

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.

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.

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. 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).

● *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*

Boccoli 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. 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)

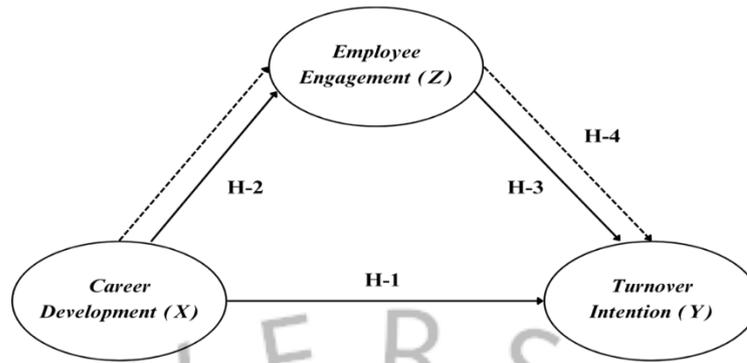
Mencerminkan keterikatan emosional dan makna dalam pekerjaan. Karyawan yang berdedikasi tinggi merasa antusias, terinspirasi, sekaligus bangga dengan pekerjaannya. Mereka melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang bernilai dan memiliki tujuan penting, serta menikmati tantangan yang ada dan merasa terhubung 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. 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. 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.



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual
 Sumber: Peneliti (2025)

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. *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). 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.

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. 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. 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*.

2.3.4 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.