

PENGARUH STRES KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI (Studi Pada Karyawan Generasi Z di Sektor Industri Retail Kota Semarang)

Aisyah Permatasari Putri¹, Ahmad Zaenuri²

Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia¹

Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia²

E-mail: aisyahperput995@gmail.com¹, Ahmadzaenuri@mail.unnes.ac.id²

Abstract: *This The retail industry is currently growing rapidly, yet it faces the challenge of of a high turnover rate, especially among Generation Z workers who dominate the operational sector. This investigation aims to empirically examine the influence of Work Stress also Career Development on Turnover Intention directly also indirectly thru Job Satisfaction as a mediating variable. This research employs a quantitative model with a causal research approach to measure relationships of cause and effect between variables. Data were collected using questionnaires also analysed using Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) assisted by SmartPLS 4.0 software. The findings indicate career development also work stress have a major impact on job satisfaction and turnover intention. Job Satisfaction is proven to significantly affect Turnover Intention, while partially mediating the effects Effects Career Development also Work Stress on Turnover Intention. Based on these findings, retail companies are recommended to integrate training programs with clear internal career paths to ensure employee competency enhancements are effectively utilized within the company, while managing work stress by balancing targets and rest periods.*

Keywords: *Job Stress; Career Development; Job Satisfaction; Turnover Intention; Generation Z*

Abstrak: Industri ritel saat ini berkembang pesat, namun dihadapkan pada tantangan tingginya tingkat perputaran karyawan (turnover), khususnya pada tenaga kerja Generasi Z yang mendominasi sektor operasional. penelitian ini ditujukan guna melakukan pengujian secara empiris “pengaruh Stres Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.” penelitian ini memakai model kuantitatif melalui pendekatan kausal (causal research) guna mengukur keterkaitan sebab-akibat antar variabel. Data dikumpulkan melalui data dihimpun melalui kuesioner, kemudian dianalisa memakai Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) memakai perangkat lunak SmartPLS 4.0. Temuan penelitian membuktikan yakni Stres Kerja serta Pengembangan Karir berpengaruh nyata pada Turnover Intention maupun Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja juga dibuktikan memberikan pengaruh signifikan kepada Turnover Intention, serta berlandaskan parsial mampu memediasi pengaruh Stres Kerja serta Pengembangan Karir kepada Turnover Intention. Berdasarkan hasil tersebut, disarankan bagi perusahaan ritel untuk mengintegrasikan program pelatihan dengan kejelasan jenjang karir internal agar peningkatan kompetensi karyawan tersalurkan di dalam perusahaan, serta mengelola stres kerja dengan menyeimbangkan target dan waktu istirahat.

Kata Kunci: *Stres Kerja; Pengembangan Karir; Kepuasan Kerja; Turnover Intention; Generasi Z*

PENDAHULUAN

Perusahaan merupakan unit ekonomi strategis yang memiliki peran sentral dalam mendorong inovasi, menciptakan lapangan kerja, serta memperkuat stabilitas perekonomian secara nasional maupun global (Nugraha & Suwatno, 2026). Untuk mempertahankan kelangsungan bisnis jangka panjang, perusahaan tidak hanya dituntut menjaga efisiensi operasional, melainkan juga harus terus membangun keunggulan kompetitif (Pratama & Wijaya, 2025). Pengelolaan elemen manusia

di dalam organisasi dijadikan faktor paling krusial karena sistem terbaik sekalipun tidak akan berjalan tanpa adanya eksekutor yang kompeten (Sari & Lestari, 2025)

Aset fundamental perusahaan terletak pada sumber daya manusianya yang menggerakkan seluruh aktivitas organisasi (Alam et al., 2024), namun mempertahankan karyawan berkualitas kerap terkendala oleh tingginya turnover intention (Azhari, 2024), yang memberi pengaruh pada biaya rekrutmen, pelatihan, dan penurunan produktivitas (Baskoro et al., 2021). Tantangan tersebut kini semakin relevan ketika Generasi Z (kelahiran 1997–2012) dimulai memasuki dan mendominasi pasar kerja di Indonesia, dengan proporsi mencapai lebih dari 27% atau sekitar 33,8 juta pekerja aktif (Badan Pusat Statistik, 2024). Akan tetapi, besarnya populasi pekerja muda ini dibayangi oleh tingginya kecenderungan untuk berpindah kerja, di mana 69% pekerja Generasi Z di Indonesia dilaporkan memiliki rencana untuk mengundurkan diri (Jakpat, 2024).

Di tingkat lokal, fenomena perputaran tenaga kerja muda ini menjadi isu yang sangat krusial di sektor perdagangan eceran atau ritel di Kota Semarang. Sektor ritel dipilih sebagai sorotan utama karena posisinya sebagai salah satu kontributor paling tinggi bagi Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) kota, sekaligus bertindak sebagai penyerap angkatan kerja muda yang sangat massif (Badan Pusat Statistik Kota Semarang, 2025).

Industri ritel modern saat ini sangat mengandalkan karakteristik Generasi Z yang dinamis, komunikatif, dan adaptif terhadap teknologi untuk mengisi posisi terdepan (*frontline*) seperti kasir, pramuniaga, dan layanan pelanggan (Wibowo & Hapsari, 2024). Namun, terdapat tantangan besar dari sisi operasional bisnis ritel yang menuntut waktu kerja fleksibel (sistem *shift*), keharusan menghadapi tuntutan konsumen secara langsung, serta target penjualan yang ketat, menjadikannya rentan memicu tingkat stres kerja yang tinggi (Suryawan et al., 2025). Tekanan kerja yang berat ini, apabila ditambah dengan persepsi terbatasnya kepastian karier jangka panjang, secara historis menempatkan sektor ritel sebagai industri dengan tingkat *turnover* tertinggi (Ramadhan & Wijaya, 2026). Maka sebab itu, meneliti *turnover intention* terhadap pekerja ritel Generasi Z pada Kota Semarang menjadi sangat penting untuk menjaga stabilitas dan produktivitas operasional industri lokal.

Secara teoritis, hubungan antar variabel ini dipaparkan melewati Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory), memandang stres kerja dan pengembangan karir sebagai bentuk pertukaran antara perusahaan dan karyawan yang pada akhirnya membentuk kepuasan kerja dan memberi dampak niat pekerja guna bertahan ataupun keluar (Harden et al., 2018). Penelitian ini mengembangkan studi terdahulu Giang, Ghi, dan Yen (2024) tentang niat keluar kerja Generasi Z di Vietnam, melalui menambahkan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi serta menggeser objek kajian pada sektor ritel Kota Semarang, Indonesia, menggunakan teknik purposive sampling untuk memperbaiki keterbatasan metodologi penelitian sebelumnya.

Meskipun fenomena *turnover intention* dalam pekerja Generasi Z pada sektor ritel sangat mendesak untuk diteliti, kajian literatur terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan empiris (*empirical gap*) berupa ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai hubungan antarvariabel terkait. Pada hubungan stres kerja kepada *turnover intention*, sejumlah penelitian menemukan dampak positif serta nyata (Kim et al., 2024; Lin et al., 2024), sedangkan kajian lainnya menyimpulkan yakni stres kerja belum memberi pengaruh nyata (Maharani & Tamara, 2024; Wahyuni et al., 2022). Kesenjangan temuan juga terjadi pada variabel pengembangan karir, di mana beberapa studi membuktikan dampak negative serta nyata kepada *turnover intention* (Al-Sayegh, 2025; Thompson et al., 2025), namun studi lain mendapati tidak ada pengaruh yang signifikan (Artha & Jahja, 2023; Putri et al., 2024). Demikian pula pada jalur kepuasan kerja kepada *turnover intention*, kajian Mishra et al. (2024) serta Wong et al. (2024) menunjukkan hasil signifikan, sementara Azzahra & Gani (2026) menemukan hasil tidak signifikan.

Perdebatan empiris ini meluas hingga peranan kepuasan kerja selaku variabel mediasi; sebagian peneliti menunjukan yakni kepuasan kerja bisa memediasi pengaruh stres kerja ataupun pengembangan karir kepada *turnover intention* (Gede et al., 2021; Jayasri & Annisa, 2023; Ning et al., 2023), sedangkan peneliti lainnya menunjukan yakni kepuasan kerja tidak mampu menjalankan peran mediasi tersebut (Harinia et al., 2023; Sutagana et al., 2023; Wahyuningrum & Khan, 2023). Divergensi temuan tersebut menandakan bahwa mekanisme penghubung antarvariabel belum memperlihatkan pola empiris yang sepenuhnya konvergen. Ketidakkonsistenan hasil ini umumnya dipicu oleh perbedaan *grand theory*, indikator penelitian, teknik pengambilan sampel, ukuran sampel, hingga karakteristik objek penelitian yang digunakan.

Keadaan makro serta karakteristik industri ritel tersebut terbukti selaras dengan temuan empiris di lapangan. Melalui studi pendahuluan (pra-survei) terhadap 30 karyawan ritel Generasi Z di Kota Semarang, ditemukan data sebagai berikut:

No	Variabel	Indikator Kunci / Fenomena Utama	Ya (%)	Tidak (%)
1.	Stres Kerja	Beban kerja berlebih & waktu penyelesaian terbatas	90,0%	10,0%
		Kelelahan fisik & mental akibat tuntutan kerja	85,7%	14,3%
		Kecemasan/kegelisahan memikirkan pekerjaan	80,0%	20,0%
2.	Pengembangan Karir	Kesempatan memperbarui & meningkatkan keterampilan	86,7%	13,3%
		Kejelasan jenjang karir masa depan di perusahaan	76,7%	23,3%
3.	Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap tingkat gaji dibanding kontribusi	86,7%	13,3%
		Kepuasan terhadap dukungan & arahan atasan	66,7%	33,3%
4.	<i>Turnover Intention</i>	Merasa belum berkembang pada pekerjaan saat ini	86,7%	13,3%
		Menganggap pekerjaan saat ini kurang menantang	83,3%	16,7%
		Telah melamar pekerjaan baru (dalam 6 bulan terakhir)	76,7%	23,3%
		Berniat mengundurkan diri (resign) pada tahun ini	66,7%	33,3%

Berdasarkan data Tabel 1, terlihat sebuah kesenjangan (gap) antara teori dan realitas lapangan. Secara teoretis, tingginya angka pengembangan karier dan kepuasan kerja semestinya dapat meredam niat keluar karyawan. Faktanya, persepsi positif terhadap pengembangan keterampilan (86,7%) dan kepuasan gaji (86,7%) justru berjalan beriringan dengan tingginya pencarian kerja baru (76,7%) serta niat resign (66,7%). Di sisi lain, kepuasan kerja yang relatif tinggi ini juga terjadi di tengah tingginya stres kerja, di mana 90,0% responden mengeluhkan beban kerja berlebih. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja belum sepenuhnya ampuh menahan laju perputaran karyawan Generasi Z di sektor ritel.

Interaksi antar variabel dalam fenomena diatas dipaparkan melewati Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory), melihat stres kerja dan pengembangan karier sebagai bentuk pertukaran antara perusahaan dan pekerja yang pada akhirnya membentuk kepuasan kerja dan niat guna bertahan atau keluar.

Berdasarkan uraian tersebut, kajian ini ditujukan guna menganalisa "pengaruh stres kerja dan pengembangan karier terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada karyawan retail Generasi Z di Kota Semarang." Kajian ini diinginkan bisa memberi andil teoretis bagi perkembangan studi pengelolaan SDM, dan andil praktis untuk perusahaan ritel ketika merancang strategi manajemen stres kerja, pengembangan karier, serta kepuasan kerja untuk mengurangi tingkat *turnover pekerja* muda.

METODE PENELITIAN

Hubungan kausalitas antarvariabel ditelaah melalui pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal (causal research) Stres Kerja (X1) dan Pengembangan Karir (X2) selaku variabel independen, Kepuasan Kerja (Z) selaku variabel mediasi, serta Turnover Intention (Y) selaku variabel dependen. Populasi kajian merupakan karyawan Generasi Z (usia 17–29 tahun) yang mempunyai pekerjaan pada sektor ritel Kota Semarang, dengan jumlah tidak teridentifikasi dengan akurat (unknown population). Ukuran sampel ditetapkan berlandaskan pedoman Hair et al. (2022) diperuntukan PLS-SEM, yaitu 5–10 x total indikator (13 indikator), alhasil didapatkan sampel minimum berjumlah 130 partisipan, seluruhnya dapat diolah. Teknik pengambilan sampel yang dipakai merupakan nonprobability sampling melalui metode purposive sampling, melalui kriteria karyawan Generasi Z berdomisili di Kota Semarang, bekerja di sektor ritel, dan telah menjalani periode kerja sekurang-kurangnya 1 tahun. Data dikumpulkan melewati angket. Alat analisis yang dipakai merupakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dibantu

SmartPLS 4.0, mencakup pengujian outer model (validitas reliabilitas, konvergen, dan diskriminan), inner model (R^2 , Q^2 , f^2), model fit (Goodness of Fit), serta pengujian signifikansi hipotesis melalui teknik bootstrapping. Lokasi penelitian adalah industri ritel modern di Kota Semarang, yang dipilih karena pertumbuhan gerai ritel dan tingkat turnover karyawan muda yang tinggi di kota tersebut.

HASIL PENELITIAN

Kuesioner disebar kepada 130 responden dan seluruhnya (100%) memenuhi kriteria serta dapat diolah, tanpa ada data yang gugur. Hasil analisis deskriptif variabel dengan metode *three-box method* mengindikasikan yakni Stres Kerja terdapat dalam klasifikasi tinggi (indeks 73,83), dengan indikator "merasa seperti tidak pernah memiliki hari libur" dan "ketegangan saat memikirkan pekerjaan" sebagai penyumbang tertinggi. Pengembangan Karir menunjukkan persepsi yang cukup baik terhadap kemampuan menyerap keterampilan baru (indeks 70,77), namun pandangan terhadap masa depan karier di perusahaan saat ini relatif lebih rendah (indeks 68,00). Kepuasan Kerja tercermin tinggi terutama pada aspek kesesuaian tantangan pekerjaan (indeks 71,38), sementara Turnover Intention berada pada kategori sedang, mengindikasikan karyawan Generasi Z saat ini berada pada fase transisi yang rentan — belum secara agresif berpindah kerja, namun berpotensi meningkat menjadi keputusan keluar yang nyata apabila tidak ada intervensi manajemen SDM.

Temuan pengujian validitas konvergen mengindikasikan semua 46 item parameter mempunyai angka *outer loading* $> 0,70$ (berkisar 0,833–0,969), dan angka *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh variabel $> 0,50$ (Stres Kerja 0,743; Pengembangan Karir 0,748; Kepuasan Kerja 0,750; *Turnover Intention* 0,766), sehingga seluruh konstruk dinyatakan valid. Besaran tersebut memperlihatkan bahwa proporsi varians parameter yang mampu diterangkan oleh masing-masing konstruk telah melampaui ambang penerimaan yang dipersyaratkan.

Uji validitas diskriminan pada hasil nilai *Fornell-Larcke* yaitu nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) untuk variabel Kepuasan Kerja (KK) sebesar 0,862, yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan variabel lain seperti Perkembangan Karir (0,534), Stres Kerja (0,491), dan Turnover Intention (0,702). Hal ini menunjukkan konstruk Kepuasan Kerja mampu menjelaskan indikatornya sendiri dengan lebih baik dibandingkan hubungannya dengan konstruk lain dalam model penelitian. Kondisi serupa juga terlihat pada variabel lainnya, yaitu Perkembangan Karir (PK) dengan nilai 0,865, Stres Kerja (SK) sebesar 0,866, serta Turnover Intention (TO) sebesar 0,875, seluruh nilai dari hasil tersebut (pada diagonal) lebih tinggi dibandingkan korelasi antar variabel lainnya. Disimpulkan setiap konstruk yang ada di dalam penelitian ini memiliki perbedaan jelas dan tidak saling tumpang tindih, sehingga model penelitian telah memenuhi kriteria Fornell-Larcker. Selain menggunakan kriteria Fornell-Larcker, validitas diskriminan dalam penelitian ini juga diuji melalui analisis cross loading. Hasil perhitungan Cross Loading menggambarkan seluruh indikator mempunyai nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Secara keseluruhan hasil perhitungan *Fornell-Larcker* dan *cross loading* juga mengindikasikan tiap parameter berkorelasi kian kokoh terhadap variabel latennya dibanding variabel lain.

Hasil pengujian reliabilitas mengindikasikan semua variabel mempunyai *Cronbach's Alpha* serta *Composite Reliability* $> 0,70$ (ada di kisaran 0,962–0,972), dengan Pengembangan Karir mencatat nilai reliabilitas tertinggi (*Cronbach's Alpha* 0,969; *Composite Reliability* 0,972), alhasil semua konstruk dinilai reliabel serta konsisten secara internal. Nilai reliabilitas yang sangat tinggi (mendekati angka 1) pada seluruh variabel tersebut mengindikasikan bahwa instrumen penelitian mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dan dapat dipercaya. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi syarat reliabilitas dan layak digunakan untuk tahap analisis berikutnya dalam pengujian model penelitian.

Dalam uji inner model, angka *R-Square* terhadap *Turnover Intention* berjumlah 0,632 (kategori moderat), memiliki arti Stres Kerja, Pengembangan Karir, serta Kepuasan Kerja secara bersamaan bisa memaparkan 63,2% variasi *Turnover Intention*. Angka *R-Square* Kepuasan Kerja berjumlah 0,512 (kategori moderat), mengindikasikan Stres Kerja serta Pengembangan Karir mampu memaparkan 51,2% variasi Kepuasan Kerja. Hasil pengujian pendukung *inner model* lainnya mencakup:

1. **Effect Size (F^2):** Perkembangan Karir ($F^2 = 0,556$) dan Stres Kerja ($F^2 = 0,466$) memberikan kontribusi pengaruh yang besar terhadap Kepuasan Kerja. Sementara itu, terhadap Turnover Intention, Perkembangan Karir ($F^2 = 0,290$) dan Stres Kerja

($F^2 = 0,203$) memberikan pengaruh berkategori sedang, sedangkan Kepuasan Kerja ($f^2 = 0,137$) berpengaruh kecil..

2. **Predictive Relevance (Q^2)**: Perhitungan menghasilkan nilai Q^2 sebesar 0,567 untuk Turnover Intention dan 0,494 untuk Kepuasan Kerja ($Q^2 > 0$), menandakan model memiliki relevansi prediktif yang baik.
3. **Goodness of Fit (GoF)**: Perhitungan manual nilai GoF menghasilkan skor 0,656 ($> 0,36$), yang berarti model penelitian memiliki tingkat kelayakan dan daya jelaskan yang tinggi

Tabel 1 Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

Hipotesis	Jalur	Original Sample	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H1	Stres Kerja → <i>Turnover Intention</i>	0,332	5,191	0,000	Diterima
H2	Pengembangan Karir → <i>Turnover Intention</i>	0,408	6,480	0,000	Diterima
H3	Stres Kerja → Kepuasan Kerja	0,477	8,015	0,000	Diterima
H4	Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0,521	9,321	0,000	Diterima
H5	Kepuasan Kerja → <i>Turnover Intention</i>	0,322	4,105	0,000	Diterima

Tabel 2 Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

Hipotesis	Jalur	Original Sample	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H6	Stres Kerja → Kepuasan Kerja → <i>Turnover Intention</i>	0,153	3,576	0,000	Diterima (mediasi parsial)
H7	Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja → <i>Turnover Intention</i>	0,167	3,802	0,000	Diterima (mediasi parsial)

Seluruh hipotesis (H1-H7, termasuk dua jalur mediasi) dinyatakan diterima dalam tingkat signifikansi 5% (T-statistics $> 1,96$; P-values $< 0,05$), dengan arah pengaruh yang seluruhnya positif.

PEMBAHASAN

Pengaruh Stres Kerja terhadap *Turnover Intention*.

Temuan pengujian H1 membuktikan Stres Kerja memberikan pengaruh nyata kepada *Turnover Intention* (original sample 0,332; T-statistic 5,191; P-values 0,000). Temuan ini konsisten terhadap tingginya indeks stres kerja (73,83), khususnya pada indikator minimnya hari libur dan ketegangan memikirkan pekerjaan. Sesuai Teori Pertukaran Sosial, ketidakseimbangan antara tuntutan operasional ritel yang tinggi dengan minimnya waktu pemulihan membuat karyawan merasa dirugikan dalam relasi pertukaran dengan perusahaan, sehingga memicu niat keluar. Hasil ini mendukung temuan Lin et al. (2024), Salama et al. (2022) serta Pei et al. (2024).

H1: Stres Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention*.

H2 diterima dengan original sample 0,408 (T-statistic 6,480; P-values 0,000). Temuan perhitungan menunjukkan yakni pengembangan karir memberikan pengaruh yang nyata kepada turnover intention. Menandakan bahwa pelaksanaan program pengembangan karir di perusahaan berpengaruh secara nyata terhadap tingkat niat keluar karyawan. Hasil diatas relevan terhadap Riantimi et al. (2021), Suryani et al. (2024) serta Chen et al. (2023).

H2: Perkembangan Karir berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja. H3 diterima dengan original sample 0,477 (T-statistic 8,015; P-values 0,000), menegaskan adanya fenomena *eustress* (stres positif) pada karyawan Generasi Z. Lingkungan ritel yang dinamis dan bertarget justru dipersepsikan sebagai tantangan yang menarik, tercermin dari tingginya indikator "pekerjaan memberikan tingkat tantangan yang sesuai" (indeks 71,38). Beban kerja yang dinamis mencegah kebosanan dan memberikan rasa pencapaian saat target tercapai, sejalan dengan temuan Marlapa & Endri (2024).

H3: Stres Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja. H4 diterima terhadap original sample 0,521 (T-statistic 9,321; P-values 0,000), nilai pengaruh tertinggi di antara seluruh jalur langsung. Hasil ini mengonfirmasi prinsip dasar Teori Pertukaran Sosial (Blau, 2017; Homans, 1958) investasi perusahaan melalui pelatihan dan kesempatan pengembangan keterampilan direspons karyawan kepada persepsi positif kepada organisasi, alhasil meningkatkan kepuasan kerja mereka. Hasil diatas selaras terhadap Keltu (2024) dan Chen et al. (2023).

H4: Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention. H5 diterima dengan original sample 0,322 (T-statistic 4,105; P-values 0,000). Karyawan yang puas karena berhasil mengembangkan kapasitas diri dan menaklukkan tantangan pekerjaan justru memiliki keberanian dan kepercayaan diri untuk mengeksplorasi posisi yang lebih menjanjikan di luar perusahaan. Dalam konteks responden yang didominasi masa kerja 1–4 tahun (69,23%), kepuasan kerja tampak memicu perasaan telah "lulus" dari tempat kerja saat ini. Hasil ini mendukung studi Nurtjahjono (2023).

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja memediasi Pengaruh Stres Kerja terhadap Turnover Intention. H6 d(2023)iterima (T-statistic 3,576; P-values 0,000) dengan status mediasi parsial, sebab pengaruh langsung Stres Kerja kepada *Turnover Intention* pula secara nyata. Tuntutan kerja ritel tinggi menciptakan dinamika *eustress* yang memicu kepuasan kerja; namun kepuasan atas kompetensi mengelola stres tersebut secara tidak langsung membangun kesiapan mental karyawan untuk menargetkan peluang karier baru di luar perusahaan. Hasil diatas memperkuat peran kepuasan kerja selaku jembatan evaluasi psikologis, relevan terhadap Gede et al. (2021) dan Ning et al. (2023).

H6: Stres Kerja berpengaruh terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja.

Kepuasan Kerja memediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention. H7 diterima (T-statistic 3,802; P-values 0,000), juga bersifat mediasi parsial. Program pengembangan karir berhasil membentuk kepuasan kerja karena karyawan merasa kompetensinya dihargai, namun sesuai prinsip pertukaran sosial pada konteks pekerja muda, kepuasan atas modal kompetensi tersebut pada akhirnya diterjemahkan menjadi niat keluar karena karyawan menilai *value* mereka kini lebih tinggi untuk dipertukarkan di pasar tenaga kerja eksternal. Temuan ini didukung oleh Jayasri & Annisa (2023).

H7: Perkembangan Kerja berpengaruh terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja

Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan sebuah paradoks pada karyawan ritel Generasi Z: faktor-faktor yang secara konvensional dianggap positif, pengembangan karir dan kepuasan kerja justru berperan sebagai pendorong niat keluar (*turnover intention*), karena keduanya meningkatkan rasa percaya diri dan nilai jual karyawan di pasar kerja eksternal, alih-alih memperkuat loyalitas terhadap perusahaan saat ini.

KESIMPULAN

Berlandaskan temuan analisis serta pengujian hipotesis, bisa ditarik simpulan stres kerja serta pengembangan karir berdampak nyata kepada turnover intention, baik melalui mekanisme langsung ataupun secara tidak langsung melewati kepuasan kerja selaku mediator parsial, dalam pekerja retail Generasi Z di Kota Semarang. Stres kerja serta pengembangan karir juga memberi pengaruh nyata kepada kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja itu sendiri memberi pengaruh nyata kepada turnover intention. Fenomena ini mencerminkan karakteristik Generasi Z yang memandang stres kerja sebagai tantangan yang memotivasi (*eustress*) dan pengembangan karir

sebagai peningkat nilai jual di pasar kerja, sehingga kepuasan yang mereka rasakan justru dapat mendorong mobilitas karir ke luar perusahaan.

SARAN

Secara praktis, perusahaan ritel di Kota Semarang disarankan untuk: (1) mengikat program pengembangan karir dengan kejelasan jenjang karir internal, seperti promosi atau ikatan dinas, agar kompetensi baru karyawan tersalurkan di dalam perusahaan; (2) menerapkan manajemen stres berbasis eustress melalui fleksibilitas jadwal, kepastian hak cuti, dan program mentoring agar stres kerja tidak berubah menjadi burnout; serta (3) menerapkan rotasi kerja (job rotation) atau proyek khusus secara berkala untuk memfasilitasi kebutuhan eksplorasi tantangan baru karyawan Generasi Z tanpa harus keluar dari perusahaan. Kejelasan lintasan karir dapat menjadi kanal aktualisasi kompetensi sekaligus memperkuat persepsi karyawan mengenai prospek keberlanjutan masa kerjanya.

Berlandaskan teoritis, studi berikutnya guna memperkaya variabel lainnya misal komitmen organisasional, work-life balance, ataupun persepsi peluang kerja eksternal untuk memperdalam temuan anomali ini; memperluas cakupan penelitian pada generasi lain atau sektor industri berbeda; serta menggunakan pendekatan kualitatif ataupun mixed-methods untuk menggali dengan komprehensif fenomena job hopping pada Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Sayegh, R. (2025). Career development and employee turnover intention. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 22–34.
- Alam, A., Rahman, M., & Hasan, S. (2024). Human resource management and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 19(2), 45–56.
- Artha, R., & Jahja, A. S. (2023). Career development and employee turnover intention. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 115–126.
- Azhari, M. (2024). Turnover intention pada karyawan dan faktor yang memengaruhinya. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 55–66.
- Azzahra, Y., & Gani, N. A. (2026). Pengaruh kepuasan kerja dan stress kerja terhadap turnover intention karyawan pada Perusahaan Kompas Gramedia Palmerah. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 5(1), 302–311.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Keadaan angkatan kerja di Indonesia 2024*.
- Badan Pusat Statistik Kota Semarang. (2025). *Kota Semarang dalam angka 2025*.
- Baskoro, D., Prasetyo, A., & Nugroho, R. (2021). Employee turnover and its impact on organizational productivity. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 88–99.
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Chen, X., Wang, Y., & Liu, J. (2023). Career development, job satisfaction, and turnover intention among employees. *International Journal of Human Resource Management*, 34(4), 725–741.
- Gede, I. M., Putra, A., & Dewi, N. (2021). Job satisfaction as a mediating variable in employee turnover intention. *International Journal of Management Studies*, 8(3), 120–132.
- Giang, P. X., Ghi, T. N., & Yen, N. T. N. (2024). Factors affecting GEN Z's intention to leave jobs in Vietnam. *Journal of Economics and Business*, 7(2), 101–114.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). *SAGE Publications*.
- Harden, G., Boakye, K. G., & Ryan, S. (2018). Turnover intention of technology professionals: A social exchange theory perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291–300. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1236356>
- Harinia, S., Putri, D., & Ramadhan, F. (2023). The role of job satisfaction in mediating employee turnover intention. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 12(2), 77–89.

- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/222355>
- Jakpat. (2024). *Survei pekerja Generasi Z di Indonesia*.
- Jayasri, N., & Annisa, F. (2023). Job satisfaction as a mediator between work stress and turnover intention. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 45–57.
- Keltu, M. (2024). Career development and employee job satisfaction. *Journal of Human Resource and Organizational Studies*, 12(1), 55–68.
- Kim, J., Lee, S., & Park, H. (2024). Work stress and turnover intention among employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(2), 66–79.
- Lin, Y., Chen, H., & Wang, C. (2024). Work stress and employee turnover intention. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 10(1), 25–38.
- Maharani, D., & Tamara, F. (2024). Work stress and turnover intention among employees. *Jurnal Riset Manajemen*, 8(2), 90–101.
- Marlapa, E., & Endri, E. (2024). Work stress, job satisfaction, and employee performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 10(1), 112–123.
- Mishra, P., Sharma, R., & Singh, A. (2024). Job satisfaction and turnover intention: Evidence from employees. *International Journal of Management Research*, 16(1), 33–47.
- Ning, Y., Zhang, L., & Chen, X. (2023). Job satisfaction as a mediator of turnover intention. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 112–125.
- Nugraha, & Suwatno. (2026). The strategic role of companies in economic development. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 11(1), 1–13.
- Nurtjahjono, G. E. (2023). Job satisfaction and turnover intention among employees. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(2), 345–356.
- Pei, X., Zhang, Y., & Wang, H. (2024). Work stress and turnover intention among employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(3), 455–470.
- Pratama, A., & Wijaya, R. (2025). Competitive advantage and business sustainability. *Jurnal Manajemen Strategis*, 10(2), 44–56.
- Putri, A., Kurniawan, R., & Lestari, D. (2024). Career development and turnover intention among employees. *Jurnal Manajemen*, 18(1), 75–87.
- Ramadhan, F., & Wijaya, A. (2026). Employee turnover in the modern retail industry. *Journal of Retail Management*, 9(1), 15–27.
- Riantimi, N. P. E., Supartha, I. W. G., & Dewi, I. G. A. M. (2021). Career development and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 8(4), 321–333.
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9724. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
- Sari, D., & Lestari, R. (2025). Human resource management and employee competency. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(1), 20–32.
- Suryani, T., Hendrawan, D., & Prasetyo, A. (2024). Career development and turnover intention among young employees. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(2), 101–113.
- Suryawan, A., Pratama, R., & Hidayat, M. (2025). Work stress among retail employees. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 13(2), 101–113.

- Sutagana, I. N. T., Ernayani, R., Liow, F. E. R. I., Octiva, C. S., & Setyawasih, R. (2023). Analisis pengaruh paket remunerasi dan stres kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 4(1), 183–203. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/budgeting.v4i1.4687>
- Thompson, J., Miller, R., & Davis, K. (2025). Career development and employee turnover intention. *International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 55–68.
- Wahyuni, S., Pratiwi, D., & Lestari, R. (2022). Work stress and employee turnover intention. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(1), 35–47.
- Wahyuningrum, & Khan, R. B. F. (2023). Pengaruh stres kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada Generasi Z di DKI Jakarta. *Jurnal E-Bis*, 7(2), 486–499. <https://doi.org/https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i2.1236>
- Wibowo, A., & Hapsari, D. (2024). Generation Z characteristics in the modern workplace. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 12(1), 65–77.
- Wong, K., Lim, S., & Tan, J. (2024). Job satisfaction and turnover intention among young employees. *Asian Journal of Management*, 15(2), 89–102.