

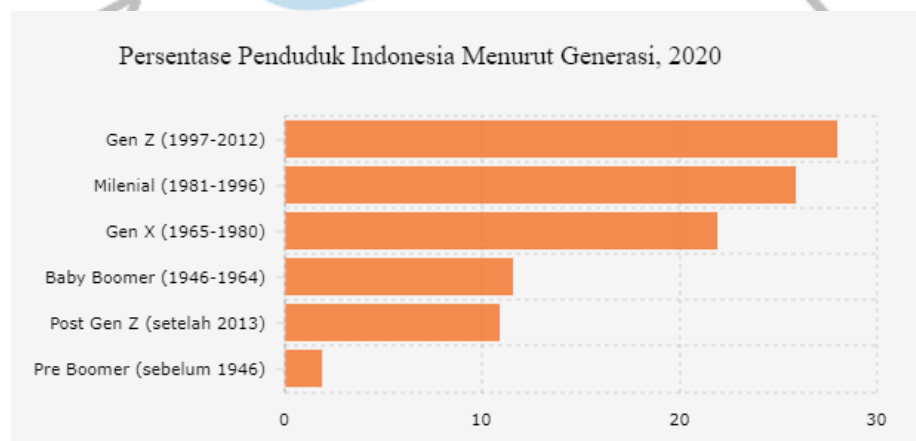
BAB I

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).



Gambar 1.1 Persentase Penduduk Indonesia Menurut Generasi
Sumber: (databoks, 2021)

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):

Tabel 1. 1 Jumlah Minimarket di Kota Tangerang Selatan Berdasarkan Kecamatan

Kecamatan	Jumlah Unit	Persentase
Pamulang	102	30.91%
Ciputat	70	21.21%
Pondok Aren	47	14.24%
Ciputat Timur	42	12.73%
Serpong	38	11.52%
Serpong Utara	17	5.15%
Setu	14	4.24%
Total	330	100%

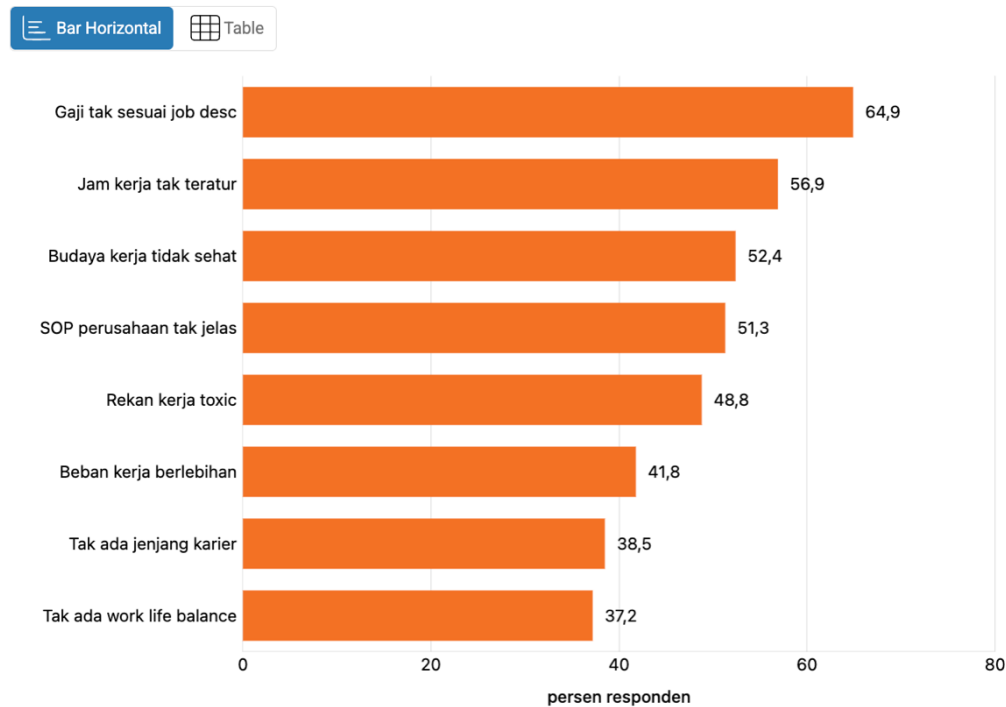
Sumber: (Hidayah et al., 2023.)

Tingginya jumlah minimarket di Kota Tangerang Selatan mencerminkan pesatnya pertumbuhan industri ritel modern di wilayah ini. 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:

Alasan Responden Gen Z Resign dari Tempat Kerja (November 2022)

databoks



Gambar 1.2 Penyebab Utama Stress para Millennial dan Generasi Z
Sumber (Databoks, 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*. 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*. 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.