisasi untuk membantu karyawan dalam meningkatkan pemahaman terhadap arah karier mereka, mendapatkan pemantauan atas kemajuan yang dicapai, menyadari peluang yang tersedia, serta memperoleh perhatian terhadap minat dan aspirasi karier pribadi. Career development dalam penelitian ini juga mencakup sejauh mana karyawan merasa puas dengan perjalanan karier yang mereka alami. Oleh karena itu, career development yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi tenaga kerja, melainkan juga menjadi strategi penting dalam mempertahankan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif.

2.1.2.1 Indikator Career Development Indikator yang digunakan sebagai pengukuran untuk career development menurut Tenriawali et al. (2021), adalah sebagai berikut: a. Career Equations Career equations atau perencanaan karier mengukur sejauh mana karyawan memiliki pemahaman atau perencanaan yang jelas terhadap arah karier mereka. b. Monitoring Issues Monitoring issues atau pemantauan karier berkaitan dengan sejauh mana perusahaan atau atasan melakukan pemantauan terhadap kemajuan karier karyawan. c. Awareness of opportunity Awareness of opportunity atau kesadaran terhadap peluang mengukur sejauh mana karyawan menyadari adanya peluang pengembangan karier di dalam perusahaan. d. Employee Interests Employee Interests mengacu pada sejauh mana perusahaan memperhatikan minat dan aspirasi karier karyawan. e. Career Satisfaction Tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pencapaian dan perkembangan karier mereka saat ini.

2.1.3 Employee Engagement Berdasarkan penelitian Boccoli et al. (2023), pengertian employee engagement adalah konsep yang menggambarkan seberapa besar seseorang terlibat secara fisik, pikiran, dan perasaan dalam pekerjaannya. Karyawan dengan keterlibatan tinggi biasanya bekerja dengan semangat tinggi, merasa bangga akan apa yang mereka lakukan, dan benar-benar fokus pada tugasnya. Hal ini bisa berdampak positif pada kinerja, rasa puas terhadap pekerjaan, dan kesejahteraan di tempat kerja. Selain itu, engagement ini dipengaruhi oleh faktor sosial dan

hubungan interpersonal, yang menunjukkan bahwa employee engagement bukan sekadar karakteristik individu, tetapi juga hasil dari budaya dan dinamika organisasi. Oleh karena itu, memahami serta mendorong employee engagement menjadi aspek krusial bagi organisasi yang ingin menyeimbangkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, terutama dalam konteks lingkungan kerja hibrida yang terus berkembang. Dalam Gašić & Berber (2023), Employee engagement dimaknai sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, yang mencerminkan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi serta tujuan yang ingin dicapai. Karyawan dengan tingkat engagement tinggi tidak hanya menyelesaikan tugas secara profesional, tetapi juga merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaannya. Mereka memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap peran yang dijalankan, serta termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Employee engagement juga mencerminkan keterlibatan yang lebih dalam terhadap nilai dan visi organisasi, yang akan dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, serta kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih berdedikasi sekaligus berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Employee engagement mengacu pada tingkat antusiasme dan komitmen mereka terhadap organisasi serta tujuan yang ingin dicapai. Hal ini mencakup partisipasi aktif dalam berbagai program, kesediaan untuk terlibat, serta dukungan terhadap inisiatif yang diterapkan di tempat kerja. Karyawan yang memiliki minat serta kesadaran tinggi terhadap pentingnya kesejahteraan dan perkembangan organisasi cenderung lebih aktif dalam mengikuti program yang mendukung produktivitas dan keseimbangan kerja (Adjognon et al., 2023). 50 Employee engagement dimaknai sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam tugas yang dijalankan. Menurut María et al. (2021)., employee engagement merupakan kondisi emosional dan kognitif yang mendalam serta berlangsung dalam jangka waktu lama. Keadaan ini tidak berkaitan

langsung dengan situasi, orang, atau tindakan tertentu, melainkan mencerminkan keterlibatan secara menyeluruh terhadap pekerjaan yang dijalankan. 2.1.2.1 Indikator Employee Engagement Bocoli et al. (2023), mengungkapkan indikator yang dijadikan skala pengukuran untuk variabel employee engagement berdasarkan Utrecht Work Engagement Scale (UWES): a. Vigour (Semangat Kerja) Mengukur tingkat energi dan ketahanan karyawan dalam bekerja.

81 Karyawan dengan vigour yang tinggi memiliki energi dan daya tahan yang kuat dalam menjalankan tugas mereka. Mereka bersedia menghadapi tantangan serta tetap gigih dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan atau tekanan. b. Dedication (Dedikasi) Mencerminkan keterikatan emosional dan makna dalam pekerjaan. Karyawan yang berdedikasi tinggi merasa antusias, terinspirasi, sekaligus bangga dengan pekerjaannya. Mereka melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang bernilai dan memiliki tujuan penting, serta menikmati tantangan yang ada dan merasa terhubung secara emosional dengan tugas yang dijalankan. c. Absorption (Penyerapan dalam Pekerjaan) Mengukur sejauh mana karyawan benar-benar terlibat dalam pekerjaan mereka. Karyawan dengan absorption tinggi memiliki tingkat fokus yang kuat dan dapat terlibat sepenuhnya dalam tugasnya. 22 59 Mereka sering kali merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan karena sangat terlibat, serta mengalami kondisi di mana waktu terasa berlalu dengan cepat saat bekerja.

2.2 Kerangka Konseptual Kerangka konseptual yang digunakan ini merangkum secara ringkas fokus utama studi, yakni variabel yang digunakan dalam memengaruhi variabel turnover intention pada karyawan Generasi Z di sektor ritel skala minimarket di Kota Tangerang Selatan. 68 Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara career development dan turnover intention, dengan peran employee engagement sebagai variabel mediasi.

Penerapan career development yang optimal diyakini dapat meningkatkan tingkat employee engagement karyawan, yang selanjutnya dapat berkontribusi dalam menurunkan keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Dengan memahami keterkaitan antara ketiga variabel tersebut, diharapkan studi ini mampu memberikan kontribusi terhadap strategi pengelolaan sumber daya

manusia dalam upaya menekan angka turnover di sektor ritel khususnya pada skala minimarket. Kerangka konseptual yang dihasilkan pada penelitian ini menggambarkan hubungan antara career development, employee engagement, dan turnover intention yang difokuskan penelitian pada karyawan generasi Z di industri ritel skala minimarket di Kota Tangerang Selatan. Career development merupakan upaya perusahaan dalam menyediakan peluang pertumbuhan bagi karyawan melalui pelatihan, promosi, dan pengembangan keterampilan. **72** Career development yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasi, serta mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Studi dari Doddy & Susilo (2023) menunjukkan bahwa career development meningkatkan kepuasan kerja, hal itu tidak secara langsung memengaruhi turnover intention. Career development berpengaruh positif terhadap employee engagement dan merujuk pada tingkat keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya (Ningsih et al., 2022). **78** Karyawan dengan tingkat engagement tinggi cenderung lebih termotivasi dan berkontribusi lebih besar terhadap organisasi. Zhu et al. (2023) menunjukkan bahwa employee engagement dan dukungan organisasi yang dirasakan secara signifikan mengurangi turnover intention, menekankan peran dukungan organisasi dalam menumbuhkan employee engagement. Didukung dengan studi oleh Afridhamita & Efendi (2020), menemukan bahwasanya employee engagement memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan tenaga kerja di perusahaan. Turnover intention ialah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Penelitian Chen et al. (2023) menganalisis career development dan turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, tidak menunjukkan employee engagement sebagai mediasi diantaranya. Penelitian ini didukung studi oleh Soejarminto & Praborini (2024), membuktikan bahwasanya career development tidak hanya memengaruhi turnover intention secara langsung, tetapi juga melalui employee engagement sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, model konseptual ini membuktikan bahwasanya career development yang baik tidak hanya dapat menurunkan turnover intention secara langsung, tetapi

juga melalui peningkatan employee engagement pada karyawan Generasi Z di industri ritel khususnya pada skala minimarket. 2.3 Hipotesis 2.3.1

Pengaruh Career Development Terhadap Turnover Intention Career development adalah elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan kemampuan, wawasan, serta prospek kemajuan karier karyawan di dalam suatu organisasi. Strategi ini mencakup berbagai inisiatif, seperti pelatihan, mentoring, serta perencanaan jalur karier yang jelas, yang tidak hanya mendukung pertumbuhan profesional individu tetapi juga berdampak pada stabilitas dan produktivitas perusahaan. 37

Nursanti & Marpaung, (2024) menemukan hasil career development berpengaruh negatif terhadap turnover intention, yang berarti semakin baik career development yang diberikan perusahaan, semakin rendah tingkat turnover intention karyawan. Penelitian tersebut didukung oleh Soejarminto & Praborini (2024), menunjukkan bahwa career development dapat mengurangi turnover intention, tetapi pengaruhnya bersifat tidak langsung melalui employee engagement yang menjadi mediasi. Temuan ini mengasumsikan bahwa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka dapat menjadi faktor penting dalam menghubungkan career development dengan turnover intention.

Berdasarkan temuan tersebut, maka memunculkan hipotesis berikut ini: H1:

Career development berpengaruh terhadap turnover intention. 2.3.2 Pengaruh

Career Development Terhadap Employee Engagement Career development adalah salah satu faktor utama yang mampu meningkatkan employee engagement pada suatu organisasi. Career development yang efektif memungkinkan karyawan untuk memperoleh keterampilan baru, peluang promosi, serta pengalaman kerja yang lebih baik, yang akan meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Penelitian milik Adam (2024), Career development yang didukung dengan kepemimpinan yang baik dapat memperkuat employee engagement dan meningkatkan retensi karyawan. Didukung dengan studi oleh Afridhamita & Efendi (2020), menemukan bahwasanya employee engagement memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan tenaga kerja di perusahaan.

66 Penelitian yang dilakukan oleh Ningsih et al. (2022) menunjukkan

bahwa career development berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Hasil studi tersebut menjelaskan bahwa karyawan akan lebih termotivasi dan menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan ketika perusahaan menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas. Peluang pengembangan karier yang terstruktur terbukti dapat mendorong peningkatan motivasi serta memperkuat tingkat employee engagement secara keseluruhan.

24 73

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai

berikut: H2: Career development berpengaruh terhadap employee engagement. 2.3.3

Pengaruh Employee Engagement Terhadap Turnover Intention Employee engagement dapat dimaknai sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, yang mencerminkan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi serta tujuan yang ingin dicapai (Gašić & Berber, 2023).

Penelitian milik Zhu et al. (2023) mendukung penelitian sebelumnya dengan membuktikan bahwasanya employee engagement dan dukungan organisasi yang dirasakan secara signifikan mengurangi turnover intention, menekankan peran dukungan organisasi dalam menumbuhkan employee engagement. Penelitian milik Chen et al. (2023) membuktikan bahwasanya employee engagement memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

Studi ini menemukan bahwa semakin tinggi tingkat employee engagement, semakin kecil kemungkinan karyawan memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaannya Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang dibuat adalah sebagai berikut: H3: Employee engagement berpengaruh terhadap turnover intention. 2.3

16 4 Pengaruh Career development terhadap Turnover Intention melalui

Employee engagement sebagai mediasi Employee engagement berperan menjadi mediasi dalam menghubungkan antara career development dengan turnover intention.

Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas, mereka akan lebih terlibat dalam pekerjaan dan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi.

Penelitian milik Ningsih et al. (2022) membuktikan bahwasanya career development memiliki pengaruh positif terhadap employee engagement, yang pada gilirannya dapat menurunkan turnover intention. Selain itu, studi

yang dilakukan Doddy (2023) menunjukkan bahwa meskipun career development tidak secara langsung menurunkan turnover intention, variabel employee engagement berperan penting dalam memediasi hubungan tersebut. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian oleh Soejarminto & Praborini, (2024) juga mengonfirmasi bahwa employee engagement dapat memperkuat efek career development dalam menekan turnover intention, terutama dalam industri dengan tingkat turnover yang tinggi seperti ritel. Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut: H4: Career development berpengaruh terhadap turnover intention melalui employee engagement sebagai variabel mediasi.

8 10 14 31 BAB III METODE PENELITIAN 3.1

Jenis Penelitian Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang ditandai dengan proses yang terstruktur, terorganisir dengan baik, dan dirancang secara sistematis mulai dari tahap perencanaan hingga penyusunan desain penelitian. Pendekatan ini mencakup perencanaan yang matang terkait tujuan penelitian, pemilihan sampel, sumber data, serta metode yang digunakan (Fitria & Prastiwi, 2022). Metode ini didasarkan pada pengukuran yang mampu dihitung dan dianalisis secara statistik, sehingga memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan yang valid dan generalisasi terhadap populasi yang lebih luas. Suatu karakteristik utama dari penelitian kuantitatif ialah penggunaan instrumen studi yang terstruktur, misalnya kuesioner atau survei. Dalam studi ini, kuesioner akan disebar kepada responden yang merupakan karyawan Generasi Z Industri Ritel berskala minimarket di Tangerang Selatan. Kuesioner tersebut dirancang untuk mengevaluasi sejumlah variabel, mencakup level career development, employee engagement, dan turnover intention. Penggunaan instrumen ini digunakan untuk memastikan bahwasanya data yang dikumpulkan ialah valid dan reliabel, serta mampu diukur dengan cara yang konsisten. Dengan cara ini, peneliti mampu mendapat data yang representatif dan mendeskripsikan kondisi aktual di lapangan.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian mengacu pada elemen atau kondisi yang diamati untuk memberikan pemahaman yang lebih rinci terhadap fenomena yang sedang

diteliti, sehingga dapat diperoleh gambaran menyeluruh terkait permasalahan penelitian (Hamidah & Hakim, 2023). Penelitian ini berfokus pada karyawan Generasi Z yang bekerja di industri ritel dengan skala minimarket di Kota Tangerang Selatan. Studi ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana career development mempengaruhi turnover intention yang dimediasi oleh employee engagement. Dengan memahami hubungan antara variabel-variabel tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi perusahaan ritel dalam mengelola tenaga kerja muda secara lebih efektif. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk merancang strategi peningkatan keterlibatan karyawan dan pengembangan karier yang lebih optimal guna menekan tingkat turnover di industri ritel yang dinamis. **3 8 11 29 43 49 51 63 65 93** 3.3 Populasi dan Sampel

3.3 1 Populasi Populasi ialah subjek menyeluruh yang menjadi fokus dalam suatu penelitian, di mana peneliti ingin menggali informasi dan mengimplementasikan analisis untuk memperoleh tujuan penelitian digunakan (Fitria & Prastiwi, 2022). Populasi dalam penelitian ini mengacu pada seluruh objek atau subjek yang memiliki karakteristik dan kriteria tertentu sesuai dengan tujuan studi, yang akan dianalisis untuk menghasilkan kesimpulan yang relevan dengan permasalahan penelitian. Populasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu populasi terbatas, di mana jumlah anggotanya bisa dihitung secara pasti, dan populasi tak terbatas, di mana jumlah anggotanya tidak dapat ditentukan secara pasti (Zainuddin, 2024). Dalam studi ini, peneliti memusatkan perhatian pada populasi karyawan Generasi Z yang bekerja di industri ritel dengan skala minimarket di Kota Tangerang Selatan sebagai sampel pada penelitian kali ini.

36 Berdasarkan data dari Hidayah et al. (2023), terdapat 330 unit Minimarket yang tersebar di wilayah Kota Tangerang Selatan. Meskipun jumlah populasi karyawan tersebut belum diketahui secara pasti berdasarkan toko yang tersebar, penelitian ini tetap memberikan wawasan penting mengenai dinamika serta karakteristik unik dari karyawan Generasi Z. Fokus pada kelompok generasi ini diharapkan dapat mengungkap pola employee

engagement, tantangan yang mereka hadapi dalam proses kerja, serta bagaimana career development mempengaruhi turnover intention mereka. 3.3.2 Sampel Sampel adalah bagian representatif dari populasi yang memiliki karakteristik serupa dan digunakan untuk mempermudah proses analisis statistik, khususnya ketika ukuran populasi terlalu besar untuk diteliti secara keseluruhan (Zainuddin, 2024). Penelitian ini menggunakan pendekatan non-probability sampling, yaitu metode pemilihan sampel yang tidak didasarkan pada proses pengacakan, melainkan ditentukan melalui kriteria atau pertimbangan khusus yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode ini umum digunakan ketika tidak memungkinkan untuk mengakses seluruh populasi atau saat peneliti memiliki kriteria spesifik yang harus dipenuhi oleh responden. Terdapat berbagai macam jenis non-probability sampling, diantaranya adalah convenience sampling, judgemental sampling, purposive sampling, snowball sampling, dan quota sampling. 49 61 Penelitian ini secara spesifik menggunakan metode purposive sampling, yaitu teknik pemilihan sampel yang didasarkan pada kriteria tertentu yang telah ditentukan sebelumnya. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk memilih responden yang paling relevan dengan tujuan dan konteks penelitian (Zainuddin, 2024). 15 85 Kriteria yang digunakan untuk menentukan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1. Responden merupakan bagian dari Generasi Z (usia 18-28 tahun). 2. Responden bekerja di industri ritel berskala minimarket. 3. Responden bersedia berpartisipasi secara sukarela dalam pengisian kuesioner penelitian. Penetapan kriteria ini bertujuan untuk memastikan bahwa responden memiliki pengalaman dan perspektif yang sesuai dengan topik penelitian, yaitu pengaruh career development terhadap turnover intention melalui employee engagement pada karyawan Generasi Z di industri ritel Kota Tangerang Selatan. Pemilihan responden yang bekerja di minimarket juga penting karena penelitian ini fokus pada industri ritel berskala minimarket. Selain itu, partisipasi sukarela dianggap penting untuk memperoleh data yang jujur dan objektif. Jumlah pasti populasi karyawan dari total 330 minimarket di Kota Tangerang Selatan tidak dapat diketahui secara akurat

karena data tersebut tidak tersedia secara terbuka. Oleh karena itu, peneliti melakukan justifikasi pengambilan sampel dengan merujuk pada hasil penelitian Hidayah et al. (2023). 17 38 Penelitian tersebut mengidentifikasi persebaran spasial minimarket di tujuh kecamatan, yaitu Pamulang, Ciputat, Ciputat Timur, Serpong, Serpong Utara, Pondok Aren, dan Setu, yang menunjukkan konsentrasi dan distribusi minimarket yang signifikan. Berdasarkan data tersebut, peneliti menentukan jumlah sampel dengan mencari karyawan minimarket di Tangerang Selatan yang bersedia menjadi perwakilan responden pada tiap kecamatan berbeda guna mewakili minimarket di kota Tangerang Selatan. Peneliti dalam menentukan jumlah responden menggunakan pedoman dari Hair & Alamer (2022), yang menyarankan ukuran sampel 5–10 kali jumlah total indikator. indikator yang digunakan penelitian ini berjumlah 12 indikator dalam pengukuran tiga variabel utama. Oleh karena itu, sampel dihitung seperti berikut: Total Sampel = Jumlah Indikator \times 10 = 12 \times 10 = 120 Sebanyak 120 responden dipilih berdasarkan persebaran minimarket di setiap kecamatan. Jumlah ini ditentukan untuk mengantisipasi kemungkinan adanya data yang tidak valid, seperti kesalahan dalam pengisian kuesioner atau penolakan untuk berpartisipasi. Jumlah tersebut dianggap memadai untuk menghasilkan analisis statistik yang akurat dan relevan. 8 43 56 3.4 Teknik Pengumpulan Data Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik data primer, yaitu dengan memperoleh informasi secara langsung dari objek yang diteliti. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami secara lebih rinci perilaku, preferensi, karakteristik, serta kualitas dari subjek penelitian. 10 48 Data primer dapat dikumpulkan melalui berbagai metode seperti penyebaran kuesioner, wawancara, atau survei, yang memungkinkan interaksi langsung antara peneliti dan responden (Zainuddin, 2024). 86 Dalam studi ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data dalam bentuk kuesioner. 82 Kuesioner atau instrumen merupakan alat yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data pada suatu penelitian. Istilah tersebut juga mencakup berbagai instrumen evaluasi. Sebelum digunakan pada populasi yang sesungguhnya,

kuesioner sering kali melalui proses konversi atau penyesuaian agar sesuai dengan kebutuhan penelitian (Sihotang et al., 2023). Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dilakukan langsung kepada karyawan Generasi Z di minimarket di Kota Tangerang Selatan, yang dipilih karena pertumbuhan industri ritelnya yang pesat serta tingginya jumlah tenaga kerja. Dengan 330 minimarket, wilayah ini menjadi lokasi yang relevan untuk memahami career development, employee engagement, dan turnover intention di industri ritel. Peneliti akan berkoordinasi dengan kepala toko atau supervisor untuk menyebarkan kuesioner kepada karyawan yang dimiliki dalam bentuk tautan Google Formulir dan barcode. Oleh karena itu, penyebaran kuesioner melalui kepala toko atau supervisor diharapkan dapat menghasilkan data primer yang relevan bagi penelitian ini. **47** Skala Likert merupakan jenis skala ordinal yang umum digunakan pada penelitian kuantitatif untuk mengukur sikap atau pendapat responden terhadap suatu topik maupun pernyataan tertentu. Skala ini berfungsi sebagai alat ukur yang membantu peneliti dalam memahami kecenderungan atau tingkat persetujuan responden terhadap berbagai aspek yang diteliti (Zainuddin, 2024). **77** Penelitian ini menerapkan skala Likert empat poin dengan kategori: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) setuju, dan (4) sangat setuju. Penggunaan skala genap tanpa opsi netral bertujuan untuk mendorong responden memberikan jawaban yang lebih tegas, sehingga mengurangi kemungkinan memilih jawaban netral atau tengah (Zainuddin, 2024). Berikut skala Likert yang digunakan sebagai instrumen pengukuran untuk penilaian variabel: Penilaian skala Likert pada penelitian ini memungkinkan peneliti untuk mengukur intensitas sikap maupun persepsi responden terhadap pernyataan yang diajukan terkait career development, employee engagement, dan turnover intention. **1** Jawaban responden kemudian dikonversi menjadi data interval guna mempermudah proses pengolahan serta analisis statistik. Pernyataan dalam kuesioner disusun berdasarkan faktor-faktor yang dievaluasi dalam penelitian ini, yakni career development, employee engagement, dan turnover intention. Seluruh variabel diuraikan ke dalam beberapa

indikator, yang kemudian dikembangkan menjadi pernyataan positif maupun negatif. Pendekatan ini diterapkan untuk memastikan bahwa responden memberikan jawaban yang objektif serta mengurangi kecenderungan mereka mengikuti pola jawaban tertentu.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional diterapkan untuk menjelaskan secara jelas apa arti dari suatu variabel dan bagaimana cara mengevaluasinya secara spesifik. Biasanya, ini disajikan dalam bentuk tabel yang memuat nama variabel, deskripsinya, alat yang dipakai untuk mengevaluasi, cara pengukurannya, skala yang diterapkan, dan hasil yang diharapkan. Tujuan dari definisi operasional ini ialah untuk membatasi cakupan variabel agar seluruh orang punya pemahaman yang serupa (Fadilla et al., 2022). Pendekatan ini memudahkan peneliti dalam mengumpulkan, mengevaluasi, dan menganalisis data secara lebih efisien serta konsisten sepanjang penelitian.

52 Dalam studi ini, variabel independen yang digunakan adalah Career Development (X), sedangkan variabel dependen adalah Turnover Intention (Y), dengan Employee Engagement (Z) sebagai variabel mediasi. Tabel berikut memuat informasi mengenai variabel penelitian, definisi operasional, serta indikator yang digunakan sebagai instrumen pengukuran pada penelitian ini:

3.6 Teknik Analisis Data

Model mediasi pada studi ini dianalisis melalui aplikasi SmartPLS. Oleh karena itu, metode Partial Least Squares atau yang biasa disebut PLS-SEM dipilih karena lebih sesuai untuk menganalisis ide-ide dalam studi ini, mengingat PLS-SEM lebih berfokus pada varians daripada kovarian (Ghozali, 2021). Analisis PLS-SEM terdiri dari dua komponen utama. Komponen pertama adalah Model Pengukuran (Outer Model), yang menggambarkan bagaimana variabel manifest atau variabel yang dapat diamati mencerminkan variabel laten. Model ini fokus pada hubungan antara variabel laten dan item indikator yang mengukur variabel tersebut. Komponen kedua adalah Model Struktural (Inner Model), yang menyoroti kekuatan hubungan antar variabel laten maupun konstruk yang diukur, serta menunjukkan hubungan kausal antar konstruk dalam model tersebut.

1 3.6

1 Teknik Analisis Deskriptif

Studi kuantitatif biasanya menggunakan alat

analisis data statistik. Statistik dalam penelitian ini bersifat deskriptif. 1 39

Menurut Sudirman et al. (2023), statistik deskriptif adalah teknik analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan, merangkum, dan menganalisis data kuantitatif tanpa bertujuan untuk membuat generalisasi atau kesimpulan yang lebih luas. Teknik ini membantu dalam menyajikan data dalam bentuk aslinya, sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai karakteristik data yang diperoleh. Data kuantitatif merupakan data yang dapat diukur maupun dihitung secara numerik, berupa berat badan, tinggi badan, usia, maupun variabel lain yang bersifat numerik. 1 41

Statistik deskriptif biasanya digunakan ketika penelitian mencakup seluruh populasi atau saat peneliti hanya ingin merangkum data sampel tanpa menarik kesimpulan umum tentang populasi dari mana sampel tersebut diambil. 1 3.6 1 6 14 28 30 71 2

Model Pengukuran (Outer Model) Outer model digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur variabel laten. 1

Beberapa uji yang dilakukan meliputi: 1. Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity): Uji ini memastikan bahwa setiap indikator dalam variabel yang sama benar-benar mengukur konsep yang sama. Pengujian dilakukan dengan memeriksa loading factor yang harus lebih dari 0,7 (Hair et al., 2021). 2.

Uji Reliabilitas: dalam penelitian ini menggunakan nilai AVE, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha, yang ketiganya bertujuan menilai konsistensi internal suatu konstruk. 53 83

Nilai AVE mengukur seberapa besar varians yang dapat dijelaskan oleh indikator dalam suatu variabel laten. 1

Nilai AVE yang baik adalah lebih dari 0,5, yang menunjukkan bahwa indikator secara efektif merepresentasikan variabel laten. Composite Reliability mengukur sejauh mana indikator dalam konstruk dapat diandalkan, dengan nilai minimum 0,70 atau lebih sebagai batas penerimaan yang menunjukkan konsistensi internal yang memadai. Sementara itu, Cronbach's Alpha berfungsi sebagai ukuran konservatif terhadap konsistensi internal dengan menilai kesamaan muatan antar indikator, di mana nilai 0,70 atau lebih juga dianggap memenuhi standar reliabilitas. Composite Reliability (rho_c) sering dianggap sebagai ukuran yang lebih fleksibel dibandingkan Cronbach'

s Alpha, karena mampu menangkap reliabilitas konstruk secara lebih akurat dalam model pengukuran, sehingga keduanya saling melengkapi dalam menguji reliabilitas suatu konstruk (Hair et al., 2021). 20 23 3. Validitas Diskriminan (Discriminant Validity): Uji ini memastikan bahwa variabel yang diuji memiliki perbedaan yang jelas dari variabel lainnya. 1 Validitas diskriminan tercapai jika hubungan antara variabel dengan indikatornya lebih kuat dibandingkan dengan korelasi antara variabel lain. Uji ini dapat dilihat melalui nilai cross loading yang lebih besar dari 0,7 (Hair et al., 2021). 1 3.6 1 6 28 67 3 Model Struktural (Inner Model) Inner model menggambarkan hubungan sebab-akibat antara variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung. 1 Evaluasi inner model bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independent berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependent. Dalam metode Partial Least Squares (PLS), inner model diuji dengan beberapa langkah, salah satunya dengan menghitung nilai R-square untuk melihat seberapa besar variabel independent mampu menjelaskan variasi pada variabel dependent. Selain itu, koefisien jalur digunakan untuk mengukur seberapa kuat hubungan antara variabel laten dalam model penelitian (Ghozali, 2021). Beberapa uji yang digunakan dalam evaluasi inner model meliputi berbagai teknik analisis untuk memastikan bahwa hubungan antar variabel memiliki makna yang signifikan. 1 79 1. R-Square (R^2): Menunjukkan seberapa besar varians variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. 1 Nilai R^2 yang tinggi menunjukkan kekuatan prediksi model yang kuat. 1 5 35 40 53 88 Nilai $R^2 \geq 0,75$ tergolong baik, 0,50 sedang, dan 0,25 lemah (Hair et al., 2021). 2. Effect Size (F^2): Menurut Hair et al. (2021), Effect Size (F^2) digunakan untuk mengukur besar pengaruh yang dihasilkan variabel independen terhadap variabel dependent, dengan tingkat pengaruh yang dikategorikan sebagai kecil, sedang, atau besar. 5 21 40 64 Nilai F^2 lebih dari 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, nilai diantara 0,15 dan 0,35 menunjukkan pengaruh sedang, dan lebih dari 0,35 menunjukkan pengaruh yang besar. 3. Uji Bootstrapping: Penelitian ini menggunakan uji Bootstrapping untuk mengukur pengaruh antar variabel dalam

hipotesis yang diuji. Seluruh hipotesis dianggap memiliki dampak yang signifikan jika nilai T-statistic lebih dari 1,96. Pengaruh langsung dikatakan signifikan apabila P-value kurang dari 0,05. Selain itu, berdasarkan standar signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$), nilai T-table sebesar 1,96 harus lebih besar daripada T-hitung agar hasilnya dinyatakan signifikan (Hair et al., 2021). 4. Path Coefficient: Untuk menentukan pengaruh langsung dan tidak langsung, tingkat signifikansi antara indikator dan variabel dapat diukur menggunakan nilai path coefficient yang harus lebih besar dari 1,96 (Hair et al., 2021)..

Dalam analisis koefisien jalur, langkah pertama yang perlu dilakukan adalah menghitung akar kuadrat dari nilai R-Square. Setelah perhitungan ini selesai, setiap variabel harus menunjukkan dampak yang signifikan terhadap variabel dependen. 5. Spesific Indirect Effects: Pengujian efek tidak langsung dilakukan untuk menilai bagaimana suatu variabel dapat memengaruhi variabel lain melalui variabel perantara. Selain itu, SmartPLS memungkinkan analisis langsung terhadap nilai P-value dan T- statistic guna menentukan validitas hipotesis. Menurut Hair et al. (2021), efek tidak langsung dianggap signifikan apabila P-value kurang dari 0,05.

3.6.4 Pengujian Hipotesis Analisis hipotesis dilaksanakan dengan mengamati koefisien jalur, nilai T-statistic, dan P-value. Koefisien jalur positif menunjukkan hubungan positif antar variabel, sedangkan koefisien negatif menandakan hubungan yang berlawanan. Jika $T > 1,96$ dan

$P < 0,05$, atau 5% maka koefisien tersebut dianggap signifikan secara statistik, yang berarti hasil penelitian dapat dipercaya (Hair et al., 2021)

H1: Pengaruh Career Development terhadap Turnover Intention H0:

Career Development tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention

Ha: Career Development berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention H2:

Pengaruh Career Development terhadap Employee Engagement H0: Career

Development tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement Ha:

Career Development berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement H3:

Pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover Intention H0: Employee

Engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention 2 4 9 44 Ha:

Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention 2 4 H4:

Pengaruh Career Development terhadap Turnover Intention melalui Employee

Engagement sebagai variabel mediasi H0: Employee Engagement tidak

memediasi pengaruh Career Development terhadap Turnover Intention Ha:

Employee Engagement memediasi pengaruh Career Development terhadap Turnover Intention.

87 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 responde 51 . Berikut adalah data

deskripsi responden yaitu umur, jenis kelamin, tempat bekerja, kecamatan

tempat bekerja, status pekerjaan, dan lama bekerja di perusahaan tersebut.

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 in

12 . 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 kerj

84 . Oleh karena itu, variabel career development menjadi penting

dalam membentuk persepsi dan komitmen kerja merek . Jika career development

dikelola dengan baik, maka employee engagement cenderung meningkat,

sehingga dapat menurunkan risiko turnover intentio . Sebaliknya, ketidakjelasan

arah karier pada usia-usia ini berpotensi mendorong mereka untuk mencari

peluang di perusahaan lain. 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. 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 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%)

17 . 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 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. 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

26 4 21 26 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. 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 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. 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 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 atas n” (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 (ρ_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. Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel Career Development memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,923, Composite Reliability (ρ_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 (ρ_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 (ρ_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. 26 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. 20 45 4

6 20 23 45 46 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. 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. **35** 4.3 Hasil

Model Struktural (Inner Model) 4 3.1 Hasil R-Square (R^2) 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 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 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 0,0 89 . 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

15 29 30 33 34 35 65 74 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 perse 92 .

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 satua 62 . 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 0,00 **90**. 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. **11** 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. **3** 4.5 Pembahasan 4 **2 3 7 19** 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 diharga . 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 **33 76** . Langkah ini tidak hanya berdampak pada keterlibatan, tetapi juga dapat mendorong loyalitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan. **4 2 3 4 7 19 24 25 27** 5.3. Pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover Intention Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intentio **2 7** **11 25 70** . 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. **5 18** 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 **11** 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 **27 29 34 63 75** **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.



REPORT #27512407

Results

Sources that matched your submitted document.

● IDENTICAL ● CHANGED TEXT

INTERNET SOURCE		
1.	3.19% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/9911/10/BAB%20III.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
2.	1.63% etd.ummy.ac.id https://etd.ummy.ac.id/49673/4/Bab%20I.pdf	●
INTERNET SOURCE		
3.	1% ettheses.uin-malang.ac.id http://ettheses.uin-malang.ac.id/52719/7/19540095.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
4.	0.73% etd.ummy.ac.id https://etd.ummy.ac.id/id/eprint/49673	●
INTERNET SOURCE		
5.	0.6% repository.unissula.ac.id http://repository.unissula.ac.id/34886/1/Manajemen_30402000320_fullpdf.pdf	●
INTERNET SOURCE		
6.	0.49% jurnal.uns.ac.id https://jurnal.uns.ac.id/ijas/article/download/78921/44991	●
INTERNET SOURCE		
7.	0.49% repository.unissula.ac.id http://repository.unissula.ac.id/30079/1/Magister%20Manajemen_20402000092...	●
INTERNET SOURCE		
8.	0.48% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/8734/10/10.%20BAB%20III.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
9.	0.47% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/8796/9/BAB%20II.pdf	●



REPORT #27512407

INTERNET SOURCE		
10. 0.46%	repo.stie-pembangunan.ac.id https://repo.stie-pembangunan.ac.id/373/1/19612298.pdf	●
INTERNET SOURCE		
11. 0.45%	etheses.uin-malang.ac.id http://etheses.uin-malang.ac.id/54331/1/19510052.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
12. 0.44%	repository.uin-suska.ac.id http://repository.uin-suska.ac.id/88724/1/SKRIPSI%20PEMBAHASAN%20DIVA%2..	●
INTERNET SOURCE		
13. 0.43%	openjournal.unpam.ac.id https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/DRB/article/download/35019/pdf/8...	●
INTERNET SOURCE		
14. 0.41%	eprints.umm.ac.id https://eprints.umm.ac.id/3495/4/BAB%20III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
15. 0.4%	arpusda.semarangkota.go.id https://arpusda.semarangkota.go.id/uploads/data_karya_ilmiah/202311270932...	●
INTERNET SOURCE		
16. 0.4%	journal.stieamkop.ac.id https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/download/8978/5770	●
INTERNET SOURCE		
17. 0.37%	repository.uinjkt.ac.id https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/54762/1/Dwi%20%2..	●
INTERNET SOURCE		
18. 0.36%	repo.darmajaya.ac.id http://repo.darmajaya.ac.id/347/5/BAB%205.pdf	●
INTERNET SOURCE		
19. 0.35%	ejournal.sisfokomtek.org https://ejournal.sisfokomtek.org/index.php/saintek/article/download/41/34/76	●
INTERNET SOURCE		
20. 0.35%	repo.darmajaya.ac.id http://repo.darmajaya.ac.id/16365/19/BAB%204%20SKRIPSI%20MELA.pdf	●



REPORT #27512407

INTERNET SOURCE		
21. 0.34%	eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6025/11/Bab%204.pdf	●
INTERNET SOURCE		
22. 0.34%	jurnal.stieama.ac.id https://jurnal.stieama.ac.id/index.php/ama/article/download/225/234	●
INTERNET SOURCE		
23. 0.34%	repository.unama.ac.id http://repository.unama.ac.id/3264/6/BAB%20VI.pdf	●
INTERNET SOURCE		
24. 0.32%	eprints.umm.ac.id https://eprints.umm.ac.id/17279/3/BAB%20II%20.pdf	●
INTERNET SOURCE		
25. 0.32%	ojs.uniska-bjm.ac.id https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/PPDU/article/download/3746/2412	●
INTERNET SOURCE		
26. 0.32%	arpusda.semarangkota.go.id https://arpusda.semarangkota.go.id/uploads/data_karya_ilmiah/202507041045...	●
INTERNET SOURCE		
27. 0.31%	repository.radenfatah.ac.id https://repository.radenfatah.ac.id/19521/2/2.pdf	●
INTERNET SOURCE		
28. 0.29%	repository.upi.edu http://repository.upi.edu/92658/4/S_BD_TSK_1903664_Chapter3.pdf	●
INTERNET SOURCE		
29. 0.29%	repository.unj.ac.id http://repository.unj.ac.id/21118/1/COVER.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
30. 0.27%	e-journal.unair.ac.id https://e-journal.unair.ac.id/JMTT/article/download/12345/pdf/53899	●
INTERNET SOURCE		
31. 0.27%	eprints.ummetro.ac.id https://eprints.ummetro.ac.id/951/4/BAB%20III.pdf	●



REPORT #27512407

INTERNET SOURCE		
32.	0.26% openlibrary.telkomuniversity.ac.id https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/files/214660/bab1/pengaruh...	●
INTERNET SOURCE		
33.	0.26% journalstkipgrisitubondo.ac.id https://journalstkipgrisitubondo.ac.id/index.php/PKWU/article/download/1422..	●
INTERNET SOURCE		
34.	0.26% digitallib.pps.unj.ac.id http://digitallib.pps.unj.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=313&bid=95839	●
INTERNET SOURCE		
35.	0.25% repository.unissula.ac.id http://repository.unissula.ac.id/34963/1/Magister%20Manajemen_20402200134...	●
INTERNET SOURCE		
36.	0.24% repository.ut.ac.id https://repository.ut.ac.id/10573/	●
INTERNET SOURCE		
37.	0.24% ejournal.arimbi.or.id https://ejournal.arimbi.or.id/index.php/JIMaKeBiDi/article/download/504/755/2...	●
INTERNET SOURCE		
38.	0.24% repository.uinjkt.ac.id https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/42083/2/RIVAL%20N..	●
INTERNET SOURCE		
39.	0.24% ejournal.undiksha.ac.id https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/EKU/article/view/17233/14162	●
INTERNET SOURCE		
40.	0.23% repository.fe.unj.ac.id http://repository.fe.unj.ac.id/11581/5/5.%20PDF%20BAB%20III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
41.	0.21% gamastatistika.com https://gamastatistika.com/2024/03/18/perbedaan-statistik-deskriptif-dan-indu...	●
INTERNET SOURCE		
42.	0.21% researchhub.id https://researchhub.id/index.php/optimal/article/download/2644/2080/9263	●



REPORT #27512407

INTERNET SOURCE		
43.	0.21% repository.unpas.ac.id http://repository.unpas.ac.id/36960/6/BAB%20III.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
44.	0.21% conference.upnvj.ac.id https://conference.upnvj.ac.id/index.php/biema/article/download/1681/1127	●
INTERNET SOURCE		
45.	0.21% repo.darmajaya.ac.id http://repo.darmajaya.ac.id/15988/9/BAB%20IV.pdf	●
INTERNET SOURCE		
46.	0.2% repository.unama.ac.id http://repository.unama.ac.id/2190/5/BAB%20V.pdf	●
INTERNET SOURCE		
47.	0.19% ahaslides.com https://ahaslides.com/id/blog/likert-scale-in-research/	●
INTERNET SOURCE		
48.	0.19% ejournal.upbatam.ac.id https://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/scientia_journal/article/download/31...	●
INTERNET SOURCE		
49.	0.19% repository.iainpare.ac.id https://repository.iainpare.ac.id/id/eprint/2223/4/17.2400.055%20BAB%203.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
50.	0.19% journal.uui.ac.id https://journal.uui.ac.id/selma/article/download/39149/18039/133261	●
INTERNET SOURCE		
51.	0.19% repository.unissula.ac.id http://repository.unissula.ac.id/37364/1/Manajemen_30402000227_fullpdf.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
52.	0.19% jurnal.uisu.ac.id https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/best/article/download/10558/7275	●
INTERNET SOURCE		
53.	0.18% journal.umy.ac.id https://journal.umy.ac.id/index.php/rab/article/download/26199/11386/95384	●



REPORT #27512407

INTERNET SOURCE		
54.	0.18% e-journal.poltek-kampar.ac.id https://e-journal.poltek-kampar.ac.id/index.php/MASIP/article/download/731/7...	●
INTERNET SOURCE		
55.	0.18% eprints.umm.ac.id https://eprints.umm.ac.id/id/eprint/16324/1/TESIS%20.pdf	●
INTERNET SOURCE		
56.	0.18% digilib.unila.ac.id https://digilib.unila.ac.id/81331/3/3.FILE%20TUGAS%20AKHIR%20TESIS%20TAN..	●
INTERNET SOURCE		
57.	0.17% journal.ibs.ac.id https://journal.ibs.ac.id/index.php/JEMP/article/view/251	●
INTERNET SOURCE		
58.	0.16% lookmedia.co.id https://lookmedia.co.id/employee-engagement/	●
INTERNET SOURCE		
59.	0.16% eprints.umm.ac.id https://eprints.umm.ac.id/17058/3/BAB%202%20.pdf	●
INTERNET SOURCE		
60.	0.16% repo.undiksha.ac.id https://repo.undiksha.ac.id/15276/3/1917041191-BAB%201%20PENDAHULUAN...	●
INTERNET SOURCE		
61.	0.16% kc.umn.ac.id https://kc.umn.ac.id/21883/7/BAB_III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
62.	0.16% media.neliti.com https://media.neliti.com/media/publications/402159-none-bf72a4ef.pdf	●
INTERNET SOURCE		
63.	0.16% etheses.uin-malang.ac.id http://etheses.uin-malang.ac.id/39002/1/16510141.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
64.	0.15% www.statistikian.com https://www.statistikian.com/2021/04/inner-model-pls-sem-smart-pls.html	●



REPORT #27512407

INTERNET SOURCE		
65.	0.15% repository.mercubuana.ac.id https://repository.mercubuana.ac.id/50109/1/01%20Cover.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
66.	0.15% rcf-indonesia.org https://rcf-indonesia.org/jurnal/index.php/JOSEAMB/article/download/307/241/..	●
INTERNET SOURCE		
67.	0.15% journal.uui.ac.id https://journal.uui.ac.id/selma/article/download/35127/16939/116928	●
INTERNET SOURCE		
68.	0.15% dinastirev.org https://dinastirev.org/JIMT/article/download/1223/763/2981	●
INTERNET SOURCE		
69.	0.14% www.talenta.co https://www.talenta.co/blog/employee-engagement-adalah/	●
INTERNET SOURCE		
70.	0.14% journal.universitaspahlawan.ac.id https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/download/2633..	●
INTERNET SOURCE		
71.	0.14% eskripsi.usm.ac.id https://eskripsi.usm.ac.id/files/skripsi/B11A/2017/B.131.17.0492/B.131.17.0492-0..	●
INTERNET SOURCE		
72.	0.14% kyrim.co.id https://kyrim.co.id/blog/strategi-retensi-karyawan/	●
INTERNET SOURCE		
73.	0.14% ejournal.up45.ac.id https://ejournal.up45.ac.id/index.php/maksipreneur/article/download/430/829	●
INTERNET SOURCE		
74.	0.13% repository.mercubuana.ac.id https://repository.mercubuana.ac.id/50109/	●
INTERNET SOURCE		
75.	0.13% ejournal.45mataram.ac.id https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/economina/article/view/938	●



REPORT #27512407

INTERNET SOURCE		
76.	0.13% repo.unicimi.ac.id https://repo.unicimi.ac.id/501/1/24-07-149-EBOOK%20Pengembangan%20SDM...	●
INTERNET SOURCE		
77.	0.13% eprints.undip.ac.id https://eprints.undip.ac.id/40608/4/Ana_F_-_III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
78.	0.12% prin.or.id https://prin.or.id/index.php/cemerlang/article/download/3063/2874/9584	●
INTERNET SOURCE		
79.	0.11% repository.upi.edu http://repository.upi.edu/113901/12/T_GEO_2113204_Chapter4.pdf	●
INTERNET SOURCE		
80.	0.11% repository.unsri.ac.id https://repository.unsri.ac.id/169098/4/RAMA_73201_04041282126030_0019038...	●
INTERNET SOURCE		
81.	0.1% openlibrary.telkomuniversity.ac.id https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/files/209305/jurnal_eproc/pe..	●
INTERNET SOURCE		
82.	0.1% repository.uinsu.ac.id http://repository.uinsu.ac.id/23843/4/BAB_3%20%285%29.pdf	●
INTERNET SOURCE		
83.	0.1% eprints.untirta.ac.id https://eprints.untirta.ac.id/43438/5/Mochamad%20Tri%20Maulana_333320000...	●
INTERNET SOURCE		
84.	0.1% jurnal.polgan.ac.id https://jurnal.polgan.ac.id/index.php/jmp/article/download/13756/2531	●
INTERNET SOURCE		
85.	0.09% ejournal.stikesmajapahit.ac.id https://ejournal.stikesmajapahit.ac.id/index.php/EBook/article/download/806/8..	●
INTERNET SOURCE		
86.	0.08% eprints.ulbi.ac.id https://eprints.ulbi.ac.id//2002/4/Bab%203.pdf	●



REPORT #27512407

INTERNET SOURCE		
87. 0.07%	repository.dinamika.ac.id https://repository.dinamika.ac.id/id/eprint/1629/6/BAB_IV.pdf	●
INTERNET SOURCE		
88. 0.07%	ejournal.nusamandiri.ac.id https://ejournal.nusamandiri.ac.id/index.php/pilar/article/download/38/34/71	●
INTERNET SOURCE		
89. 0.06%	www.academia.edu https://www.academia.edu/36241390/PENGARUH_BAURAN_PEMASARAN_TERH...	●
INTERNET SOURCE		
90. 0.05%	eskripsi.usm.ac.id https://eskripsi.usm.ac.id/files/skripsi/B11A/2015/B.111.15.0026/B.111.15.0026-0..	●
INTERNET SOURCE		
91. 0.04%	eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/8807/8/9.%20BAB%20II.pdf	●
INTERNET SOURCE		
92. 0.04%	penerbitgoodwood.com https://penerbitgoodwood.com/index.php/Jakman/article/download/1290/577	●
INTERNET SOURCE		
93. 0.02%	eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6046/10/10.%20BAB%20III.pdf	●