PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN LINGKUNGAN KERJA NON-FISIK TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA PEKERJA GENERASI Z DI KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh

ADITYA PUTRA RAMADHAN

NIM : 210501110179

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN LINGKUNGAN KERJA NON-FISIK TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA PEKERJA GENERASI Z DI KOTA MALANG

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)

Oleh

ADITYA PUTRA RAMADHAN

NIM: 210501110179

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

"PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN LINGKUNGAN KERJA NON-FISIK TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA PEKERJA GENERASI Z DI KOTA MALANG".

SKRIPSI

Oleh

Aditya Putra Ramadhan

NIM : 210501110179

Telah Disetujui Pada Tanggal 16 April 2025

Dosen Pembimbing,

Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA PEKERJA GENERASI Z DI KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh

ADITYA PUTRA RAMADHAN

NIM : 210501110179

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 26 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji:	Tanda Tangan
1 Ketua Penguji **Dr. Romi Faslah, S.Pd.I., M.Si** NIP. 197612212023211002	
2 Anggota Penguji **Ryan Basith Fasih Khan, M.M** NIP. 199311292020121005	
3 Sekretaris Penguji **Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M** NIP. 197311172005011003	

Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,

Dr. Muhammad Sulhan, SE., MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Aditya Putra Ramadhan
NIM	:	210501110179
Fakultas/Prodi	:	Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi yang saya tulis untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul :

"Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Retensi Karyawan Pada Pekerja Generasi Z Di Kota Malang"

Merupakan hasil karya sendiri dan bukan duplikasi dari karya orang lain. Selanjutnya, apabila di kemudian hari terdapat klaim dari pihak lain bukan tanggung jawab dari dosen pembimbing dan atau Fakultas Ekonomi, melainkan tanggung jawab saya pribadi.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa adanya paksaan dari pihak manapun.

Malang, 2 Mei 2025

Hormat saya

Aditya Putra Ramadhan

NIM. 210501110179

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kehadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala yang telah memberikan rahmat, hidayah, serta kekuatan sehingga saya bisa menyelesaikan penelitian ini dengan baik dan lancer. Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Orang tua saya, sumber kekuatan dan semangat dalam setiap langkah hidup saya. Terima kasih atas cinta tanpa syarat, doa yang tak pernah putus, serta ketulusan yang tak terhingga dalam mendukung setiap langkah perjalanan akademikku. Keringat dan pengorbanan kalian menjadi cahaya penerang di jalanku. Semoga karya yang sederhana ini dapat membalas sedikit dari semua yang telah Ayah dan Ibu berikan.
2. Teman-teman saya yang selalu menjadi tempat berbagi keluh kesah dan penyemangat dalam segala situasi. Terima kasih atas dukungan, pengertian, dan kehadiran kalian yang berarti dalam hidupku.
3. Keluarga besar saya yang senantiasa menyertai dalam doa dan harapan. Kehangatan dan semangat kalian selalu menjadi pelindung dalam setiap perjuangan ini.
4. Dosen Pembimbing, terima kasih kepada Bapak Dr. Fauzan Almansur, ST., MM, atas segala bimbingan, arahan dan ilmu, yang telah diberikan dengan sabar sehingga saya bisa sampai di titik ini.
5. Dosen Penguji, saya menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada dosen penguji saya yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga, dan pemikiran untuk memberikan masukan, kritik, serta saran yang sangat berharga dalam penyempurnaan skripsi ini,

Kehadiran Bapak/Ibu sebagai penguji tidak hanya menjadi bagian dari proses akademik, tetapi juga memberikan pembelajaran yang bermakna bagi pengembangan wawasan dan kualitas diri saya sebagai mahasiswa.

6. Untuk diri saya sendiri, terima kasih telah bertahan dalam segala tekanan, tidak menyerah dalam kelelahan, dan terus percaya bahwa setiap usaha akan membuahkan hasil. Semoga ini menjadi awal dari perjalanan panjang untuk terus berkembang dan bermanfaat bagi sesama.

MOTTO

“Berpikir yang terburuk, lakukan yang terbaik”.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas segala limpahan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul "Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Retensi Karyawan Pada Pekerja Generasi Z Di Kota Malang" dapat terselesaikan. Penyusunan skripsi ini tentu tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, SE., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen.
4. Bapak Dr. Fauzan Almansur, ST., selaku dosen pembimbing terima kasih atas segala bimbingan, arahan, dan ilmu yang telah diberikan dengan sabar dalam penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi yang telah membagikan ilmu pengetahuan serta memberikan arahan, motivasi dan nasihat berharga kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas ini, serta seluruh staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kedua orang tua saya yang selalu mendoakan, memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung, serta menjadi sumber semangat dan motivasi bagi penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Dengan penuh kerendahan hati, penulis menyadari bahwa skripsi inimasih memiliki berbagai kekurangan. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun guna perbaikan di masa mendatang.

Semoga karya sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Malang, 3 Mei 2025

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN iii

LEMBAR PENGESAHAN iv

SURAT PERNYATAAN v

HALAMAN PERSEMBAHAN vi

MOTTO viii

KATA PENGANTAR ix

DAFTAR ISI xi

DAFTAR TABEL xiii

DAFTAR GAMBAR xiv

DAFTAR LAMPIRAN xv

ABSTRAK xvi

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 8

1.3 Tujuan Penelitian 8

1.4 Manfaat Penelitian 9

BAB II KAJIAN PUSTAKA 10

2.1 Penelitian Terdahulu 10

2.2 Kajian Teoritis 35

2.2.1 Pengembangan Karir 35

2.2.2 Lingkungan Kerja Non-Fisik 42

2.2.3 Retensi Karyawan 46

2.3 Kerangka Konseptual 53

2.4 Hipotesis 54

BAB III METODE PENELITIAN 57

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian 57

3.2 Lokasi Penelitian 57

3.3 Populasi dan Sampel 57
3.4 Teknik Pengambilan Sampel 59
3.5 Data dan Jenis Data 62
3.6 Teknik Pengumpulan Data 62
3.7 Definisi Operasional Variabel 63
3.8 Instrumen Penelitian 64
3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas 66
3.10 Analisis Data 67
3.11 Uji Hipotesis 71
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 73
4.1 Hasil Penelitian 73
4.2 Analisis Data 86
4.3 Hasil Uji Instrumen 88
4.4 Hasil Uji Hipotesis 98
4.5 Pembahsan Hasil Penelitian 102
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 108
5.1 Kesimpulan 108
5.1 Saran 109
DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 15
Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian 25
Tabel 2.3 Orisinalitas Penelitian 35
Tabel 3.1 Data BPS Angkatan Kerja Kota Malang 58
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel 63
Tabel 3.3 Skala Pengukuran 65
Tabel 3.4 Klasifikasi Skala TCR 65
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Skor Variabel X1.....81
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Skor Variabel X2.....83
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Skro Variabel Y 85
Tabel 4.4 Hasil Uji Statistik Deskriptif 87
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir 89
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Lingkungan Kerja Non-Fisik 89
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Retensi Karyawan 90
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas 91
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas 92
Tabel 4.10 Hasil Uji Statistik Deskriptif 93
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas 94
Tabel 4.12 Hasil Uji Heteroskedastisitas 95
Tabel 4.13 Hasil Uji Regresi Linear Berganda 97
Tabel 4.14 Hasil Uji Parsial 99
Tabel 4.15 Hasil Uji Simultan 101
Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi 102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data BPS Angkatan Kerja Kota Malang 2024 1

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual 53

Gambar 4.1 Distribusi Usia 74

Gambar 4.2 Distribusi Status 75

Gambar 4.3 Distribusi Lama Bekerja 77

Gambar 4.4 Distribusi Tingkat Pendidikan 79

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisioner Penelitian

Lampiran 2 Tabel Distribusi r

Lampiran 3 Distribusi T Tabel

Lampiran 4 Distribusi F Tabel

Lampiran 5 Distribusi Frekuensi

Lampiran 6 Uji Instrumen

Lampiran 7 Uji Asumsi Klasik

Lampiran 8 Uji Regresi Linear Berganda

Lampiran 9 Uji Hipotesis

Lampiran 10 Jurnal Bimbingan Skripsi

Lampiran 11 Biodata Peneliti

Lampiran 12 Hasil Cek Turnitin

ABSTRAK

Ramadhan, Aditya Putra. 2025. SKRIPSI. *"Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Retensi Karyawan Pada Pekerja Generasi Z Di Kota Malang"*

Pembimbing : Dr. Fauzan Almansur, ST., MM

Kata Kunci : Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Non-Fisik, Retensi Karyawan, Generasi Z

Retensi karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam keberlangsungan perusahaan, khususnya di era modern dengan persaingan tenaga kerja yang dinamis. Generasi Z sebagai generasi muda yang tumbuh dalam era digital memiliki ekspektasi tinggi terhadap peluang pengembangan karir dan lingkungan kerja yang mendukung, termasuk aspek hubungan interpersonal dan dukungan emosional. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik terhadap retensi karyawan pada pekerja Generasi Z di Kota Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis regresi linier berganda. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 100 responden dari kalangan Generasi Z yang bekerja di wilayah Kota Malang. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 22 dengan uji-t parsial dan uji-F simultan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas pengembangan karir dan semakin kondusif lingkungan kerja non-fisik yang diberikan perusahaan, maka tingkat retensi karyawan Generasi Z pun akan meningkat.

ABSTRACT

Ramadhan, Aditya Putra. 2025. THESIS. *"The Influence of Career Development and Non-Physical Work Environment on Employee Retention Among Generation Z Workers in Malang City"*

Advisor : Dr. Fauzan Almansur, ST., MM

Keywords : Career Development, Non-Physical Work Environment, Employee Retention, Generation Z

Employee retention is one of the crucial factors in a company's sustainability, especially in today's competitive labor market. Generation Z, as a young generation raised in the digital era, has high expectations for career development opportunities and a supportive work environment, including aspects of interpersonal relationships and emotional support. Therefore, this study aims to determine the influence of career development and non-physical work environment on employee retention among Generation Z workers in Malang City.

This study uses a quantitative approach with multiple linear regression analysis. The data collection technique was carried out by distributing questionnaires to 100 respondents from Generation Z who are currently working in the Malang City area. The collected data were analyzed using SPSS version 22 with t-test (partial) and F-test (simultaneous).

The results show that both career development and non-physical work environment variables have a simultaneous and partial positive and significant influence on employee retention of Generation Z. This indicates that the better the quality of career development and the more supportive the non-physical work environment provided by the company, the higher the retention rate of Generation Z employees.

مستخلص البحث

رمضان، أديتيا بوترا، 2025، بعنوان: "أثر تطوير المسار المهني وبيئة العمل غير المادية على استبقاء الموظفين من الجيل Z في مدينة مالانغ".
المشرف: الدكتور فوزان الألمانسور، المهندس، ماجستير في الإدارة.
الكلمات الرئيسية: تطوير المسار المهني، بيئة العمل غير المادية، استبقاء الموظفين، الجيل Z.

يُعَدُّ استبقاء الموظفين من العوامل المهمة في استمرارية الشركة، لا سيما في ظل التنافس المتزايد في سوق العمل الحديث. يُعرف الجيل Z، الذي نشأ في العصر الرقمي، بتوقعاته العالية في ما يتعلق بفرص التطور المهني وبيئة عمل داعمة تشمل العلاقات الإنسانية والدعم العاطفي. يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير تطوير المسار المهني وبيئة العمل غير المادية على استبقاء الموظفين من الجيل Z في مدينة مالانغ.

اعتمد هذا البحث على المنهج الكمي باستخدام طريقة تحليل الانحدار الخطي المتعدد. تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على 100 موظف من الجيل Z الذين يعملون في منطقة مدينة مالانغ. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 22 باختباري (t) الجزئي و(F) الكلي.

أظهرت نتائج البحث أن تطوير المسار المهني وبيئة العمل غير المادية لهما تأثير إيجابي ومعنوي، سواء بشكل جزئي أو كلي، على استبقاء الموظفين من الجيل Z. ويشير ذلك إلى أنه كلما ارتفعت جودة التطوير المهني وازدادت ملاءمة بيئة العمل غير المادية التي تقدمها الشركة، ارتفع مستوى استبقاء الموظفين من هذا الجيل.

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia kerja di era digital saat ini telah mengalami perubahan signifikan, terutama dalam cara organisasi mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya. Salah satu tantangan yang muncul adalah bagaimana organisasi dapat mempertahankan generasi muda, khususnya Generasi Z, yang memiliki karakteristik unik dibanding generasi sebelumnya. Generasi Z, atau mereka yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, mulai mendominasi pasar tenaga kerja, termasuk di Kota Malang.

Gambar 1.1
Data BPS Angkatan Kerja Kota Malang 2024

Kelompok Usia	Penduduk Usia Kerja yang Bekerja Selama Seminggu yang Lalu Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kota Malang (Orang)		
	Laki-Laki	Perempuan	TOTAL
	2024	2024	2024
15-19	5.204	4.375	9.579
20-24	19.727	15.006	34.733
25-29	28.479	21.600	50.079

Sumber: Data BPS Kota Malang 2024

Kota Malang sebagai salah satu pusat pendidikan dan pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur menunjukkan tren peningkatan partisipasi angkatan kerja muda. Berdasarkan data “Penduduk Usia Kerja yang Bekerja Selama Seminggu yang Lalu Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kota Malang Tahun 2024”, kelompok usia 20–24 tahun tercatat sebanyak 34.733 orang bekerja, sedangkan kelompok usia 25–29 tahun bahkan lebih tinggi dengan jumlah 50.079 orang. Jumlah ini menunjukkan bahwa generasi muda, khususnya

Generasi Z (dalam kisaran usia 20–29 tahun), merupakan segmen tenaga kerja dominan yang saat ini aktif bekerja di Kota Malang.

Fenomena ini memperlihatkan pentingnya organisasi untuk memahami kebutuhan, harapan, serta perilaku kerja generasi z agar mampu mempertahankan mereka dalam jangka panjang. Tidak sedikit organisasi yang menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan tenaga kerja muda, karena generasi z tidak hanya ingin "bekerja," tetapi ingin berkembang. Maka, jika perusahaan menyediakan program pelatihan, coaching, mentoring, dan jalur promosi, mereka akan lebih loyal. Program pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan loyalitas pekerja muda Rizki et al. (2024). Retensi karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif. Tingginya turnover pada kelompok usia muda sering kali menjadi pertanda bahwa organisasi gagal menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan mereka. Menurut data Badan Pusat Statistik Indonesia (2021), tenaga kerja generasi z di Indonesia memiliki tingkat pergantian karyawan 25% lebih tinggi dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Menurut penelitian sebelumnya, orang-orang dalam kelompok ini memutuskan untuk berpindah pekerjaan lebih cepat, terutama ketika keinginan dan harapan mereka tidak terpenuhi. Karena itu, banyak organisasi merasa sangat sulit untuk mempertahankan pekerja Generasi Z. Sekarang diakui secara luas bahwa Generasi Z memiliki standar tinggi untuk tempat kerja, khususnya dalam hal pengembangan karir (Setiawan, 2020).

Bagi banyak perusahaan, retensi karyawan merupakan masalah penting. Retensi menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah proses memastikan orang-

orang tetap berada dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Srimulyani (2020) menjelaskan bahwa retensi karyawan adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menjaga agar karyawannya tetap bertahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui berbagai strategi dan percobaan yang bertujuan menciptakan kenyamanan, sehingga karyawan merasa betah dan ingin tetap bekerja dalam jangka waktu yang lama. Hassan et al. (2022) mengungkapkan bahwa retensi karyawan merupakan praktik yang dilakukan untuk memastikan agar karyawan tetap bekerja di dalam organisasi selama mungkin. Retensi karyawan juga dianggap sebagai dasar dari keberhasilan suatu perusahaan karena bisa menanggulangi kendala yang substanssial bagi manajer sumber daya manusia dan kelangsungan hidup perusahaan (Nurmalitasari & Andriyani, 2021). Banyak studi menemukan bahwa tingkat retensi karyawan muda sangat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik. Hal ini menjadi relevan mengingat Generasi Z tidak hanya mencari pekerjaan yang menawarkan kompensasi material, tetapi juga ruang untuk bertumbuh secara personal dan profesional.

Oleh karena itu, bagi perusahaan yang ingin mempertahankan karyawan terbaiknya, hal ini penting untuk memahami beberapa faktor yang memengaruhi upaya untuk mempertahankan pekerja generasi z di dunia kerja. Perusahaan tidak hanya harus menarik tetapi juga mempertahankan talenta terbaik dari generasi z di pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif. Menurut penelitian Ramlawati et al. (2023), dukungan internal memegang peranan penting dalam keberhasilan perusahaan, terutama dalam hal penggunaan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efisien. Perusahaan semakin

menyadari pentingnya menjaga keberlanjutan karyawan mereka, karena tingkat retensi karyawan secara langsung akan berdampak pada profitabilitas organisasi (Khoerul Ummah, 2022).

Pengembangan karir merupakan salah satu elemen kunci yang memengaruhi retensi karyawan. Generasi z sangat menghargai pengembangan karir yang direncanakan dan diorganisir secara cermat (Wijaya, 2019). Pengembangan karir menurut Handoko (2000), adalah serangkaian langkah yang diambil oleh seseorang untuk mewujudkan tujuan professional yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengembangan karir merupakan dasar kompensasi utama bagi generasi z. Menurut penelitian Wijaya (2019), program pengembangan karir yang dipikirkan dengan cermat dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan menurunkan tingkat pergantian karyawan. Pengembangan karir merupakan proses strategis yang ditawarkan organisasi untuk memfasilitasi peningkatan kompetensi, pengetahuan, dan jenjang karir karyawan. Pengembangan karir memberikan pekerja kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka, menerima pelatihan, dan mendapatkan promosi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut penelitian Nadialista et al, (2021), pengembangan karir berfungsi sebagai motivasi bagi seseorang untuk maju dalam profesinya dan tidak hanya terbatas pada kemajuan ke posisi yang lebih tinggi. Peningkatan pengalaman, kemampuan, dan pengetahuan merupakan cara pertumbuhan tersebut dilakukan agar pekerja dapat mencapai hasil yang lebih optimal. Tujuan pengembangan karir menurut Tri Joko (2019) adalah untuk mencocokkan kesesuaian antara kebutuhan aspirasi karyawan dengan beragam opsi karir yang ditawarkan oleh

organisasi, baik untuk saat ini maupun di masa depan. Nadialista et al (2021), menegaskan bahwa pengembangan karir dalam suatu organisasi juga penting untuk membantu perusahaan mengidentifikasi karyawan yang siap untuk mengisi posisi tertentu di masa mendatang. Generasi Z, yang tumbuh di era teknologi dan informasi, memiliki orientasi kuat terhadap pertumbuhan karir yang cepat dan jelas. Mereka cenderung lebih responsif terhadap organisasi yang memberikan peluang pengembangan diri melalui pelatihan, mentoring, ataupun jenjang karir yang transparan. Ketika organisasi tidak mampu menyediakan saluran tersebut, maka risiko kehilangan talenta muda akan semakin besar.

Di sisi lain, lingkungan kerja non-fisik mencakup aspek-aspek yang tidak kasat mata namun memiliki pengaruh besar terhadap kenyamanan dan produktivitas kerja, seperti budaya organisasi, hubungan antar rekan kerja, gaya kepemimpinan, suasana kerja yang suportif, hingga tingkat stres kerja. Faktor lingkungan kerja menjadi salah satu elemen yang berpengaruh terhadap tingkat retensi karyawan. Menurut Nitisemito (2019), suasana kerja dapat mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2017) terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik yaitu lingkungan kerja yang meliputi segala aspek tempat kerja yang secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan pengaruh terhadap karyawan, dan lingkungan kerja non-fisik yaitu suasana yang meliputi segala aspek interaksi di tempat kerja termasuk interaksi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan. Pekerja dapat merasakan kenyamanan dan kebahagiaan psikologis di lingkungan kerja non-fisik yang aman dan mendukung. Pada

akhirnya, hal ini dapat meningkatkan kinerja dan membuat mereka lebih cenderung untuk tetap berada di organisasi. Menurut Nitisemito (2019), perusahaan idealnya harus menciptakan lingkungan yang mendorong kolaborasi antara atasan maupun bawahan. Komunikasi yang efektif, pengendalian diri, dan lingkungan kekeluargaan menjadi syarat yang harus dibangun. Staglin (2022), menegaskan bahwa tuntutan generasi z terhadap tempat kerja modern lebih tinggi. Mereka secara aktif mencari cara-cara baru untuk memenuhi harapan mereka, yang mencakup peningkatan dukungan terhadap kesehatan mental, kompensasi yang lebih tinggi, penyelarasan nilai-nilai, fleksibilitas dalam pengaturan kerja, dan banyak lagi.

Dengan mempertimbangkan dua faktor utama tersebut, penting bagi organisasi di Kota Malang untuk memahami bagaimana pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik dapat membentuk tingkat retensi karyawan Generasi Z. Minimnya perhatian terhadap dua hal tersebut dapat menyebabkan tingkat turnover yang tinggi, yang pada akhirnya merugikan organisasi baik secara finansial maupun produktivitas. Fenomena dominasi usia kerja 20–29 tahun dalam dunia kerja di Kota Malang, sebagaimana ditunjukkan dalam data statistik, menjadi latar penting dalam menelaah dinamika retensi karyawan dari perspektif Generasi Z. Tidak hanya jumlahnya yang besar, namun ekspektasi dan preferensi mereka terhadap dunia kerja berbeda dengan generasi sebelumnya. Oleh karena itu, pendekatan manajemen sumber daya manusia yang adaptif menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif dan berkelanjutan.

Menurut temuan penelitian oleh Hasana et al (2024) dan Rizki et al (2024), pengembangan karir secara signifikan dan positif memengaruhi retensi karyawan generasi z. Temuan ini konsisten dengan teori harapan Vroom (1964), yang menyatakan bahwa karyawan akan lebih terdorong untuk mencapai tujuan organisasi jika mereka menganggap tindakan mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan seperti kemajuan karir dan pengembangan professional. Hasil ini diperkuat oleh studi Jones dan Brown (2017), yang menunjukkan bahwa inisiatif pengembangan karir yang terstruktur dengan baik dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan muda. Namun, penelitian lain, seperti penelitian oleh Prajodi, G., & Dewi, A. (2024) dan Mas, G., & Ratnawili (2025), berbeda karena tingkat retensi karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh pengembangan karir. Begitu juga dengan hasil penelitian Astuti, D., & Dewi, A. (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan. Masih terdapat perbedaan atau gap research dari penelitian-penelitian sebelumnya, terlihat dari variasi temuan penelitian dan metode pengolahan data. Saat ini hanya ada sedikit penelitian yang meneliti dampak pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik terhadap retensi karyawan dengan penekanan khusus pada generasi z sebagai objek penelitian. Oleh karena itu, penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian ini dengan judul "**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN LINGKUNGAN KERJA NON-FISIK TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA PEKERJA GENERASI Z DI KOTA MALANG".**

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini mengkaji pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik terhadap retensi karyawan, dengan mengacu pada konteks yang telah dijelaskan sebelumnya. Oleh karena itu, rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1) Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Retensi Karyawan pada Pekerja Generasi Z di Kota Malang?
2) Apakah Lingkungan Kerja Non-Fisik berpengaruh terhadap Retensi Karyawan pada Pekerja Generasi Z di Kota Malang?
3) Apakah Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik berpengaruh terhadap Retensi Karyawan pada Pekerja Generasi Z di Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

1) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan pada Pekerja Generasi Z di Kota Malang.
2) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Retensi Karyawan pada Pekerja Generasi Z di Kota Malang.
3) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Retensi Karyawan pada Pekerja Generasi Z di Kota Malang.

1.4 Tujuan Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini akan meningkatkan pengetahuan tentang teknik penelitian, menetapkan standar untuk metodologi, dan menawarkan informasi komparatif untuk penelitian di masa mendatang. Lebih jauh, diharapkan penelitian ini, akan memperdalam pemahaman tentang bagaimana pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fiisk memengaruhi tingkat retensi karyawan.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi para pelaku bisnis. Ketika berpikir tentang cara meningkatkan manajemen sumber daya manusia untuk mengoptimalkan kinerja karyawan guna memenuhi tujuan dan sasaran perusahaan, hasil ini dapat dipikirkan secara strategis.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Astuti dan Dewi (2019), yang berjudul "Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Keterlibatan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan" menyoroti pengaruh positif substansial dari lingkungan kerja non-fisik di Hotel Kumala Beach Legian terhadap retensi karyawan dan menemukan bahwa pekerja yang sangat senang dengan lingkungan kerja non-fisik mereka lebih mungkin untuk bertahan di perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ngazo et al. (2022) berjudul "Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan di PT Kharisma Asia Makmur" menemukan bahwa lingkungan kerja non-fisik memiliki dampak yang besar dan positif terhadap retensi karyawan. Penelitian ini, menunjukkan bahwa karyawan cenderung bertahan di suatu perusahaan jika lingkungan kerja non-fisik mereka lebih ramah dan mendukung. Pada akhirnya, hal ini berdampak pada tingkat retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurramadhania, K., dan Idulfilastri, R tahun 2023 yang berjudul "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stress Kerja terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Perusahaan Start-up", menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan generasi z dan stress kerja juga memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan generasi z.

Penelitain yang dilakukan oleh Imelda et al. (2023) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Komitmen Oranisasional Terhadap Retensi Karyawan”, menemukan bahwa retensi karyawan Sebagian dipengaruhi oleh komitmen organisasional, pengembangan karir, dan lingkungan kerja non-fisik. Menurut penelitian ini, retensi karyawan dapat ditingkatkan dengan memupuk komitmen organisasi, mendorong lingkungan kerja non-fisik yang positif, dan menyediakan lebih banyak prospek untuk pengembangan karir.

Penelitian Nurohmah (2024) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan di PT Glostar Indonesia” menemukan adanya hubungan yang kuat antara kualitas lingkungan kerja dan tingkat retensi karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa individu cenderung lebih bertahan di perusahaan dengan lingkungan kerja yang lebih berkualitas. Secara umum, meskipun hubungan antara retensi karyawan dan pengembangan karir tidak signifikan secara statistic, namun jelas bahwa keduanya memiliki dampak substansial terhadap retensi karyawan di PT. Glostar Indonesia.

Menurut Rizki et al. (2024) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kebijakan Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan Generasi Z”, kebijakan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap retensi karyawan pada generasi z. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kapasitas perusahaan untuk mempertahankan pekerja pada usia tersebut.

Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan, berdasarkan uji statistic yang dilakukan oleh Rahmat et al (2024) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan di Perumda Air Minum Tirta Latimojong (PAMTL) Kabupaten Luwu”. Lebih lanjut, ditunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan faktor penentu utama pilihan karyawan untuk tetpa bekerja di organisasi. Berdasarkan simpulan penelitian secara keseluruhan, kompensasi dan kesempatan untuk pengembangan karir sangat penting bagi kapasitas PAMTL Kabupaten Luwu untuk mempertahankan tenaga kerjanya.

Di wilayah Kota Bandar Lampung, pengembangan karir tidak memiliki pengaruh terhadap tingkat retensi pekerja generasi z, menurut penelitian “Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Kota Bandar L”mpung" oleh Prajodi dan Amalya (2024). Namun kompensasi, terbukti memiliki pengaruh terhadap perusahaan untuk mempertahankan pekerja generasi z. Lebih jauh, telah dibuktikan bahwa, jika diperhitungkan secara bersama-sama, pengembangan karir dan kompensasi secara signifikan memengaruhi retensi tenaga kerja generasi z di Kota Bandar Lampung.

Tuna et al (2024) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa “Pengaruh Pengembangan Karir, Keterlibatan Kerja, dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan pada PT. Bahana Security System Cabang Manado”, keterlibatan kerja dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat retensi karyawan sedangkan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh negatif secara parsial terhadap terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan penelitian Tammi et al (2024) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi, dan Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada *Start up Unicorn* di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi”, di wilayah Jabodetabek, kepuasan kerja karyawan Gen Z di perusahaan *startup unicorn* dipengaruhi secara positif oleh pengembangan karir, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi. Ketiga faktor ini juga terbukti berpengaruh positif terhadap retensi karyawan generasi z di organisasi. Selain itu, kepuasan kerja meningkatkan retensi karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara pengembangan karir, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi terhadap retensi karyawan gen z pada perusahaan *unicorn* di Jabodetabek.

Penelitian “Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus di PT. Selamat Grup Bengkulu)” oleh Mas, G., dan Ratnawili (2025) menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan. Selain itu, di PT. Selamat Grup Bengkulu, pengembangan karir juga tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Dalam penelitiannya yang berjudul “Hubungan Lingkungan Kerja Non-Fisik dengan Keterikatan Karyawan pada Karyawan Usaha Parkir di PT. X”, Hasmayni et al (2022) menemukan adanya korelasi yang kuat antara lingkungan kerja non-fisik dengan keterikatan karyawan, dengan nilai koefisien (Rxy) sebesar 0,850 dan nilai p sebesar 0,000.

Studi oleh Sari et al. (2024), berjudul “Pengaruh Manajemen Bakat dan Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Retensi Karyawan”, menemukan bahwa

manajemen talenta dan lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh positif dan signifkan terhadap retensi karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh yang besar terhadap retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi, K., & Riana, I. (2019) dengan judul "Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan di Hotel Bintang Kuta", menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, serta terhadap komitmen organisasi yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di hotel tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurmalitasari, S., dan Andriyani (2021) dengan judul "Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Worklife Balance terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Varibel Mediasi", menurut penelitian tersebut, pelatihan dapat meningkatkan retensi karyawan. Begitu juga pengembangan karir dan worklife balance berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Sedangkan pengaruh mediasi kepuasan kerja antara pelatihan terhadap retensi karyawan dan pengembangan karir melalui mediasi kepuasan kerja terhadap retensi karyawan memiliki hasil yang signifikan, begitu juga dengan worklife balance melalui mediasi kepuasan kerja terhadap retensi karyawan memiliki hasil yang signifikan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan juga memiliki hasil yang signifikan.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Tahun	Judul	Variabel	Hasil
1.	Desak Made Yuni Astuti & A.A. Sagung Kartika Dewi	2019	Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik Dan Keterlibatan Organisasional Terhadap Retensi Karyawan	• Lingkungan Kerja Non Fisik (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Keterlibatan Organisasional (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y)	• Positif dan Signifikan • Positif dan Signifikan
2.	Kadek Elsa Osiana Dewi & I Gede Riana	2019	Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan pada Bintang Kuta Hotel	• Pelatihan (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Kompensasi (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Komitmen Organisasional (X3)	• Berpengaruh Positif • Berpengaruh positif • Berpengaruh positif

				terhadap Retensi Karyawan (Y)	
3.	Safira Nurmalitasari & Andriyani	2021	Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Worklife Balance terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi	• Pelatihan (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Pengembangan Karir (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Worklife Balance (X3) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Kepuasan Kerja (M) memediasi Pelatihan (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y)	• Berpengaruh positif • Berpengaruh positif • Berpengaruh positif • Tidak Signifikan • Signifikan

				• Kepuasan Kerja (M) memediasi Pengembangan Karir (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Kepuasan Kerja (M) memediasi Worklife Balance (X3) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Kepuasan Kerja (M) terhadap Retensi Karyawan (Y)	• Signifikan • Signifikan
4.	Yohanes Ronaldo Ngazo & Honorota Ratnawati	2022	Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan di PT. Kharisma Asia Makmur	• Lingkungan Kerja Non-Fisik (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y)	• Positif signifikan • Positif Signifikan

				• Kompensasi (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y)	
5.	Babby Hasmayni, Rahmat Gunawan, azhar Aziz, & Farida Hanum Siregar	2022	Hubungan Lingkungan Kerja Non-Fisik dengan Employee Engagement pada Karyawan Parking Business di PT. X	• Lingkungan Kerja Non-Fisik (X) terhadap Employee Engagement (Y)	• Positif Signifikan
6.	Dewi Qomariah Imelda & Ika Niswatin Budiarti	2023	Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan	• Pengembangan Karir (X1), Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2), dan Komitmen Organisasional (X3) terhadap Retensi Karyawan (Y)	• Positif secara parsial

7.	Khairuzzahra Putri Nurramadhania & Rita Markus Idulfilastri	2023	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z Di Perusahaan Startup	• Lingkungan Kerja (X1) terhadap Turnover Intention (Y) • Stress Kerja (X2) terhadap Turnover Intention (Y) • Lingkungan Kerja (X1) dan Stress Kerja (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y)	• Negatif • Positif • Signifikan
8.	Vinda Amelia Nurohmah	2024	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan PT. Glostar Indonesia	• Lingkungan Kerja (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Pengembangan Karir (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Lingkungan Kerja (X1)	• Positif signifikan • Positif tidak signifikan • Signifikan

				dan Pengembangan Karir (X2) secara simultan terhadap Retensi Karyawan (Y)	
9.	Via Lailatur Rizki, Novy Fitria, & Fauzan Muttaqien	2024	Pengaruh Kebijakan Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z	• Kebijakan Kompensasi (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Pengembangan Karir (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y)	• Positif Signifikan • Positif Signifikan
10.	A. Syech Rachmat, Ilham Tahier, & Duriani	2024	Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada PERUMDA Air Minum Tirta Latimojong (PAMTL)	• Kompensasi (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Pengembangan Karir (X2) terhadap Retensi	• Positif Signifikan • Positif Signifikan

			Kabupaten Luwu	Karyawan (Y)	
11.	Galang Prajodi & Wulan Rezky Amalya	2024	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Generasi Z di Bandar Lampung	• Pengembangan Karir (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Kompensasi (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y)	• Secara parsial tidak berpengaruh signifikan • Secara parsial berpengaruh signifikan
12.	Siti Nur Hasana Tuna, Irvan Trang, & Djurwati Soepeno	2024	Pengaruh Pengembangan Karir, Keterlibatan Kerja, dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Pada PT. Bahana Security System Cabang Manado	• Pengembangan Karir (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Keterlibatan Kerja (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Persepsi Dukungan Organisasi (X3) terhadap Retensi	• Positif signifikan secara parsial • Positif signifikan secara parsial • Negatif signifikan secara parsial

				Karyawan (Y) • Pengembangan Karir (X1), Keterlibatan Kerja (X2), dan Persepsi Dukungan Organisasi (X3) terhadap Retensi Karyawan (Y)	• Berpengaruh secara simultan
13.	Hayyi Itqi Tammi, Deden Mulyana, & Ade Komaludin	2024	Pengaruh Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada Startup Unicorn Jabodetabek: Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi	• Pengembangan Karir (X1) terhadap Kepuasan Kerja (M) • Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (M) • Persepsi Dukungan Organisasi (X3) terhadap	• Positif signifikan • Positif signifikan • Positif signifikan

				Kepuasan Kerja (M) • Pengembangan Karir (X1) terhadap Retensi Karyawan • Komitmen Organisasi (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Persepsi Dukungan Organisasi (X3) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Kepuasan Kerja (M) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Pengembangan Karir (X1), Komitmen	• Positif signifikan • Positif signifikan • Positif signifikan • Positif signifikan • Berpengaruh positif

				Organisasi (X2), dan Persepsi Dukungan Organisasi (X3) terhadap Retensi Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (M)	
14.	Novita Sari, R. Deni Muhammad Danial, & Resa Nurmala	2024	Pengaruh Manajemen Talenta dan Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Retensi Karyawan	• Manajemen Talenta (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y)	• Positif signifikan • Positif signifikan
15.	Galang Aji Mas & Ratnawili	2025	Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus di	• Kompensasi (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y)	• Negatif • Negatif

			PT. Selamat Grup Bengkulu)	• Pengembangan Karir (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y) • Kompensasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) bersama-sama terhadap Retensi Karyawan (Y)	• Berpengaruh

Sumber: Data diolah oleh Peneliti, (2025)

2.1.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

Tabel 2.2

Persamaan dan Perbedaan Penelitian

No	Nama, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	(Astuti, D., Dewi, A, 2019) Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik Dan Keterlibatan Organisasional Terhadap Retensi Karyawan	- Metodologi penelitian kuantitatif - Retensi Karyawan adalah variabel yang sama dengan variabel (Y). -Analisis data menggunakan regresi linear berganda	-Variabel X2 penelitian terdahulu menggunakan Keterlibatan Organisasional sedangkan penelitian saat ini menggunakan Lingkugan Kerja Non-Fisik -Objek penelitian terdahulu yaitu karyawan

		-Alat analisis menggunakan SPSS	Hotel Kumala Pantai Legian, Kuta, Badung-Bali sedangkan penelitian saat ini menggunakan pekerja Gen Z di Kota Malang. - Sampel sebanyak 100 responden digunakan dalam penelitian saat ini, dibandingkan dengan 108 responden dalam penelitian sebelumnya.
2	(Dewi, K., Riana, I, 2019) Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Pada Bintang Kuta Hotel	-Penelitian dengan pendekatan kuantitatif. - Analisis data regresi linier berganda. - Alat untuk analisis dengan perangkat lunak SPSS. -Variabel X1 penelitian terdahulu menggunakan Pengembangan Karir sama dengan penelitian saat ini -Variabel Y penelitian terdahulu yaitu Retensi Karyawan sama dengan penelitian saat ini	- Berbeda dengan penelitian saat ini yang hanya menggunakan dua variabel independen, penelitian sebelumnya menggunakan tiga variabel. -Objek penelitian terdahulu yaitu karyawan Bintang Kuta Hotel sedangkan penelitian saat ini menggunakan pekerja Gen Z di Kota Malang - Sampel sebanyak 100 responden digunakan dalam penelitian saat ini, dibandingkan dengan 92 responden dalam penelitian sebelumnya.

3	(Nurmalitasari, S., Andriyani, 2021) Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Worklife Balance	-Penelitian dengan pendekatan kuantitatif -Variabel bebas X1 dan variabel terikat Y sama yaitu Pengembangan Karir dan Retensi Karyawan	-Analisis data menggunakan outer dan inner model -Alat analisis menggunakan Smart PLS 3 sedangkan penelitian saat ini menggunakan SPSS - Penelitian sebelumnya menggunakan variabel mediasi, khususnya kepuasan kerja, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel tersebut. - Penelitian ini dilakukan di Kota Malang, sedangkan penelitian sebelumnya difokuskan pada karyawan tetap PT BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang.
4	(Ngazo,Y., Ratnawati, H, 2022) Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Di PT Kharisma Asia Makmur	-Penelitian dengan pendekatan kuantitatif. - Analisis data regresi linier berganda. - Alat analisis berbasis SPSS. -Variabel terikat (Y) penelitian terdahulu	- Variabel Lingkungan Kerja Non-Fisik pada penelitian sebelumnya digunakan sebagai variabel X1, namun pada penelitian ini variabel tersebut kini digunakan sebagai variabel X2.

		menggunakan variabel Retensi Karyawan sama dengan penelitian saat ini	- Penelitian ini menggunakan variabel Lingkungan Kerja Non Fisik sebagai variabel X2, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel Kompensasi sebagai variabel X2. - Sementara itu, subjek penelitian saat ini adalah personel Gen Z di Kota Malang, sedangkan objek penelitian sebelumnya difokuskan pada karyawan PT Kharisma Asia Makmur.
5	(Hasmayni, B, et.al, 2022) Hubungan Lingkungan Kerja Non-Fisik dengan Employee Engagement pada Karyawan Parking Business di PT X	- Metodologi penelitian kuantitatif -Alat analisis menggunakan SPSS -Menggunakan Lingkungan Kerja Non Fisik (X) sebagai variabel bebas.	-Penelitian terdahulu hanya menggunakan satu variabel beasb saja sedangkan penelitian saat ini menggunakan 2 variabel bebas - Penelitian ini difokuskan pada pekerja Gen Z di Kota Malang, sedangkan penelitian sebelumnya meneliti karyawan Usaha Parkir PT X.
6	(Imelda, D, Budiarti, I, 2023) Pengaruh Pengembangan Karir	- Metodologi penelitian kuantitatif.	-Subjek penelitian terdahulu berfokus pada

	dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Retensi Karyawan	- Dua variabel bebas (X1 Pengembangan Karir dan X2 Lingkungan Kerja Non-Fisik) dan satu variabel terikat (Y), Retensi Karyawan, digunakan dalam penelitian sebelumnya. -Alat analisis menggunakan SPSS	karyawan CV Putut Dwi Cahyo sedangkan penelitian saat ini berfokus pada pekerja gen Z di Kota Malang -Jumlah sampel penelitian terdahulu sebanyak 70 sampel sedangkan penelitian saat ini berjumlah 100 sampel.
7	(Nurramadhania, K, Idulfilastri, R., 2023) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z Di Perusahaan Startup	-Subjek penelitian terdahulu yaitu karyawan atau pekerja Generasi Z sedangkan penelitian saat ini menggunakan pekerja Generasi Z -Penelitian dengan pendekatan kuantitatif -Alat analisis menggunakan SPSS.	-Penelitian ini menggunakan variabel Pengembangan Karir (X1), Lingkungan Kerja Non Fisik (X2), dan Retensi Karyawan (Y), sedangkan penelitian terdahulu menggunakan Lingkungan Kerja (X1), Stres Kerja (X2), dan Turnover Intention (Y).
8	(Nurohmah, V, 2024) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan PT. Glostar Indonesia	-Metodologi penelitian kuantitatif. -Alat analisis menggunakan SPSS. - Dengan menggunakan dua variabel yang samapengembangan karir untuk X2 dan retensi karyawan (Y) sebagai variabel dependen.	-Penelitian ini menggunakan Pengembangan Karir sebagai Variabel X1, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan Lingkungan Kerja. - Jika pada penelitian sebelumnya tenaga kerja PT Glostar Indonesia

			menjadi subjek penelitian, maka pada penelitian kali ini tenaga kerja Generasi Z Kota Malang menjadi fokus penelitian.
9	(Rizki et al., 2024) Pengaruh Kebijakan Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z	- Metodologi penelitian kuantitatif. -Alat analisis menggunakan SPSS - Menggunakan 2 variabel yang sama yaitu Pengembangan Karir untuk X2 dan 1 variabel terikat yaitu Retensi Karyawan (Y) -Subjek penelitian terdahulu yaitu karyawan generasi Z sama dengan penelitian saat ini dengan objek pekerja generasi Z	-Variabel X1 penelitian terdahulu menggunakan Kebijakan Kompensasi sedangkan penelitian saat ini menggunakan Pengembangan Kair -Jumlah sampel keseluruhan dari penelitian terdahulu yaitu sebanyak 257 sampel sedangkan penelitian saat ini berjumlah 100 sampel
10	(Rahmat et al., 2024) Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Perumda Air Minum Tirta Latimojong (PAMTL) Kabupaten Luwu	- Penelitian dengan pendekatan kuantitatif -Alat analisis menggunakan SPSS - Menggunakan 2 variabel yang sama yaitu Pengembangan Karir untuk X2 dan 1 variabel terikat yaitu Retensi Karyawan (Y)	-Variabel X1 penelitian terdahulu menggunakan Kompensasi sedangkan penelitian saat ini menggunakan Pengembangan Kair -Jumlah sampel keseluruhan dari penelitian terdahulu yaitu sebanyak 102 sampel

			sedangkan penelitian saat ini berjumlah 100 sampel -Subjek penelitian terdahulu yaitu karyawan Perumda Air Minum Tirta Latimojong Kabupaten Luwu sedangkan penelitian saat ini berfokus pada pekerja gen z di Kota Malang
11	(Prajodi, G., Amalya, W., 2024) Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Generasi Z di Bandar Lampung	-Penelitian dengan pendekatan kuantitatif -Alat analisis menggunakan SPSS Menggunakan 2 variabel yang sama yaitu Pengembangan Karir untuk X1 dan variabel terikat yaitu Retensi Karyawan (Y) -Subjek penelitian terdahulu menggunakan Karyawan Generasi Z yang saman dengan penelitian saan ini menggunakan pekerja Generasi Z	-Dalam penelitian terdahulu, variabel X2 adalah Kompensasi, pada penelitian ini adalah Lingkungan Kerja Non-Fisik. -Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu berjumlah 175 responden sedangkan penelitian saat ini berjumlah 100 responden
12	(Tuna et al., 2024) Pengaruh Pengembangan Karir Keterlibatan Kerja Dan Persepsi	- Penelitian dengan pendekatan kuantitatif -Alat analisis	-Penelitian terdahulu menggunakan 3 variabel bebas sedangkan

	Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Pada PT. Bahana Security System Cabang Manado	menggunakan SPSS - Menggunakan 2 variabel yang sama yaitu Pengembangan Karir untuk X1 dan 1 variabel terikat yaitu Retensi Karyawan (Y)	penelitian saat ini hanya menggunakan 2 variabel bebas saja - Sementara penelitian saat ini menggunakan variabel Lingkungan Kerja Non-Fisik, variabel X2 dalam penelitian sebelumnya menggunakan variabel Keterlibatan Kerja. - Jumlah sampel keseluruhan dari penelitian terdahulu yaitu sebanyak 43 sampel sedangkan penelitian saat ini berjumlah 100 sampel -Penelitian ini menggunakan tenaga kerja Gen Z di Kota Malang, sedangkan subjek penelitian terdahulu adalah karyawan PT. Bahana Security Systems Cabang Manado.
13	(Tammi, et al., 2024) Pengaruh Pengembangan Karir dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada Startup Unicorn	- Metodologi penelitian kuantitatif. - Dengan menggunakan dua variabel yang samavariabel dependen,	-Alat analisis menggunakan Smartpls 4 - Variabel mediasi disertakan dalam penelitian sebelumnya,

	di Jabodetabek: Kepuasan Kerja Seabagai Mediasi	retensi karyawan (Y), dan pengembangan karir untuk X1. -Subjek penelitian terdahulu yaitu karyawan atau pekerja Generasi Z sedangkan penelitian saat ini juga menggunakan pekerja Generasi Z	tetapi tidak digunakan dalam penelitian saat ini. - Jumlah sampel keseluruhan dari penelitian terdahulu yaitu sebanyak 150 sampel sedangkan penelitian saat ini berjumlah 100 sampel
14	(Sari, et al., 2024) Pengaruh Manajemen Talenta dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Retensi Karyawan	- Metodologi penelitian kuantitatif. - Menggunakan dua variabel yang sama variabel dependen, retensi karyawan (Y), dan lingkungan kerja non-fisik (X2) - Alat analisis menggunakan SPSS	-Penelitian terdahulu menggunakan variabel Manajemen Talenta untuk X1 sedangkan penelitian saat ini menggunakan Pengembangan Karir sebagai X1 -Subjek penelitian terdahulu yaitu karyawan tetap PT. Liza Christina Garmen Industry Sukabumi sedangkan penelitian saat ini menggunakan pekerja gen Z di Kota Malang. - Jumlah sampel keseluruhan dari penelitian terdahulu yaitu sebanyak 48 sampel

			diambil dari karyawan tetap PT. Liza Christina Garmen Industry Sukabumi sedangkan penelitian saat ini berjumlah 100 sampel
15	(Mas, G., Ratnawili., 2025) Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus di PT. Selamat Grup Bengkulu)	-Penelitian dengan pendekatan kuantitatif. - Dengan menggunakan dua variabel yang samapengembangan karier untuk X2 dan retensi karyawan (Y) sebagai variabel dependen studi ini mengambil pendekatan kuantitatif. -Alat analisis menggunakan SPSS	- Pengembangan Karir berfungsi sebagai X1 dalam penelitian saat ini, sedangkan variabel Kompensasi berfungsi sebagai X1 dalam penelitian sebelumnya. -Subjek penelitian terdahulu yaitu karyawan tetap PT. Selamat Grup Bengkulu sedangkan penelitian saat ini menggunakan pekerja gen Z di Kota Malang. - Jumlah sampel keseluruhan dari penelitian terdahulu yaitu sebanyak 135 sampel diambil dari karyawan PT. Selamat Grup Bengkulu.

Sumber: Data diolah Peneliti, (2025)

Penelitian ini sangat berbeda dengan penelitian sebelumnya, seperti yang terlihat pada tabel 2.2 pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik

merupakan variabel independen dalam penelitian ini yang memengaruhi variabel dependen, retensi karyawan. Lebih jauh, mengingat sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan tertentu, penelitian ini memberikan pembaruan dengan memilih Kota Malang sebagai lokasi penelitian, dengan mempertimbangkan fakta bahwa kota ini memiliki tenaga kerja yang cukup besar, terutama diantara penduduknya yang lebih muda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya kemudian disajikan pada tabel 2.3.

Tabel 2.3

Orisinalitas Penelitian

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Orisinalitas Penelitian
1.	Aditya Putra Ramadhan	Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Retensi Karyawan Pada Pekerja Generasi Z Di Kota Malang	1. Penelitian berlokasi di Kota Malang yang memiliki jumlah pekerja muda yang cukup besar 2. Objek penelitian ini yaitu generasi z yang sudah memiliki pekerjaan

Sumber: Data diolah Peneliti, (2025)

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Pengembangan Karir

2.2.1.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir menurut Handoko (2017) adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan personalia yang berusaha membantu anggota staf dalam merencanakan karir masa depan mereka di dalam perusahaan sehingga baik bisnis maupun orang-orang dapat tumbuh sebaik-baiknya. Sementara itu,

Rivai (2015) mendefinisikan pengembangan karir sebagai suatu proses untuk meningkatkan keterampilan kerja pribadi dalam rangka mencapai karir yang diharapkan.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, pengembangan karir merupakan suatu kegiatan yang dilakukan karyawan dengan tujuan membantu mereka merencanakan karir masa depan di dalam organisasi, sehingga baik perusahaan maupun karyawan dapat tumbuh hingga mencapai potensi penuh mereka. Pengembangan karir menitikberatkan pada tuntutan aktivitas dan minat karyawan, serta mencerminkan peningkatan posisi seseorang dalam jalur karir yang direncanakan. Dengan demikian, hal ini dapat mendorong karyawan untuk memajukan karirnya melalui peningkatan pengetahuan, sikap, dan keterampilan.

2.2.1.2 Unsur-unsur dan Tujuan Pengembangan Karir

Program pengembangan karir di sebuah instansi bertujuan untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia (SDM), khususnya pegawai agar sesuai dengan kebutuhan instansi tersebut. Strategi pengembangan karir yang terencana dengan baik, menurut Edwin B. Flippo (1995), terdiri dari sejumlah elemen kunci, seperti:

1) Membantu pekerja dalam menilai persyaratan profesional mereka.

2) Meningkatkan dan memperbaiki akses ke berbagai pilihan karir.
3) Menyelaraskan bakat dan tuntutan karyawan dengan prospek pekerjaan saat ini.

Menurut T. Hani Handoko (1992), tujuan dari pengembangan karir meliputi:

1) Mengoptimalkan pengembangan karyawan yang memiliki potensi.
2) Menekan tingkat pergantian karyawan.
3) Mengidentifikasi potensi tersembunyi.
4) Memacu pertumbuhan individu maupun organisasi.
5) Menghindari stagnasi dalam karir
6) Memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan
7) Mendukung pelaksanaan program kerja yang telah dirancang.
8) Menambah keterampilan dan kapabilitas karyawan.

Menurut sudut pandang ini, tujuan pengembangan karir adalah untuk membantu pekerja maju dalam karir mereka dan memenuhi kebutuhan pribadi mereka dengan meningkatkan keterampilan dan potensi mereka.

2.2.1.3 Manfaat Pengembangan Karir

Manfaat pengembangan karir antara lain sebagai berikut, sebagaimana yang dikemukakan oleh Samsudin (2006):

1) Menggali potensi karyawan: Melalui kurikulum pengembangan karir yang teroganisir dengan baik, karyawan termotivasi, baik secara individu maupun kelompok, untuk mengidentifikasi dan memaksimalkan keterampilan yang dimilikinya guna mencapai tujuan karir yang telah ditetapkan
2) Mendorong perkembangan pribadi dan profesional: Pengembangan kari yang efektif mampu membangkitkan semangat kerja, mendorong karyawan untuk terus berkembang, dan menjaga tingkat motivasi mereka.
3) Memenuhi kebutuhan karyawan: Melalui pengembangan karir, organisasi menunjukkan penghargaan terhadap karyawan, baik melalui pengakuan atas prestasi maupun pemberian apresiasi, sehingga kebutuhan individu dan organisasi terpenuhi.
4) Mendukung pelaksanaan rencana organisasi: Program pengembangan karir mempersiapkan karyawan untuk mengisi posisi-posisi strategis di masa depan, yang pada

akhirnya mendukung keberhasilan pelaksanaan rencana-rencana organisasi.

2.2.1.4 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2000), ada tiga komponen utama pengembangan karir yaitu pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja.

1) Pendidikan, salah satu elemen kunci yang memengaruhi sikap seseorang adalah tingkat pendidikannya. Sikap dan perilaku seseorang sangat berkorelasi dengan pencapaian pendidikannya. Tingkat Pendidikan yang lebih tinggi dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik. Pendidikan yang lebih tinggi juga meningkatkan kesadaran akan perlunya menyelesaikan tugas dengan hasil terbaik. Pendidikan adalah rekasi karyawan terhadap seberapa baik bidang dan tingkat pendidikan mereka sesuai dengan tugas yang mereka lakukan, sebagaimana ditentukan oleh sejumlah indikator:

   a) Latar Belakang Pendidikan

      Istilah “latar belakang Pendidikan” menggambarkan tingkat pendidikan karyawan dan bagaimana kaitannya dengan keterlibatan mereka dalam program pelatihan.

   b) Wawasan Pengetahuan

      Wawasan pengetahuan merujuk pada sejauh mana informasi dan pemahaman yang dimiliki karyawan

berperan dalam menunjang pengembangan kompetensinya.

2) Pelatihan, pelatihan adalah upaya yang dirancang secara sistematis untuk mendukung pembelajaran terkait pekerjaan, mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan. Berikut ini adalah indikator pelatihan:

   a) Frekuensi Pelatihan

      Frekuensi pelatihan adalah ukuran seberapa sering atau seberapa banyak pelatihan yang diberikan kepada karyawan dalam organisasi.

   b) Keahlian Tertentu

      Keahlian tertentu adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan peran tertentu. Kemampuan ini bersifat transferable, sehingga dapat ditularkan dari satu individu ke individu lainnya.

3) Pengalaman Kerja, pengalaman kerja merupakan hasil dari proses pengembangan keterampilan dan pengetahuan terkait metode pelaksanaan tuhas, yang diperoleh melalui keterlibatan langsung karyawan dalam aktivitas pekerjaan. Adapun indikator pengalaman kerja meliputi:

   a) Masa Bekerja, masa bekerja adalah rentang waktu yang telah dilalui seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya, dimana selama masa tersebut karyawan

mengumpulkan beragam pengalaman serta pengetahuan baru.

b) Penguasaan Pengetahuan, mencerminkan kemampuan individu untuk memahami berbagai bidang ilmu secara luas dan mendalam, termasuk didalamnya pemahaman tentang pengembangan diri serta profesionalisme.

c) Keterampilan, merupakan kemampuan yang diperoleh melalui proses pembelajaran terarah, sistematis, dan berkesinambungan, sehingga memungkinkan karyawan melaksanakan tugas dengan efektif dan fleksibel. Keterampilan ini mencakup keterampilan kognitif, (berhubungan dengan gagasan), keterampilan teknis (berhubungan dengan benda), dan keterampilan interpersonal (berhubungan dengan interaksi sosial).

2.2.1.5 Pengembangan Karir dalam Konteks Keislaman

Dalam islam mengembangan karir sangat dianjurkan sebagaimana disebutkan dalam Al Qur'an surah (Al-An'am:132)

وَلِكُلٍّ دَرَجٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوْاۗ وَمَا رَبُّكَ بِغٰفِلٍ عَمَّا يَعْمَلُوْنَ

Artinya: Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan.

Jika dikaitkan dengan pengembangan karir, ayat ini menggambarkan bahwa setiap individu maupun kelompok baik itu perusahaan, instansi, maupun lembaga perlu terus berusaha

mengembangkan diri sebaik mungkin. Ayat tersebut menegaskan bahwa apa yang kita peroleh adalah hasil dari apa yang telah kita upayakan, dan Allah Swt. tidak akan pernah mengabaikan setiap usaha yang sungguh-sungguh dilakukan. Ini menjadi pengingat bahwa penting bagi setiap orang untuk terus menggali dan mengembangkan potensi dalam dirinya, baik dengan memperdalam kemampuan yang sudah dimiliki maupun mencoba hal-hal baru yang bisa mendukung pertumbuhan dirinya ke arah yang lebih baik (Andriani, 2019).

2.2.2 Lingkungan Kerja Non-Fisik

2.2.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non-fisik mencakup semua keadaan yang berkaitan dengan interaksi profesional, seperti interaksi antar rekan kerja, atasan maupun bawahan (Sedarmayanti, 2017). Pentingnya lingkungan kerja non-fisik ini tidak bisa diabaikan. Sementara itu, Nitisemito (2019) merekomendasikan agar perusahaan menumbuhkan lingkungan yang mendorong kerja sama antara supervisor, bawahan, dan rekan kerja dengan peran serupa. Komunikasi yang efektif, pengemdalian diri, dan rasa kekeluargaan harus menjadi landasan tempat kerja yang sempurna.

2.2.2.2 Faktor -Faktor Lingkungan Kerja Non-Fisik

Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non-fisik menurut Sedarmayanti (2017):

a) Perhatian dan dukungan pimpinan, yaitu tingkat keyakinan karyawan bahwa seorang atasan atau pimpinan menghargai dan memperhatikan mereka
b) Kolaborasi antarkelompok, yaitu tingkat keyakinan karyawan bahwa kelompok saat ini mampu bekerja sama dengan baik.

2.2.2.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja Non-Fisik

Variabel yang dapat mengungkapkan kondisi tertentu disebut indikator dan dapat digunakan untuk mengukur setiap perubahan dalam penelitian. Menurut Sedarmayanti (2017), berikut ini adalah aspek dan indikator lingkungan kerja non-fisik yang digunakan dalam penelitian ini:

a) Hubungan dengan pimpinan, menjaga hubungan positif antara atasan dan bawahan menuntut kedua belah pihak untuk memiliki sikap menghormati satu sama lain. Rasa hormat akan tumbuh diantara rekan kerja ketika ada penghargaan timbal balik.
b) Hubungan sesama rekan kerja, salah satu unsur terpenting dalam lingkungan kerja adalah keselarasan lingkungan kerja dan bebas dari konflik atau intrik. Faktor ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan untuk tetap bertahan di suatu organisasi tertentu, terutama jika hubungan kerja didasarkan pada nilai-nilai kekeluargaan.

Berikut ini adalah indikator lingkungan kerja non-fisik menurut Sedarmayanti (2001):

1) Struktur kerja, ini adalah garis hierarki yang ada dan berlaku di perusahaan, yang menggambarkan berbagai tingkatan dan posisi yang ada di dalam perusahaan.
2) Tanggung jawab kerja, ini adalah tingkat komitmen tinggi yang dimiliki oleh karyawan, yang akan membawa kesuksesan bagi perusahaan.
3) Perhatian dan dukungan pemimpin, ini mencakup semua jenis dukungan dan perhatian yang diberikan oleh pemimpin terhadap usaha dan kerja keras yang telah diimbangi oleh perusahaan.
4) Kelancaran komunikasi, ini adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang menggunakan informasi secara terbuka dan lancar dalam berkomunikasi dengan sesama.

2.2.2.4 Lingkungan Kerja Non-Fisik Dalam Konteks Keislaman

Lingkungan kerja yang sesuai dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang positif dengan memberikan tantangan, keterlibatan aktif, dedikasi tinggi, kemandirian dalam pengambilan keputusan, waktu yang tepat untuk mempresentasikan ide-ide baru, dan konflik yang minimal. Didukung oleh ayat yang memerintahkan untuk bersikap lemah lembut agar tercipta lingkungan kerja yang baik sesuai dengan yang tertera dalam QS. Ali Imran 3:159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: "Maka karena rahmat Allah-lah kamu berlaku lemah lembut kepada mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, niscaya mereka akan menjauhkan diri dari sekitarmu. Oleh karena itu,, maafkanlah mereka, dan mohonkanlah ampunan bagi mereka, serta bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya" (QS. Ali Imran 3:159).

Dalam ayat ini, Allah memberikan penghargaan yang besar kepada Rasul-Nya atas sifat yang penuh kelembutan dan kesabaran dalam menghadapi umat yang sedang dibimbing dan dididik untuk meningkatkan keimanan mereka. Penghargaan ini menunjukkan bahwa rahmat dan kasih sayang Allah telah dianugerahkan kepada Rasulullah, yang tercermin dalam caranya memimpin ummat dengan kelemahlembutan dan pemahaman yang mendalam (Tafsir Al-Azhar, 2015).

Ayat ini dapat dijadikan landasan nilai bagi para pemimpin dan karyawan untuk membentuk budaya kerja yang penuh empati dan saling menghargai, khususnya terkait aspek-aspek non fisik (komunikasi, kerja sama, nilai, dan pola interaksi). Hal tersebut dapat diimplementasikan dengan cara kelembutan dalam komunikasi, membangun hubungan kerja yang penuh penghargaan, keterbukaan dan musyawarah, serta kesabaran dalam menagani kesalahan. Lingkungan kerja yang menjunjung nilai-nilai ini akan

membuat karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan dimanusiakan. Ayat ini memberi contoh bahwa kelembutan, kesabaran, komunikasi yang santun, dan kesediaan bermusyawarah dari seorang pemimpin dapat membentuk lingkungan kerja yang positif dan kondusif. Nilai-nilai ini sangat relevan untuk menciptakan lingkungan kerja non fisik yang dapat mempertahankan retensi karyawan, karena karyawan merasa diterima dan dihargai sebagai manusia.

2.2.3 Retensi Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan bagian penting dalam keseluruhan strategi manajemen personalia perusahaan. Menurut Lockwood (2006), retensi diartikan sebagai sebuah system terpadu yang bertujuan meningkatkan peroduktivitas melalui penyusunan prosedur untuk menarik, menjaga, mempertahankan, serta mengoptimalkan orang-orang yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjawab tuntutan bisnis sekarang dan di masa mendatang.

Dalam tulisan Nurhidayati (2016), Mathis dan Jackson (2008) menyatakan bahwa retensi adalah suatu prosedur yang memotivasi anggota staf untuk tetap bertahan di perusahaan. Sebagai pelaksanaan rencana atau sistem terpadu yang dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dengan menetapkan prosedur yang menarik, memelihara, mempertahankan, dan memanfaatkan orang-

orang dengan bakat dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa mendatang, retensi merupakan komponen utama dari rencana pengelolaan bakat yang lebih besar. Saat ini, mempertahankan karyawan merupakan tantangan yang signifikan bagi banyak perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus menyadari bahwa retensi karyawan merupakan perhatian strategis manajemen sumber daya manusia dan bahwa semua manajer dan supervisor harus memprioritaskan hal ini (Akmal et al., 2023).

2.2.3.2 Strategi Retensi Karyawan

Yuna (2006) mengutip Taconline yang mengatakan bahwa ada lima cara untuk meningkatkan retensi karyawan:

1) Strategi lingkungan, berfokus pada menciptakan dan mengembangkan tempat kerja yang lebih menarik, sekaligus mempertahankan serta merawat karyawan yang berperforma baik.
2) Strategi hubungan, menitikberatkan pada bagaimana perusahaan membangun hubungan yang menyenangkan dengan karyawannya, serta mendorong terciptanya hubungan bai kantar sesame karyawan.
3) Strategi dukungan, melibatkan peyediaan peralatan, perlengkapan, dan informasi yang diperlukan karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dengan optimal.

4) Startegi pertumbuhan, menjelaskan pentingnya pengembangan baik secara personal maupun profesional bagi karyawan
5) Strategi kompensasi, menekankan pada keseluruhan paket kompensasi yang diterima karyawan, tidak terbatas hanya gaji pokok.

Torrington (2003) menjelaskan bahwa terdapat lima strategi utama untuk mempertahankan karyawan, yaitu:

1) Kompensasi, memberikan kompensasi yang layak menjadi prioritas dalam strategi retensi, mengingat ketidakpuasan terhadap kompensasi seringkali menjadi penyebab utama menurunnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
2) Pemenuhan harapan, karyawan bergabung dengan organisasi membawa sejumlah ekspektasi, seperti keinginan untuk memperoleh promosi, bekerja dalam suasana yang nyaman, dan mendapatkan imbalan yang sepadan dengan usaha yang diberikan. Pemenuhan ekspektasi ini menjadi bagian dari kontrak psikologis antara karyawan dan perusahaan.
3) Program induksi, program ini berfungsi untuk membantu karyawan baru beradaptasi secara emosional dengan lingkungan kerja, sekaligus menjadi media untuk memperkenalkan struktur organisasi serta budaya dan kebiasaan perusahaan.
4) Praktik manajemen sumber daya manusia, memperhatikan kesejahteraan karyawan, termasuk memperhitungkan kondisi keluarga ketika mlakukan mutase kerja. Sebagai contoh, saat

memindahkan karyawan yang telah berkeluarga, perusahaan perlu mempertimbangkan dampkanya terhadap keluarga karyawan tersebut.

5) Pelatihan dan pengembangan karyawan, ketidakmerataan atau ketidakadilan dalam memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Menurut para ahli, inisiatif retensi karyawan bertujuan untuk membuat karyawan merasa dihargai dan puas di tempat kerja mereka. Gaji yang adil, tempat kerja yang menyenangkan, dan prkatik manajemen sumber daya manusia yang efisien adalah cara untuk mencapai tujuan ini.

2.2.3.3 Tujuan Retensi Karyawan

Menurut Hasibuan (2000), retensi karyawan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja, memperbaiki tingkat kedisiplinan, serta menurunkan angka ketidakhadiran. Selain itu, strategi retensi karyawan juga diarahkan untuk membangun hubungan kerja yang harmonis, mengurangi tingkat turnover, menciptakan rasa aman, sehat, dan nyaman di lingkungan kerja, meningkatkan loyalitas karyawan, serta mempermudah proses rekrutmen.

2.2.3.4 Dimensi dan Indikator Retensi Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2011), berikut ini adalah indikator retensi karyawan:

1) Komponen organisasi, keputusan seorang karyawan untuk bertahan dan meninggalkan perusahaan di pengaruhi oleh berbagai faktor organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi strategi perusahaan, keberlanjutan pekerjaan, peluang untuk berkembang, serta nilai dan budaya yang diannut organisasi. Budaya dan nilai yang kuat serta positif berperan penting dalam membantu perusahaan mempertahankan tingkat turnover karyawan yang rendah.
2) Peluang karir, dalam administrasi pribadi, frasa ”karir” mengacu pada semua pekerjaan atau posisi seseorang di tempat kerja selama hidupnya. Pengembangan profesional adalah proses mengangkat kedudukan seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan jalur profesional yang diciptakan oleh perusahaan.
3) Penghargaan, dalam penelitian ini, penghargaan mengacu pada pembayaran dan pengakuan yang diterima karyawan. Komponen utamanya adalah praktik kompensasi yang kompetitif, yang mencakup penawaran tunjangan dan gaji yang sejalan dengan kinerja dan pengalaman karyawan. Nilai yang dianggap pantas oleh karyawan harus tercermin dalam gaji.
4) Rancangan pekerjaan, kualitas aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan merupakan penentu utama retensi karyawan.

Keputusan seseorang untuk tetap bertahan pada suatu pekerjaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor begitu mereka ditugaskan. Karyawan mengharapkan tersedianya teknologi dan peralatan yang modern, serta lingkungan kerja yang mendukung dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka, mengingat sebagian besar waktu mereka dihabiskan di tempat tersebut.

5) Hubungan karyawan, faktor terakhir yang memengaruhi retensi karyawan adalah dukungan yang diberikan oleh atasan atau pihak manajemen, serta kualitas hubungan dengan sesama rekan kerja. Atasan atau manajemen dapat meningkatkan tingkat retensi dengan menerapkan sikap yang adil dan bebas dari diskriminasi, memberikan fleksibilitas kerja, menghargai pencapaian karyawan, serta mendukung perencanaan dan pengembangan karir mereka.

2.2.3.5 Retensi Karyawan Dalam Konteks Keislaman

Dalam perspektif keislaman, retensi karyawan bukan sekadar terkait materi atau fasilitas, melainkan berbasis prinsip amanah dan keadilan sebagaimana Allah Subhanahu wa ta'ala berfirman dalam QS An Nisa ayat 58:

إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya

kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

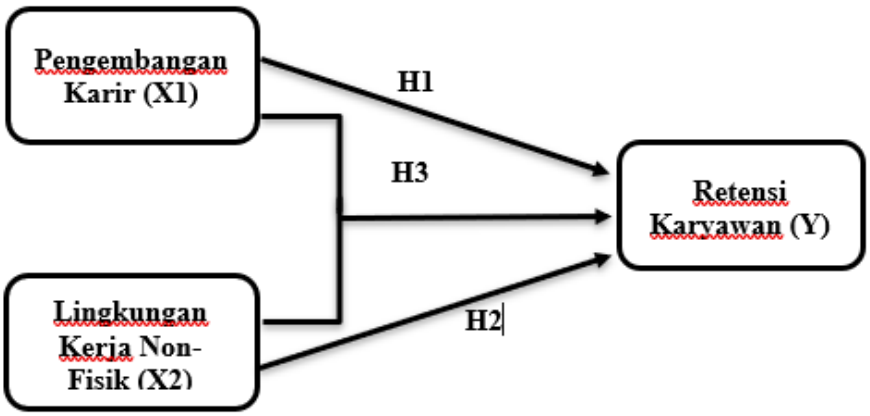
Hamka (1990) dalam Hayati (2022), menjelaskan bahwa ketika kita memberikan sebuah tanggung jawab, hal itu seharusnya diserahkan kepada orang yang memang memiliki kemampuan dan bisa dipercaya**.** Dengan kata lain, setiap tugas mesti diamanahkan kepada mereka yang benar-benar mampu menjalankannya dengan baik dan jujur**,** bukan sekadar sekedar memberi kepada siapa saja (Hamka, 1990 *dalam* Hayati, 2022).

Sebagaimana ditegaskan oleh Buya Hamka bahwa amanah atau tanggung jawab harus diberikan kepada mereka yang tepat, yakni yang memiliki kemampuan dan bisa dipercaya dalam menjalankannya, demikian pula dalam konteks organisasi modern khususnya menarik dan mempertahankan generasi Z pengalokasian tugas dan wewenang berdasarkan keahlian dan integritas akan meningkatkan sense of competence, kepercayaan diri, serta komitmen afektif, sehingga secara signifikan memperkuat retensi karyawan

2.3 Kerangka Konseptual

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



Sumber: Data diolah oleh Peneliti, (2025)

Keterangan:

= Pengaruh secara parsial

= Pengaruh secara simultan

Penggunaan dua variabel bebas, Pengembangan Karir (X1) dan Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2), diharapkan dapat memberikan pengaruh terhadap Retensi Karyawan, variebel terikat (Y). Hubungan antara kedua variabel tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Pengaruh hubungan langsung (H1): Pengaruh hubungan langsung mengacu pada dampak atau efek yang satu variabel memiliki terhadap variabel lainnya secara sebab akibat. Dalam konteks penelitian, pengaruh langsung menggambarkan arah hubungan antara dua variabel tanpa melibatkan variabel perantara. Yang berarti bahwa, jika kita memeriksa hubungan antara

Pengembangan Karir (X1) dan Retensi Karyawan (Y) pengaruh langsung akan mengukur sejauh mana pengembangan karir berdampak langsung pada retensi karyawan tanpa melibatkan variabel lain.

2) Pengaruh hubungan langsung (H2): Pengaruh hubungan langsung mengacu pada dampak atau efek yang satu variabel memiliki terhadap variabel lainnya secara sebab akibat. Dalam konteks penelitian, pengaruh langsung menggambarkan arah hubungan antara dua variabel tanpa melibatkan variabel perantara. Yang berarti bahwa, jika kita memeriksa hubungan antara Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2) dan Retensi Karyawan (Y) pengaruh langsung akan mengukur sejauh mana tanpa memperhitungkan faktor lain, lingkungan keja non-fisik memiliki efek langsung pada retensi karyawan.

3) Apabila dua atau lebih factor independent dalam sebuah penelitian berdampak pada variabel dependen pada saat yang sama, hal ini disebut sebagai pengaruh simultan. Dalam analisis statistik, Teknik seperti uji F dalam analisis regresi berganda biasanya digunakan untuk menilai pengaruh simultan. Menguji kedua faktor independen secara bersamaan untuk melihat apakah memiliki dampak substansial pada variabel dependen secara keseluruhan dikenal sebagai “pengaruh simultan” dalam sebuah penelitian yang melihat bagaimana pengembangan karir (X1) dan lingkungan kerja non-fisik memengaruhi retensi karyawan (Y).

2.4 Hipotesis

1) H1: Pengembangan karir diduga berpengaruh terhadap retensi karyawan pada pekerja generasi z di Kota Malang.

Untuk mencapai tujuan karir tertentu, pengembangan karir merupakan proses yang terorganisir dan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan bakat, keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman seseorang. Tindakan yang diambil oleh individu dan kelompok untuk membantu orang dalam mengelola dan memperluas kemungkinan dalam jalur karir mereka termasuk dalam pengembangan karir.

Penelitian yang dilakukan oleh Mas, G., & Ratnawili, 2025) yang berjudul "Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus di PT. Selamat Grup Bengkulu) menemukan bahwa pengembangan karir dan kompensasi memiliki pengaruh yang negative terhadap retensi karyawan di PT. Selamat Grup Bengkulu. Hasil ini menunjukkan bahwa kemajuan profesional tidak memiliki pengaruh yang nayata dalam penelitian.

Berdasarkan sejumlah penelitian terdahulu, pertumbuhan karir dan retensi karyawan memiliki korelasi positif dan signifikan. Salah satu penelitian tersebut, "Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi Terhadapa Retensi Karyawan di Hotel Bintang Kuta", yang dilakukan oleh Dewi, K., & Riana, I (2019), menunjukkan bahwa pengembangan karir memliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap retensi karyawan di Hotel Bintang Kuta.

2) H2: Lingkungan Kerja Non-Fisik diduga berpengaruh terhadap retensi karyawan pada pekerja generasi z di Kota Malang.

Lingkungan kerja non-fisik mencakup semua aspek non-material di tempat kerja yang berpengaruh terhadap kinerja, kenyamanan, dan kesejahteraan karyawan. Hal ini meliputi suasana kerja, hubungan antar individu, kebijakan organisasi, serta faktor psikologis yang dapat memengaruhi motivasi dan produktivitas karyawan.

Lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan di organisasi, menurut penelitian Ngazo et al (2022) yang berjudul "Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan di PT. Kharisma Asia Makmur". Menurut penelitian tersebut, karyawan cenderung bertahan di suatu perusahaan jika mereka yakin bahwa lingkungan kerja non-fisik mereka lebih baik dan lebih menyenangkan. Hal ini menghasilkan peningkatan retensi karyawan.

3) H3: Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik diduga berpengaruh terhadap retensi karyawan pada pekerja generasi z di Kota Malang.

Penelitian berjudul "Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Retensi Karyawan" oleh Imelda dkk (2023) menemukan bahwa masing-masing variabel independent pengembangan karir (X1), lingkungan kerja non-fisik (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) memiliki pengaruh positif secara parsial terhadap variabel dependen, retensi karyawan (Y). Berdasarkan temuan ini, peningkatan peluang pengembangan karir, pembinaan lingkungan kerja non-fisik yang positif, dan penguatan komitmen organisasi dapat membantu.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pengumpulan data untuk penelitian ini, menggunakan teknik kuantitatif yang berakar pada pemikiran positif, dilakukan dengan berbagai instrument penelitian. Teori yang disebutkan sebelumnya dinilai dengan manganalisis data yang dikumpulkan secara statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena sejalan dengan tujuan penelitian untuk menyelidiki bagaimana faktor-faktor independent memengaruhi faktor-faktor dependen dan memeriksa variabel-variabel yang telah diidentifikasi sebelumnya (Sugiyono, 2015).

3.2 Lokasi Penelitian

Dengan Kota Malang sebagai lokasi penelitian, penelitian ini difokuskan pada pekerja generasi z di sector industri maupun jasa. Kota Malang dipilih karena memiliki penduduk yang beragam, termasuk sebagian besar pekerja generasi z, serta dinamika kehidupan perkotaannya. Generasi Z mencakup orang-orang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, yang muncul setelah generasi milenial, sebagaimana dikemukakan oleh Torocsic dalam Junjunan (2019). Generasi ini memiliki keunikan dibandingkan generasi sebelumnya karena memiliki pengalaman dan sudut pandang yang berbeda, terutama dalam hal cita-cita bermasyarakat dan penggunaan teknologi.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Sugiyono (2018) mendefinisikan populasi sebagai kategori luas yang terdiri dari item atau orang dengan atribut dan sifat tertentu yang telah

diputuskan oleh peneliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya. Seluruh pekerja atau karyawan generasi Z yang bekerja pada berbagai industri di Kota Malang dimasukkan ke dalam populasi yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut informasi sebaran penduduk generasi Z di Kota Malang pada tahun 2023, Badan Pusat Statistik (BPS).

Tabel 3.1
Data BPS Angkatan Kerja Kota Malang 2024

Kelompok Usia	Penduduk Usia Kerja yang Bekerja Selama Seminggu yang Lalu Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kota Malang (Orang)		
	Laki-Laki	Perempuan	TOTAL
	2024	2024	2024
15-19	5.204	4.375	9.579
20-24	19.727	15.006	34.733
25-29	28.479	21.600	50.079
30-34	31.285	20.294	51.579
35-39	33.942	25.290	59.232
40-44	31.954	22.363	54.317
45-49	30.626	19.309	49.935
50-54	26.033	19.194	45.227
55-59	20.842	17.442	38.284
60+	25.084	18.693	43.777
TOTAL	253.176	183.566	436.742

Sumber Badan Pusat Statistik Kota Malang, 2024

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data jumlah penduduk usia kerja yang bekerja selama seminggu terakhir menurut kelompok umur dan jenis kelamin di Kota Malang tahun 2024. Berdasarkan tabel, jumlah total populasi tenaga kerja di Kota Malang tercatat sebanyak 436.742 orang, terdiri dari 253.176 tenaga kerja laki-laki dan 183.566 tenaga kerja perempuan. Berdasarkan data tenaga kerja di Kota Malang tahun 2024, jumlah tenaga kerja yang termasuk dalam kategori Generasi Z (berusia 15–29 tahun) tercatat sebanyak 94.391 orang, terdiri dari kelompok

usia 15–19 tahun (9.579 orang), 20–24 tahun (34.733 orang), dan 25–29 tahun (50.079 orang). Angka ini menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki proporsi yang signifikan dalam struktur tenaga kerja Kota Malang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah representasi populasi dalam skala yang lebih kecil. Menurut Sugiyono yang dikutip oleh Amin dkk. (2023), sampel adalah sekelompok kecil orang atau item yang dipilih dari suatu populasi dan dianggap mewakili populasi tersebut. Dengan menggunakan teknik tertentu, dilakukan pengambilan sampel (Amin et al., 2023). Sederhananya, sampel adalah sebagian dari populasi yang digunakan untuk mengumpulkan data untuk penelitian. Dengan kata lain, sampel berfungsi sebagai representasi dari keseluruhan populasi.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Purposive sampling yang dipadukan dengan non-probability sampling merupakan strategi sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Purposive sampling menurut Sugiyono (2019) adalah suatu metode pemilihan sampel yang didasarkan pada standar atau faktor tertentu yang telah diputuskan oleh peneliti. Orang-orang yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, berdomisili di Kota Malang, dan memiliki pengalaman bekerja di sektor swasta memenuhi kriteria sampel penelitian ini. Kriteria responden yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Sampel penelitian ini hanya pada generasi Z yang berdomisili di Kota Malang

2. Sampel peneltian ini hanya pada Generasi Z yang sudah memiliki pekerjaan. (disii rumus beserta hasilnya).

Untuk menentukan jumlah sampel, penelitian ini menggunakan rumus Lemeshow dengan tingkat kesalahan sebesar 10% (d = 0,1). Dengan jumlah populasi tenaga kerja Generasi Z di Kota Malang sebesar 94.391 orang, maka jumlah sampel yang diperoleh adalah sekitar 96 responden. Selanjutnya, pemilihan sampel dilakukan dengan metode purposive sampling, yaitu dengan menetapkan kriteria tertentu agar sampel yang diambil relevan dengan kebutuhan penelitian.

Penelitian ini menggunakan rumus sampling Lemeshow (Akdon & Riduwan, 2010) untuk mengetahui jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian.

$$n = \frac{\frac{Z^2 p(1-p)}{d^2}}{1 + \frac{Z^2 p(1-p)}{d^2 N}}$$

N = 94.391 (Populasi tenaga kerja Gen Z)

Z = 1,96 (tingkat kepercayaan 95%)

p = 0,5

d = 0,1 (10%)

Langkah 1: Hitung nilai awal (tanpa menggunakan N)

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1-0,5)}{0,1^2} = \frac{3,8416 \times 0,25}{0,01} = \frac{0,9604}{0,01} = 96,04$$

Langkah 2: Sesuaikan dengan jumlah populasi

$$n = \frac{96,04}{1 + \frac{96,04}{94391}} = \frac{96,04}{1 + 0,001018} = \frac{96,04}{1,001018} \approx 95,95$$

Berdasarkan hasil diatas, peneliti membulatkan hasil menjadi 100 responden. Meskipun jumlah populasi diketahui dengan jelas, penggunaan rumus Lemeshow tetap relevan dan dianjurkan ketika peneliti tidak dapat menjangkau atau tidak memungkinkan untuk meneliti seluruh populasi (populasi terlalu besar, waktu dan biaya terbatas). Rumus Lemeshow memberikan estimasi jumlah sampel yang representatif berdasarkan tingkat kepercayaan dan tingkat kesalahan yang dapat diterima (dalam penelitian ini sebesar 10%), sehingga data yang diperoleh tetap dapat dijadikan acuan yang valid untuk menggambarkan karakteristik populasi secara ilmiah.

Selain itu, metode purposive sampling digunakan untuk memastikan bahwa sampel yang diambil memang memenuhi kriteria atau karakteristik khusus yang relevan dengan tujuan penelitian. Hal ini diperlukan karena tidak semua anggota populasi sesuai dengan kebutuhan atau variabel yang dikaji. Dengan purposive sampling, peneliti dapat fokus pada subjek-subjek yang memang dapat memberikan data yang signifikan dan sesuai dengan kebutuhan penelitian, sehingga dapat meningkatkan validitas dan kualitas data yang dihasilkan.

Pada penelitian ini digunakan rumus Lemeshow untuk menentukan jumlah sampel dari total populasi tenaga kerja generasi z di Kota Malang sebesar 94.391 orang. Walaupun jumlah populasi diketahui, rumus Lemeshow

tetap digunakan guna mendapatkan ukuran sampel yang efisien dan dapat mewakili populasi dengan tingkat kesalahan yang dapat diterima (10%), terutama dengan pertimbangan keterbatasan waktu dan biaya penelitian. Selanjutnya, teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode purposive sampling untuk memastikan bahwa sampel yang diambil sesuai dengan kriteria dan kebutuhan penelitian, yaitu tenaga kerja generasi z yang memenuhi karakteristik tertentu, sehingga data yang dikumpulkan dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian secara relevan dan mendalam.

3.5 Data dan Jenis Data

Penelitian ini memanfaatkan data primer yang diperoleh dan diolah langsung oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2018), data primer adalah informasi yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya, dan biasanya diperoleh melalui survei atau pengisian kuesioner.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Langkah dalam proses penelitian ini sangat penting mengingat betapa pentingnya pengumpulan data untuk mencapai tujuan penelitian. Kuesioner digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data. Melalui pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan dan disampaikan langsung kepada responden untuk diisi dan dikembalikan, kuesioner berfungsi sebagai sarana pengumpulan data. Jika peneliti menguasai variabel yang akan diukur dan jenis tanggapan yang diharapkan dari responden, maka pendekatan ini dianggap efektif (Supriyanto & Maharani, 2013). Untuk pelaksanaannya, 100 responden yang memenuhi kriteria penelitian akan menerima kuesioner melalui Google Forms, sebuah platform online

3.7 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
1.	Pengembangan Karir (X1)	Pengembangan Karir adalah adalah suatu kegiatan personalia yang berupaya membantu karyawan dalam merencanakan karir masa depan mereka di dalam organisasi agar baik perusahaan maupun karyawan dapat mengembangkan diri sesuai kemampuan terbaiknya (Handoko 2017:121).	X1.1 Pendidikan, X1.2 Pelatihan, X1.3 Pengalaman Kerja.	Handoko, (2000)
2.	Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2)	lingkungan kerja non fisik meliputi segala keadaan yang berkaitan dengan hubungan profesional, termasuk antara rekan kerja dengan atasan dan bawahan (Sedarmayanti 2017:60)	X2.1 Struktur Kerja X2.2 Tanggung Jawab Kerja X2.3 Perhatian dan Dukungan Pemimpin X2.4 Kelancaran Komunikasi	Sedarmayanti (2001)

3.	Retensi Karyawan (Y)	Retensi adalah suatu prosedur yang memotivasi anggota staf untuk tetap bertahan di perusahaan (Mathis & Jackson, 2008).	Y.1 Komponen Organisasi Y.2 Peluang Karir Y.3 Penghargaan Y.4 Rancangan Pekerjaan Y.5 Hubungan Karyawan	Mathis & Jackson (2011).

Sumber: Data diolah oleh Peneliti, (2025)

3.8 Instrumen Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti memilih metode kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Instrumen tersebut disusun secara mandiri dengan merancang sejumlah pernyataan yang berkaitan langsung dengan variabel yang diteliti. Arikunto (2011) menyatakan bahwa instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan untuk memperoleh data secara sistematis sehingga memudahkan proses analisis. Untuk meningkatkan keakuratan data yang dikumpulkan, digunakan skala Likert dengan rentang nilai 1 hingga 5. Skala ini mempermudah responden dalam mengekspresikan pendapatnya, baik yang bersifat mendukung, netral, maupun ragu-ragu. Penilaian berdasarkan skala ini diberikan mulai dari skor 1 sebagai nilai terendah hingga skor 5 sebagai nilai tertinggi, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.3
Skala Pengukuran

Simbol	Jawaban	Skor	Keterangan
SS	Sangat Setuju	5	Pernyataan sangat relevan dengan kondisi yang dialami oleh responden
S	Setuju	4	Pernyataan relevan dengan kondisi yang dialami oleh responden
N	Netral	3	Responden tidak memiliki pendapat mengenai pernyataan
TS	Tidak Setuju	2	Pernyataan tidak relevan dengan kondisi yang dialami oleh responden
STS	Sangat Tidak Setuju	1	Pernyataan sangat tidak relevan dengan kondisi yang dialami oleh responden

Sumber: Sugiyono (2017)

Setiap item pernyataan yang diberikan kepada responden diberi skor sesuai dengan ketentuan yang tercantum pada Tabel 3.3. Jawaban yang diperoleh dari responden selanjutnya dianalisis menggunakan bantuan software SPSS versi 22. Untuk mengukur tingkat pencapaian responden (TCR), digunakan rumus yang dikembangkan oleh Sugiyono (2017) sebagai berikut:

$$\text{TCR} = \frac{Rata{-}rata\ Skor}{Skor\ Maksimum} \times 100$$

Berikut klasifikasi tingkat capaian responden menurut (Sugiyono,2017) :

Tabel 3.4
Kalsifikasi TCR

No	Persentase Pencapaian	Kriteria
1.	0 % - 35 %	Sangat Rendah
2.	36 % - 50 %	Rendah
3.	51 % - 65 %	Cukup
4.	66 % - 84 %	Tinggi
5.	85 % - 100 %	Sangat Tinggi

Sumber: Sugiyono (2017)

3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.9.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan tahapan untuk mengevaluasi sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur konsep yang dimaksudkan. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk memastikan bahwa setiap pernyataan dalam kuesioner benar-benar relevan dan tepat dalam merepresentasikan variabel yang diteliti (Ghozali, 2016). Sebuah data dinyatakan valid apabila setiap butir pernyataan mampu mengukur variabel secara tepat dengan skor yang mencerminkan kondisi sebenarnya. Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan nilai korelasi Pearson. Item pernyataan dinilai valid apabila nilai koefisien korelasi yang dihitung (r_hitung) lebih besar dibandingkan dengan nilai dalam tabel (r_tabel). Proses ini dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien validitas (r_hitung) untuk setiap item terhadap r_tabel pada tingkat signifikansi 5% (df = 5%).

3.9.2 Uji Reliabilitas

Secara umum, reliabilitas menggambarkan tingkat konsistensi sebuah instrumen dalam mengukur variabel penelitian, yang berarti instrumen dikatakan andal apabila mampu menghasilkan data yang konsisten dan stabil dalam berbagai kondisi (Ghozali, 2016). Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien Alpha dengan batas signifikansi sebesar 0,6 atau 60%. Sebuah item pada kuesioner dianggap reliabel apabila nilai Cronbach’s Alpha yang diperoleh melebihi angka 0,6. Sebaliknya, jika nilai Cronbach’s

Alpha berada di bawah 0,6, maka item tersebut dinilai tidak reliabel (Maholtra, 2009).

3.10 Analisis Data

3.10.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengolah dan menginterpretasikan data yang telah dikumpulkan tanpa membuat kesimpulan umum (Sugiyono, 1999). Menurut Ghozali & Imam (2012), analisis ini bertujuan untuk menjelaskan variabel penelitian melalui pengamatan nilai rata-rata, standar deviasi, nilai maksimum, dan minimum. Analisis deskriptif cocok digunakan ketika peneliti hanya ingin menggambarkan karakteristik data sampel tanpa melakukan generalisasi.

3.10.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen, atau keduanya memiliki distribusi data yang normal. Sebuah model regresi dikatakan baik apabila data yang digunakan berdistribusi normal atau setidaknya mendekati normal.Model regresi yang baik memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov. Koefisien varians dapat dihitung melalui output statistik deskriptif dengan rumus: Koefisien Varians = (Standar Deviasi/Mean) × 100%. Data dianggap berdistribusi normal jika nilai koefisien varians kurang dari 30%.

Uji normalitas berfungsi untuk memeriksa apakah data dalam penelitian berdistribusi secara normal atau tidak (Ghozali, 2012). Data dikatakan memenuhi asumsi normalitas apabila penyebarannya berada di sekitar garis diagonal dan mengikuti pola arah garis tersebut. Menurut Santoso (2017), data yang tidak menunjukkan kecenderungan ke arah kanan maupun kiri mencerminkan pola distribusi yang normal dan dikategorikan sebagai data yang baik. Pada penelitian ini, pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov. Pengambilan keputusan dalam uji ini didasarkan pada:

1. Jika nilai signifikansi > 0,05 (5%), data dianggap berdistribusi normal.
2. Jika nilai signifikansi < 0,05 (5%), data dianggap tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Analisis regresi berganda diterapkan ketika penelitian melibatkan dua atau lebih variabel independen, dengan tujuan untuk menilai hubungan antara variabel-variabel bebas tersebut melalui koefisien korelasi (r). Salah satu aspek penting dalam analisis ini adalah uji multikolinearitas, yang bertujuan untuk mendeteksi adanya korelasi antar variabel bebas dalam model regresi. Model regresi yang ideal ditandai dengan tidak adanya hubungan antar variabel independen (Ghozali, 2013). Jika antar variabel bebas terjadi korelasi, maka sifat ortogonal antar variabel hilang, yang

berarti nilai korelasinya tidak nol. Dalam hal ini, nilai tolerance yang rendah berkaitan langsung dengan nilai VIF yang tinggi, mengingat VIF dihitung menggunakan rumus 1/tolerance. Adapun kriteria untuk menentukan keberadaan multikolinearitas adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai tolerance > 0,10 atau nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinearitas.
2. Sebaliknya, jika nilai tolerance < 0,10 atau VIF > 10, maka kondisi tersebut mengindikasikan adanya multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengidentifikasi apakah terdapat perbedaan varians residual antar observasi dalam model regresi (Ghozali, 2016). Jika varians residual bersifat konstan dari satu observasi ke observasi lainnya, maka kondisi tersebut disebut homoskedastisitas. Sebaliknya, apabila terjadi ketidakseragaman varians, maka dinamakan heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model yang bebas dari gejala heteroskedastisitas, yakni memiliki varians residual yang konsisten. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas, terdapat beberapa metode yang dapat digunakan, antara lain:

1. Jika nilai signifikansi dari residual absolut variabel independen lebih besar dari 0,05, maka tidak terdapat indikasi heteroskedastisitas.

2. Sebaliknya, apabila nilai signifikansinya kurang dari 0,05, maka hal tersebut menunjukkan adanya heteroskedastisitas.

d. Uji Regresi Linear Berganda

Regresi linier berganda adalah teknik analisis data yang digunakan untuk membangun model persamaan yang dapat memperkirakan nilai variabel terikat berdasarkan data variabel bebas. Metode ini juga berguna untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kesalahan, baik secara bersama-sama maupun terpisah (Sugiyono, 2017). Ketika terdapat dua atau lebih variabel bebas dalam analisis regresi, maka teknik tersebut disebut regresi berganda. Dalam penelitian ini, pendekatan regresi linier berganda digunakan untuk mengukur sejauh mana pengembangan karir (X1) dan lingkungan kerja non-fisik (X2) mempengaruhi tingkat retensi karyawan (Y). Model regresi linier berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:R

e. $Y = \alpha + \beta 1X1 + \beta 2X2 + e$

Keterangan:

Y : Retensi Karyawan (variabel terikat atau dependen)

a : Konstanta

β1X1 : Pengembangan Karir (variabel bebas atau independen)

β2X2 : Lingkungan Kerja Non-Fisik (variabel bebas atau independen)

e : standar error

3.11 Uji Hipotesis

3.11.1 Uji T (Parsial)

Uji t berfungsi untuk mengevaluasi kebenaran hipotesis serta menilai sejauh mana suatu variabel secara signifikan memengaruhi variabel terikat. Pengujian statistik ini memiliki beberapa kriteria khusus untuk menentukan apakah pengaruh yang terjadi benar-benar signifikan

a) Jika nilai $thitung$ lebih besar atau sama dengan $ttabel$, maka pengaruh variabel dianggap signifikan. Sebaliknya, jika nilai $thitung$ lebih kecil dari $ttabel$, variabel tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

b) Apabila nilai signifikansi (p-value) kurang dari 5%, hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

3.11.2 Uji F (Simultan)

Pengujian F dilakukan untuk menilai apakah variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Proses ini mengandalkan analisis nilai signifikansi dari hasil output SPSS. Jika nilai signifikansi berada di bawah angka 0,05, maka hipotesis nol (H0) dinyatakan ditolak, yang mengindikasikan adanya pengaruh signifikan. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05, maka H0 diterima, yang berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel tersebut.

3.11.3 Uji Koefisien Determinasi (R2)

Pengujian koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui sejauh mana variabel bebas dapat menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel terikat. Nilai R^2 menjadi indikator yang menunjukkan persentase variasi variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas. Skala nilai R^2 berkisar antara 0 sampai 1.

a) Jika nilai R^2 sama dengan 0, hal ini menandakan bahwa variabel independen tidak memiliki kemampuan dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel dependen, atau pengaruhnya sangat lemah**.**
b) Jika nilai $R^2 = 1$, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas sangat kuat, sehingga mampu menjelaskan hampir seluruh variasi yang terjadi pada variabel terikat.

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Malang, sebuah kota yang dikenal sebagai pusat pendidikan dan pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur. Malang tidak hanya menjadi tempat berdirinya berbagai perguruan tinggi, tetapi juga tempat tumbuh dan berkembangnya tenaga kerja dari berbagai generasi, khususnya Generasi Z. Generasi ini, yang lahir dalam rentang tahun 1997–2012, mulai mendominasi struktur tenaga kerja di Kota Malang dengan jumlah yang signifikan. Berdasarkan data BPS tahun 2024, jumlah tenaga kerja usia 20–24 tahun di Kota Malang tercatat sebanyak 34.733 orang, sedangkan usia 25–29 tahun bahkan lebih tinggi, yaitu 50.079 orang. Angka ini menjadikan Generasi Z sebagai segmen tenaga kerja dominan yang aktif berkontribusi dalam berbagai bidang usaha di daerah ini. Penelitian ini sendiri difokuskan pada para pekerja Generasi Z di Kota Malang dengan tujuan untuk memahami lebih dalam pola kerja, kebutuhan, dan ekspektasi kerja mereka. Generasi Z tumbuh di era teknologi dan informasi, membuat pola kerja, nilai-nilai, dan kebutuhan kerja mereka berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka tidak hanya mengejar gaji yang kompetitif, tetapi juga lingkungan kerja yang nyaman dan peluang pengembangan karir yang jelas.

Kota Malang sebagai daerah dengan pertumbuhan tenaga kerja yang pesat juga memiliki daya tarik bagi berbagai pelaku usaha dan instansi.

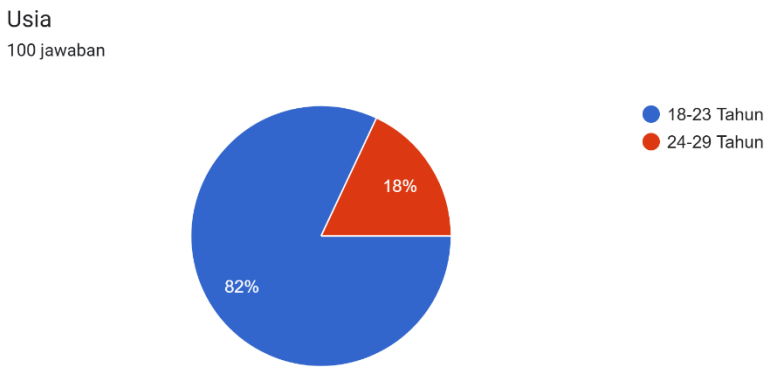
Berbagai bidang usaha tumbuh dan berkembang pesat, mulai dari bisnis jasa, teknologi, kreatif, hingga pelayanan publik. Dalam konteks ini, kebutuhan untuk memahami kebutuhan tenaga kerja Generasi Z, khususnya terkait dengan pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik, menjadi sangat relevan. Pada penelitian ini, objek yang dianalisis terdiri dari para karyawan Generasi Z yang bekerja di berbagai instansi dan bisnis di Kota Malang. Mereka dijadikan sampel untuk mengukur sejauh mana pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik dapat memengaruhi tingkat retensi karyawan. Melalui gambaran ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai pola kerja dan kebutuhan tenaga kerja Generasi Z, khususnya dalam konteks kerja di kota dengan pertumbuhan tenaga kerja yang signifikan seperti Malang.

4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden

4.1.2.1 Distribusi Usia

Gambar 4.1

Distribusi Usia



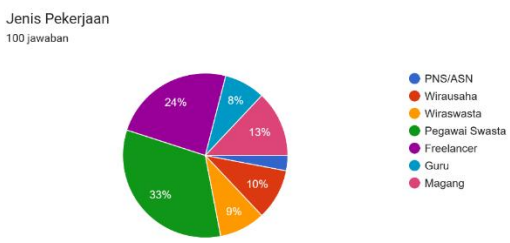
Sumber data diolah oleh Peneliti, 2025

Berdasarkan data yang ditampilkan, dapat diketahui bahwa dari total 100 responden yang dijadikan sampel, mayoritas berada pada rentang usia 18–23 tahun, yaitu sebesar 82%, sedangkan kelompok usia 24–29 tahun hanya mencakup 18% dari total responden. Fenomena ini mengindikasikan bahwa tenaga kerja Generasi Z yang aktif bekerja di Kota Malang sebagian besar berada pada usia awal karir, yaitu usia 18–23 tahun. Hal ini sejalan dengan data dari Badan Pusat Statistik dan konteks perkembangan tenaga kerja di daerah perkotaan yang cenderung didominasi oleh tenaga kerja usia muda. Dominasi usia 18–23 tahun juga dapat mencerminkan pola tenaga kerja Generasi Z yang sedang berada pada fase transisi dari masa studi atau awal masuk ke dunia kerja. Mereka termasuk kelompok yang aktif mengeksplorasi berbagai peluang kerja, mengutamakan pengembangan karir, serta menjadikan lingkungan kerja yang nyaman sebagai salah satu pertimbangan dalam menentukan tempat kerja. Sementara itu, usia 24–29 tahun yang berkontribusi sebesar 18% dapat merepresentasikan tenaga kerja Generasi Z yang sudah lebih matang dari segi pengalaman kerja dan mulai mengutamakan aspek stabilitas serta pengembangan jenjang karir jangka panjang.

4.1.2.2 Distribusi Status

Gambar 4.2

Distribusi Status



Sumber data diloah oleh Peneliti, 2025

Dari data yang diperoleh, terlihat bahwa sebagian besar responden berada dalam kategori Pegawai Swasta dengan proporsi sebesar 33%, disusul oleh kelompok Freelancer sebesar 24%. Selanjutnya terdapat responden dari kategori Magang sebesar 13%, Wirausaha sebesar 10%, Wiraswasta sebesar 9%, Guru sebesar 8%, dan PNS/ASN sebesar 3%. Data ini memperlihatkan bahwa mayoritas tenaga kerja dari Generasi Z yang dijadikan sampel berada di bidang kerja swasta dan freelance. Hal ini sesuai dengan pola kerja Generasi Z yang memang lebih adaptif, kreatif, dan terbuka pada pola kerja dengan tingkat fleksibilitas tinggi. Mereka cenderung tidak hanya terikat dengan pekerjaan tetap, tetapi juga aktif menjajaki peluang kerja dengan pola kerja mandiri, termasuk sebagai wirausaha dan wiraswasta.

Pada penelitian ini, status kerja sebagai wirausaha dan wiraswasta dimasukkan bukan tanpa alasan. Meskipun fokus penelitian ini ialah retensi karyawan, keberadaan tenaga kerja dari kelompok wirausaha dan wiraswasta memberikan gambaran yang lebih lengkap terkait pola kerja dan kebutuhan tenaga kerja dari Generasi Z di Kota Malang. Mereka memang bukan "karyawan" dalam konteks formal, tetapi pola kerja dan motivasi kerja dari para pelaku usaha mandiri ini dapat dijadikan bahan refleksi bagi pihak manajemen dan praktisi SDM terkait:

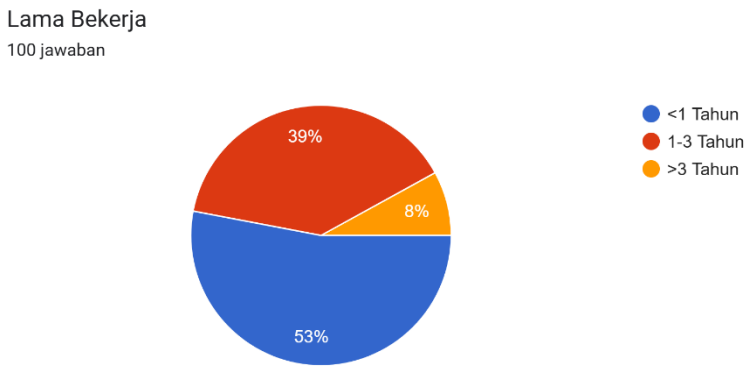
1. Karakteristik kerja Generasi Z yang beragam, generasi ini tidak hanya memprioritaskan status karyawan tetap, tetapi juga aktif mengembangkan usaha sendiri. Pola ini relevan untuk memahami kebutuhan dan nilai kerja yang dapat diterapkan juga bagi karyawan tetap.

2. Kaitannya dengan Retensi Karyawan, dengan memahami alasan sebagian Generasi Z memilih jalur wirausaha dan wiraswasta, pihak manajemen dapat menangkap nilai, kebutuhan, dan ekspektasi kerja yang dapat dijadikan acuan dalam mengelola tenaga kerja tetap. Misalnya, kebutuhan akan fleksibilitas kerja, peluang pengembangan diri, dan apresiasi kerja dapat diadopsi dari pola kerja wirausaha untuk diterapkan guna meningkatkan retensi tenaga kerja internal.
3. Gambaran Lebih Komprehensif, melibatkan status kerja wirausaha dan wiraswasta memungkinkan peneliti memberikan gambaran menyeluruh terkait pola kerja Generasi Z, sehingga penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi berbagai pihak (pengusaha, HRD, maupun akademisi) untuk merumuskan strategi pengelolaan tenaga kerja yang relevan dengan pola kerja generasi ini.

4.1.2.3 Distribusi Lama Bekerja

Gambar 4.3

Distribusi Lama Bekerja



Sumber data diolah oleh Peneliti, 2025

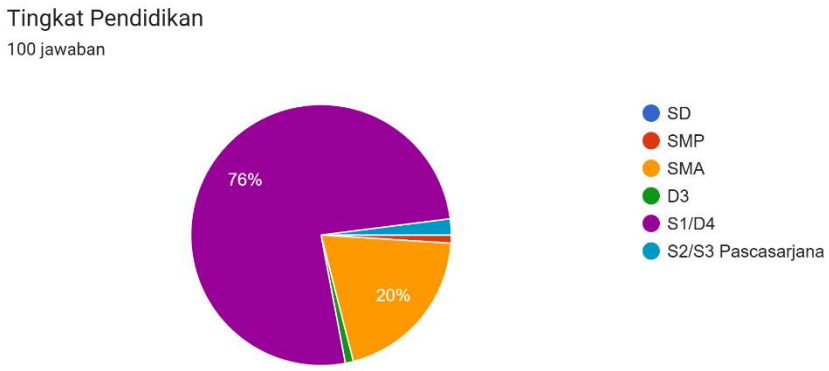
Data dari 100 responden ini memperlihatkan pola pengalaman kerja yang menarik. Mayoritas responden, yaitu 53%, berada dalam kategori masa kerja kurang dari 1 tahun. Angka ini mengindikasikan bahwa sebagian besar tenaga kerja dari Generasi Z yang menjadi sampel penelitian memang berada di fase awal karir atau belum terlalu lama bekerja di tempat kerja saat ini. Mereka termasuk tenaga kerja yang relatif baru dan sedang mengeksplorasi berbagai peluang kerja sesuai dengan kebutuhan dan nilai pribadi. Selanjutnya, terdapat 39% responden dengan pengalaman kerja 1–3 tahun. Angka ini juga signifikan, karena bisa diartikan bahwa sebagian tenaga kerja Generasi Z sudah mulai menemukan pola kerja yang lebih stabil dan mulai memahami kebutuhan maupun nilai dari tempat kerja tempat mereka berkontribusi. Adapun tenaga kerja dengan pengalaman kerja lebih dari 3 tahun hanya sebesar 8%, yang dapat dimaknai bahwa jumlah Generasi Z dengan masa kerja panjang di suatu tempat kerja memang relatif kecil. Hal ini sesuai dengan pola kerja Generasi Z yang dikenal cenderung aktif berpindah kerja demi menemukan tempat kerja yang dapat memberikan peluang tumbuh dan nilai kerja yang selaras dengan harapan pribadi.

Makna dari pola data ini ialah bahwa tenaga kerja Generasi Z belum sepenuhnya berada dalam pola kerja jangka panjang dan cenderung menjadikan pengalaman kerja sebagai titik tolak untuk mengeksplorasi peluang kerja lainnya. Kondisi ini juga dapat dijadikan refleksi bagi pihak manajemen atau HRD untuk merumuskan kebijakan retensi yang lebih adaptif dan relevan dengan kebutuhan Generasi Z, mulai dari pengembangan karir yang jelas hingga penciptaan lingkungan kerja yang dapat membuat tenaga kerja merasa betah dan tumbuh bersama dengan organisasinya.

4.1.2.4 Distribusi Tingkat Pendidikan

Gambar 4.4

Distribusi Tingkat Pendidikan



Sumber data diolah oleh Peneliti, 2025

Dari total 100 responden yang terlibat dalam penelitian ini, terlihat jelas bahwa mayoritas tenaga kerja Generasi Z berada pada tingkat pendidikan S1/D4, yaitu sebesar 76%**.** Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden sudah mengenyam pendidikan tinggi dan membawa bekal pengetahuan serta kemampuan akademik yang memadai untuk dapat berkontribusi aktif di tempat kerja. Hal ini juga sejalan dengan pola perkembangan tenaga kerja Generasi Z yang memang tumbuh dan berkembang bersama dengan kebutuhan teknologi dan kemampuan adaptasi yang tinggi. Selanjutnya, terdapat 20% tenaga kerja yang berada di tingkat SMA, yang dapat diartikan sebagai tenaga kerja yang mulai aktif masuk ke pasar kerja setelah menyelesaikan jenjang sekolah menengah. Mereka mungkin terdiri dari tenaga kerja yang belum atau sedang merencanakan untuk melanjutkan jenjang akademik lebih tinggi sambil aktif bekerja.

Adapun tenaga kerja dengan tingkat S2/S3 berada di angka 2%, sementara tingkat pendidikan SMP dan D3 masing-masing berada di angka 1%. Walaupun

jumlah ini kecil, keberadaan tenaga kerja dengan tingkat akademik yang lebih tinggi juga dapat membawa nilai dan pengalaman berbeda bagi tempat kerja. Fenomena ini memberi gambaran bahwa tenaga kerja Generasi Z di Kota Malang sebagian besar terdiri dari lulusan S1/D4, yang memang tengah aktif mengisi berbagai lini kerja dan membawa pola kerja yang adaptif, aktif, dan penuh semangat. Profil ini juga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dan HRD dalam merumuskan strategi pengembangan karyawan maupun kebutuhan pelatihan kerja yang sesuai dengan tingkat kualifikasi tenaga kerja yang dominan.

4.1.3 Tingkat Capaian Responden

Istilah "respondent reach rate" atau TCR menggambarkan teknik kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik survei dan item pernyataan dalam kuesioner penelitian menjangkau responden sasaran. Persentase responden yang memberikan data atau jawaban sesuai dengan persyaratan survei dijelaskan secara tepat oleh indikator ini. Survei dianggap lebih berhasil dalam mengumpulkan data representatif dan relevan dari responden sasaran jika nilai TCR-nya lebih tinggi.

Penelitian ini menggunakan metode TCR (Total Category Respondent) yang diterapkan pada 100 responden. Skala penilaian pada kuesioner terdiri dari lima tingkat persetujuan, yaitu: sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Peneliti menggunakan tiga variabel dalam kajian ini, yakni Pengembangan Karir (X1), Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2), dan Retensi Karyawan (Y). Mengacu pada Subbab 3.7 dan Tabel 3.2, tingkat persetujuan responden dihitung menggunakan

rumus TCR sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2017). Hasil dari perhitungan tersebut disajikan pada Subbab 4.1.3.1 hingga 4.1.3.3 sebagai berikut:

4.1.3.1 Variabel Pengembangan Karir (X1)

Variabel Pengembangan Karir dalam penelitian ini diukur berdasarkan tanggapan dari 100 responden, yang hasilnya disajikan dalam Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1

Distribusi Skor Variabel Pengembangan Karir (X1)

Kode Item	Skor Responden					N	Skor	TCR %
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)			
X_1.1	3	12	10	48	27	100	384	76,8 %
X_1.2	0	4	10	47	39	100	421	84,2 %
X_1.3	4	9	17	43	27	100	380	76 %
X_1.4	5	9	18	42	26	100	375	75 %
X_1.5	1	2	13	44	40	100	420	84 %
X_1.6	4	11	20	36	29	100	375	75 %
Tingkat rata-rata persetujuan responden (%)								78,5 %

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Tabel 4.1 diatas menunjukkan gambaran distribusi frekuensi skor variable Pengembangan Karir (X1) yang terdiri dari 6 item memiliki tingkat rata-rata persetujuan responden sebesar 78,5%, yang artinya rata-rata tanggapan reponden terhadap Pengembangan Karir pada pekerja generasi z di Kota

Malang adalah setuju. Item-item mengenai variabel Pengembangan Karir sebagai berikut:

1. Sebanyak 76,8% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item X1.1 bahwa perusahaan memfasilitasi Pendidikan yang mendukung perkembangan karir mereka.
2. Sebanyak 84,2% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item X1.2 bahwa mereka berkesempatan mengembangkan skill. Item ini memiliki tingkat persetujuan paling tinggi diantara item pernyataan lain pada variabel Pengembangan Karir (X1).
3. Sebanyak 76% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item X1.3 banwa perusahaan menyediakan pelatihan yang sesuai.
4. Sebanyak 75% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item X1.4 bahwa pelatihan yang disediakan oleh perusahaan mereka berbasis teknologi.
5. Sebanyak 84% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item X1.5 bahwa mereka banyak mendapatkan pengalaman kerja di perusahaan tempat mereka bekerja.
6. Sebanyak 75% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item X1.6 bahwa perusahaan melakukan rotasi kerja untuk meningkatkan skill mereka.

4.1.3.2 Variabel Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2)

Variabel Lingkungan Kerja Non-Fisk dalam penelitian ini diukur melalui tanggapan 100 responden yang disajikan dalam bentuk tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2

Distribusi Skor Variabel Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2)

Kode Item	Skor Responden					N	Skor	TCR %
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)			
X2.1	0	6	7	47	40	100	421	84,2%
X2.2	2	5	10	39	44	100	418	83,6%
X2.3	0	4	14	47	35	100	413	82,6%
X3.4	1	5	11	45	38	100	414	82,8%
X2.5	3	8	27	40	22	100	370	74%
X2.6	2	6	20	48	24	100	386	77,2%
X2.7	1	4	18	47	30	100	401	80,2%
X2.8	0	8	15	49	28	100	397	79,4%
Tingkat rata-rata persetujuan responden (%)								80,5%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Tabel 4.2 diatas menunjukkan gambaran distribusi frekuensi skor variabel Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2) yang terdiri dari 8 item memiliki tingkat rata-rata persetujuan responden sebesar 80,5%, yang artinya rata-rata tanggapan reponden terhadap Lingkungan Kerja Non-Fisik pada pekerja generasi z di Kota Malang adalah setuju. Item-item mengenai variabel Lingkungan Kerja Non-Fisik sebagai berikut:

1. Sebanyak 84,2% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item X2.1 bahwa mereka memahami dengan jelas tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan.
2. Sebanyak 83,6% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan

persetujuannya atas item X2.2 bahwa mereka merasa struktur kerja yang fleksibel dapat membantu pekerjaan lebih efektif. Item ini memiliki tingkat persetujuan paling tinggi diantara item pernyataan lain pada variabel Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2).

3. Sebanyak 82,6% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item X2.3 bahwa perusahaan memberikan kepercayaan kepada mereka untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. Sebanyak 82,8% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item X2.4 bahwa mereka mampu menyeimbangkan tanggung jawab kerja dengan kehidupan pribadi.
5. Sebanyak 74% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item X2.5 bahwa pimpinan selalu memperhatikan karir bawahan di tempat mereka bekerja.
6. Sebanyak 77,2% responden menyatakan persetujuannya atas item X2.6 bahwa pimpinan mendukung peningkatan karir pekerja generasi z di Kota Malang.
7. Sebanyak 80,2% responden menyatakan persetujuannta atas item X2.7 bahwa komunikasi di tempat kerja bersifat terbuka dan mudah dilakukan.
8. Sebanyak 79,4% responden menyatakan persetujuannya atas item X2.8 bahwa mereka merasa nyaman menyampaikan ide dan pendapat kepada atasan atau rekan kerja.

4.1.3.3 Variabel Retensi Karyawan

Variabel Retensi Karyawan dalam penelitian ini diukur melalui tanggapan 100 responden yang disajikan dalam bentuk tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3

Distribusi Frekuensi Variabel Retensi Karyawan (Y)

Kode Item	Skor Responden					N	Skor	TCR %
	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)			
Y.1	2	5	20	43	30	100	394	78,8%
Y.2	1	8	20	42	29	100	390	78%
Y.3	3	9	23	42	23	100	373	74,6%
Y.4	4	6	21	45	24	100	379	75,8%
Y.5	1	3	20	43	33	100	404	80,8%
Y.6	3	6	22	40	29	100	386	77,2%
Y.7	2	8	13	41	36	100	401	80,2%
Y.8	1	5	15	45	34	100	406	81,2%
Tingkat rata-rata persetujuan responden (%)								78,32%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

1. Sebanyak 78,8% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item Y.1 bahwa budaya kerja sesuai dengan nilai positif dan khas perusahaan mereka.
2. Sebanyak 78% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item Y.2 bahwa mereka merasa nyaman bekerja di perusahaan.
3. Sebanyak 74,6% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item Y.3 bahwa mereka melihat adanya peluang untuk berkembang dan naik jabatan di perusahaan tempat mereka bekerja.
4. Sebanyak 75,8% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item Y.4 bahwa penghargaan yang diberikan oleh perusahaan membuat mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk bertahan.

5. Sebanyak 80,8% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item Y.5 bahwa pekerjaan saya menantang dan memberi kesempatan untuk belajar hal baru.
6. Sebanyak 77,2% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item Y.6 bahwa mereka merasa pekerjaannya memberikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
7. Sebanyak 80,2% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item Y.7 bahwa mereka memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dan merasa nyaman bekerja dalam tim.
8. Sebanyak 81,2% pekerja generasi z di Kota Malang menyatakan persetujuannya atas item Y.8 bahwa komunikasi dengan atasan dan rekan kerja berjalan dengan terbuka dan mudah diakses.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan distribusi dari masing-masing variabel yang diteliti. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner serta memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai karakteristik setiap variabel dalam penelitian ini. Distribusi tanggapan dari 100 responden yang telah berpartisipasi dalam pengisian kuesioner terkait variabel pengembangan karir, lingkungan kerja non-fisik, dan retensi karyawan disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4
Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pengembangan Karir	100	12.00	30.00	23.5500	4.47524
Lingkungan Kerja Non-Fisik	100	16.00	40.00	32.2000	4.96249
Retensi Karyawan	100	15.00	40.00	31.3300	5.56333
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Merujuk pada Tabel 4.5 di atas, hasil tanggapan responden dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Variabel Pengembangan Karir (X1) memiliki nilai terendah sebesar 12 dan nilai tertinggi sebesar 30. Dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 23,55 dan nilai standar deviasi sebesar 4,47, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menilai tingkat pengembangan karir yang mereka rasakan berada pada tingkat yang sedang hingga tinggi, dengan pola jawaban yang relatif bervariasi tetapi tidak terlalu menyebar jauh dari nilai rata-rata.
2. Variabel Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2) nilai minimum yang dicapai oleh responden adalah 16 dan nilai maksimum 40, dengan nilai rata-rata 32,20 dan nilai standar deviasi sebesar 4,96. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memberi penilaian positif terkait kualitas lingkungan kerja non-fisik di tempat kerja mereka, dengan tingkat persepsi yang juga cukup konsisten.

3. Variabel Retensi Karyawan (Y) nilai yang diperoleh berada pada rentang 15 hingga 40, dengan nilai rata-rata sebesar 31,33 dan nilai standar deviasi 5,56. Artinya, tingkat retensi karyawan dari responden dapat dikatakan relatif tinggi, dengan pola jawaban yang sedikit lebih bervariasi dibandingkan variabel lainnya, tetapi tetap berada di kisaran nilai yang positif.

Dari seluruh data yang dianalisis (100 responden), dapat disimpulkan bahwa rata-rata nilai dari masing-masing variabel berada di tingkat yang baik. Hal ini dapat menjadi gambaran awal bahwa pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik memang berperan dalam menciptakan tingkat retensi yang positif bagi tenaga kerja Generasi Z di Kota Malang.

4.3 Hasil Uji Instrumen

4.3.1 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Berikut ini disajikan hasil dari uji validitas dan uji reliabilitas yang dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS 22 dalam penelitian ini:

4.3.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas yang dilakukan pada penelitian ini, menggunakan uji dua arah atau sig two tailed. uji validitas dilakukan dengan mengukur nilai koefisien korelasi Pearson. Sebuah item pernyataan dianggap valid jika nilai koefisien korelasi yang dihitung (r_hitung) lebih besar daripada nilai koefisien korelasi tabel (r_tabel). Pengujian ini membandingkan nilai koefisien korelasi (r_hitung) untuk setiap item dengan nilai (r_tabel) pada tingkat signifikansi 5%

(df=5%). Hasil dari pengujian validitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir

Item Pernyataan	Nilai r	r tabel	Keterangan
X1.1	0,766	0,196	VALID
X1.2	0,751	0,196	VALID
X1.3	0,766	0,196	VALID
X1.4	0,770	0,196	VALID
X1.5	0,710	0,196	VALID
X1.6	0,758	0,196	VALID

Sumber data diolah oleh Peneliti (2025)

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Lingkungan Kerja Non-Fisik

Item Pernyataan	Nilai r	r tabel	Keterangan
X2.1	0,761	0,196	VALID
X2.2	0,672	0,196	VALID
X2.3	0,678	0,196	VALID
X2.4	0,716	0,196	VALID
X2.5	0,670	0,196	VALID
X2.6	0,658	0,196	VALID
X2.7	0,739	0,196	VALID
X2.8	0,715	0,196	VALID

Sumber data diolah oleh Peneliti (2025)

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Retensi Karyawan

Item Pernyataan	Nilai r	r tabel	Keterangan
Y.1	0,733	0,196	VALID

Y.2	0,793	0,196	VALID
Y.3	0,682	0,196	VALID
Y.4	0,746	0,196	VALID
Y.5	0,586	0,196	VALID
Y.6	0,707	0,196	VALID
Y.7	0,757	0,196	VALID
Y.8	0,796	0,196	VALID

Sumber data diolah oleh Peneliti (2025)

Hasil uji validitas yang dilakukan dengan metode korelasi Pearson menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dari masing-masing variabel (Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Non-Fisik, dan Retensi Karyawan) dinyatakan valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai *r_hitung* masing-masing item yang berada di atas nilai *r_tabel* sebesar 0,196 dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) uji dua arah (*Sig Two Tailed*). Contohnya, item pernyataan X1.1 memiliki nilai *r_hitung* sebesar 0,766, X2.1 sebesar 0,761, dan Y1 sebesar 0,733, yang masing-masing lebih besar dari nilai *r_tabel* (0,196). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini valid untuk mengukur variabel terkait .

4.3.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner. Pengujian ini dianggap reliabel jika nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60.

Tabel 4.8

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbach Alpha*	Nilai *Cronbach Alpha*	Keterangan
Pengembangan Karir (X1)	0,843	0,60	VALID
Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2)	0,850	0,60	VALID
Retensi Karyawan (Y)	0.871	0,60	VALID

Sumber data diolah oleh Peneliti (2025)

Uji reliabilitas dengan nilai Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel, dengan nilai koefisien masing-masing: Pengembangan Karir (X1) = 0,843**,** Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2) = 0,850, dan Retensi Karyawan (Y) = 0,871. Nilai-nilai ini berada di atas nilai standar minimal yang disyaratkan ($\alpha >$ 0,60), sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan konsisten dan dapat diandalkan untuk pengumpulan data.

4.3.2 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.3.2.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test (1-Sampel K-S) untuk menguji apakah kedua variabel memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Menurut Ghozali (2013), dalam model regresi, variabel dianggap terdistribusi normal jika nilai probabilitas dari uji Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0,05. Berikut adalah hasil uji normalitas yang dilakukan menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov:

Tabel 4.9
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.86455503
Most Extreme Differences	Absolute	.147
	Positive	.087
	Negative	-.147
Test Statistic		.147
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000[c]
Exact Sig. (2-tailed)		.024
Point Probability		.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber data diolah oleh Peneliti (2025)

Hasil uji normalitas yang tercantum dalam Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai signifikansi adalah 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan prinsip pengambilan keputusan dalam uji normalitas Kolmogorov-Smirnov yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini tidak terdistribusi normal. Oleh karena itu, asumsi normalitas untuk regresi ini tidak terpenuhi. Namun, peneliti menggunakan pendekatan alternatif dengan menerapkan

uji normalitas koefisien varians, yang dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Koefisien Varians} = \frac{\textit{Standar Deviasi}}{\textit{Mean}} \times 100$$

Jika nilai koefisien varians < 30% maka data berdistribusi normal (Norfai, 2020:55)

Tabel 4.10

Hasil Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	100	23.5500	4.47524
X2	100	32.2000	4.96249
Y	100	31.3300	5.56333
Valid N (listwise)	100		

Sumber data diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.10 yang terlampir dapat descriptive statistic yaitu dengan memasukkan rumus sebagai berikut

- X1: $\frac{4.47524}{23.5500} \times 100$ = 19,00314, dibulatkan 2 angka decimal di belakang koma menjadi 19,00 < 30%
- X2: $\frac{4.96249}{32.2000} \times 100$ = 15,41145 dibulatkan 2 angka decimal di belakang koma menjadi 15,41 < 30%

- Y: $\frac{5.56333}{31.3300} \times 100 = 17{,}75719$ dibulatkan 2 angka decimal di belakang koma menjadi 17,75 < 30%

Dari ke tiga variabel tersebut yaitu X1, X2, dan Y memiliki hasil <30% yang dapat disimpulkan bahwa data tersebut dinyatakan berdistribusi normal.

4.3.2.2 Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengevaluasi adanya hubungan yang signifikan antara variabel independen dalam model regresi. Keberadaan multikolinearitas dapat ditentukan dengan memeriksa nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan nilai toleransi. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas yang diperoleh:

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Pengembangan Karir	.494	2.024
	Lingkungan Kerja Non-Fsik	.494	2.024

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan

Sumber data diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4.11 hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai VIF untuk seluruh variabel adalah 2,024, yang mana nilai tersebut lebih kecil dari 10, dan nilai toleransi adalah 0,494, yang lebih besar dari 0,10. Penjelasan ini mengindikasikan bahwa tidak ada korelasi

atau gejala multikolinearitas antara variabel independen, yaitu pengembangan karir (X1) dan lingkungan kerja non-fisik (X2).

4.3.2.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengidentifikasi apakah terdapat perbedaan varians residual antara pengamatan dalam model regresi. Jika varians residual tetap konstan di antara pengamatan, maka tidak terdapat heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini, uji yang digunakan adalah uji Glejser, dan berikut adalah hasilnya:

Tabel 4.12
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.760	1.394		1.263	.210
	Pengembangan Karir	.055	.067	.119	.828	.410
	Lingkungan Kerja Non-Fsik	-.034	.060	-.082	-.568	.572

a. Dependent Variable: ABSRS

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 22, 2025)

Berdasarkan Tabel 4.12 nilai signifikansi yang diperoleh adalah 0,410 untuk variabel pengembangan karir dan 0,572 untuk variabel lingkungan kerja non-fisik. Karena nilai signifikansi

tersebut lebih besar dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada variabel pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik.

4.3.2.4 Hasil Uji Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penentuan keputusan dalam analisis ini didasarkan pada nilai signifikansi. Apabila nilai signifikansi berada di bawah 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y. Sebaliknya, jika nilai signifikansi melebihi 0,05, maka variabel X dianggap tidak memiliki pengaruh terhadap variabel Y. Adapun berikut ini merupakan hasil dari analisis regresi linear berganda:

Tabel 4.13

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.697	1.928		.361	.719
	Pengembangan Karir	.507	.092	.407	5.478	.000
	Lingkungan Kerja Non-Fisik	.581	.083	.518	6.966	.000

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 22, 2025)

Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa pada kolom *Unstandardized Coefficients* tercantum nilai-nilai koefisien regresi. Nilai konstanta (constant) tercatat sebesar 0,697. Sementara itu, koefisien regresi untuk variabel X1 adalah 0,507 dan untuk variabel X2 sebesar 0,581. Berdasarkan nilai-nilai tersebut, persamaan regresi yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut:

$$Y=a+b1X1+b2X2+\cdots+bnXn+e$$

$$Y= 0,697 + 0,507X1 + 0,581X2 + e$$

Berikut penjelasan dari persamaan yang telah didapatkan diatas:

a. a = 0,697, Jika kedua variabel bebas (pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik) dianggap tidak berubah atau bernilai nol, maka nilai dasar retensi karyawan diperkirakan sebesar 0,697.
b. B1= 0,507, Setiap peningkatan satu satuan pada pengembangan karir akan menyebabkan kenaikan retensi karyawan sebesar 0,507 satuan, dengan asumsi variabel lainnya tetap. Ini menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan.
c. B2= 0,581, Peningkatan satu satuan pada lingkungan kerja non-fisik akan meningkatkan retensi karyawan sebesar 0,581 satuan, jika variabel lain tidak berubah. Ini juga menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan.

4.4 Hasil Uji Hipotesis

4.4.1 Hasil Uji Parsial (T)

Uji t digunakan untuk mengukur sejauh mana masing-masing variabel independen, yaitu pengembangan karir (X1) dan lingkungan kerja non-fisik (X2), secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen, yakni retensi karyawan (Y). Adapun hasil dari uji t disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.14

Hasil Uji Parsial (T)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.697	1.928		.361	.719
	Pengembangan Karir	.507	.092	.407	5.478	.000
	Lingkungan Kerja Non-Fisik	.581	.083	.518	6.966	.000

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 22, 2025)

Setelah dilakukan pengolahan data, analisis uji t dilaksanakan sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Hasil analisis dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

1) Pengaruh variabel pengembangan karir (X1) terhadap retensi karyawan pada pekerja Generasi Z dianalisis melalui uji t. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 5,478, sementara nilai t-tabel adalah 1,985. Karena 5,478 > 1,985, maka terdapat perbedaan yang signifikan. Selain itu, nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 semakin

memperkuat bukti bahwa H0 ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir (X1) berpengaruh secara parsial terhadap retensi karyawan (Y) pada kelompok pekerja Generasi Z.

2) Analisis terhadap pengaruh lingkungan kerja non-fisik (X2) terhadap retensi karyawan pada pekerja Generasi Z dilakukan melalui uji t. Berdasarkan hasil uji, diperoleh nilai t-hitung sebesar 6,966 dan t-tabel sebesar 1,985. Karena 6,966 lebih besar dari 1,985, maka terdapat perbedaan yang signifikan. Selain itu, nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 mendukung penolakan terhadap H0. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non-fisik (X2) memiliki pengaruh secara parsial terhadap retensi karyawan (Y) pada pekerja Generasi Z.

4.4.2 Hasil Uji Simultan (F)

Menurut Ghozali (2013), uji F digunakan untuk mengevaluasi pengaruh secara simultan dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun hasil uji F dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.15

Hasil Uji Simultan

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2251.748	2	1125.874	134.435	.000[b]
	Residual	812.362	97	8.375		
	Total	3064.110	99			

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja Non-Fisik, Pengembangan Karir

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 22, 2025)

Berdasarkan hasil analisis Uji F yang ditampilkan pada Tabel 4.15, diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05 dan diperoleh nilai F tabel sebesar 3,09, sedangkan nilai F hitung mencapai 134,435. Karena F hitung lebih besar daripada F tabel (134,435 > 3,09), maka dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan H3 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik secara simultan berpengaruh terhadap retensi karyawan pada pekerja Generasi Z.

4.4.3 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R2)

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur sejauh mana model regresi mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Adapun hasil dari uji tersebut disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.16

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857[a]	.735	.729	2.89394

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja Non-Fisik, Pengembangan Karir

(Sumber: Data diolah dengan SPSS 22, 2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang tercantum dalam Tabel 4.13, nilai adjusted R Square diperoleh sebesar 0,729 atau setara dengan 72,9%. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik dapat menjelaskan dan mempengaruhi retensi karyawan sebesar 72,9%. Sementara itu, sisanya sebesar 29,1% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain yang tidak termasuk dalam ruang lingkup penelitian ini dan belum dianalisis secara mendalam.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan

Hasil uji hipotesis pertama yang dilakukan melalui analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan dengan arah positif. Hal ini tercermin dari hasil uji t yang telah dilakukan sebelumnya, di mana nilai t-hitung (5,478) lebih besar daripada t-tabel (1,985), dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan temuan ini, hipotesis pertama (H1) diterima, yang berarti bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

retensi karyawan pada pekerja Generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik peluang karir yang ditawarkan perusahaan, semakin tinggi kemungkinan karyawan generasi Z untuk tetap bertahan. TCR rata-rata untuk variabel ini adalah 78,5%**,** berada dalam kategori tinggi menurut klasifikasi Sugiyono (2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang diungkapkan oleh Imelda dan Budiarti (2023), yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Penelitian oleh Rizki et al. (2024) juga menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan generasi Z. Karyawan generasi Z umumnya mencari kesempatan untuk belajar dan berkembang, dan perusahaan yang menawarkan jalur karir yang jelas serta program pengembangan yang sesuai memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan talenta muda ini.

Dalam islam mengembangan karir sangat dianjurkan sebagaimana disebutkan dalam Al Qur'an surah (Al-An'am:132)

وَلِكُلٍّ دَرَجٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوْاۗ وَمَا رَبُّكَ بِغٰفِلٍ عَمَّا يَعْمَلُوْنَ

> *Artinya: Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan.*

Jika dikaitkan dengan pengembangan karir, ayat ini menggambarkan bahwa setiap individu maupun kelompok baik itu perusahaan, instansi, maupun lembaga perlu terus berusaha mengembangkan diri sebaik mungkin. Ayat tersebut menegaskan bahwa apa yang kita peroleh adalah hasil dari apa yang telah kita upayakan, dan Allah Swt. tidak akan pernah mengabaikan setiap usaha yang sungguh-sungguh dilakukan. Ini menjadi pengingat bahwa penting

bagi setiap orang untuk terus menggali dan mengembangkan potensi dalam dirinya, baik dengan memperdalam kemampuan yang sudah dimiliki maupun mencoba hal-hal baru yang bisa mendukung pertumbuhan dirinya ke arah yang lebih baik (Andriani, 2019).

4.5.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Retensi Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua menggunakan analisis regresi linier berganda, diketahui bahwa lingkungan kerja non-fisik memberikan pengaruh signifikan dengan arah hubungan yang positif. Hal ini terlihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa nilai t hitung (6,966) lebih besar dibandingkan t tabel (1,985), serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari batas 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja non-fisik (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada generasi Z. Artinya, peningkatan kualitas lingkungan kerja non-fisik berdampak pada meningkatnya retensi, terutama bagi generasi Z yang lebih memprioritaskan kesejahteraan psikologis serta kepuasan kerja. Tingkat TCR rata-rata untuk variabel ini adalah 80,5%**,** yang juga termasuk dalam kategori tinggi Temuan ini sejalan dengan penelitian Imelda dan Budiarti (2023) yang menunjukkan adanya pengaruh positif secara parsial dari lingkungan kerja non-fisik terhadap retensi karyawan. Lingkungan kerja non-fisik yang kondusif dapat menciptakan rasa nyaman secara psikologis, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan. Penelitian dari Ngazo dan Ratnawati (2022) juga mendukung hasil ini, di mana ditemukan bahwa lingkungan kerja non-fisik secara signifikan dan positif memengaruhi retensi karyawan di perusahaan. Semakin baik kondisi lingkungan kerja non-fisik yang

dirasakan oleh karyawan, semakin besar pula keinginan mereka untuk bertahan di perusahaan tersebut. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa lingkungan kerja non-fisik yang mendukung dapat menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan, khususnya dari kalangan generasi Z.

Didukung oleh ayat yang memerintahkan untuk bersikap lemah lembut agar tercipta lingkungan kerja yang baik sesuai dengan yang tertera dalam QS. Ali Imran 3:159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ

> *Artinya: "Maka karena rahmat Allah-lah kamu berlaku lemah lembut kepada mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, niscaya mereka akan menjauhkan diri dari sekitarmu. Oleh karena itu,, maafkanlah mereka, dan mohonkanlah ampunan bagi mereka, serta bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya" (QS. Ali Imran 3:159).*

Ayat ini dapat dijadikan landasan nilai bagi para pemimpin dan karyawan untuk membentuk budaya kerja yang penuh empati dan saling menghargai, khususnya terkait aspek-aspek non fisik (komunikasi, kerja sama, nilai, dan pola interaksi). Hal tersebut dapat diimplementasikan dengan cara kelembutan dalam komunikasi, membangun hubungan kerja yang penuh penghargaan, keterbukaan dan musyawarah, serta kesabaran dalam menagani kesalahan.

4.5.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Retensi Karyawan

Hasil pengujian secara simultan menggunakan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada pekerja Generasi Z di Kota Malang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dan nilai F hitung sebesar 134,435 yang lebih besar dari F tabel 3,09. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) dapat diterima. Artinya, semakin baik peluang pengembangan karir dan semakin kondusif lingkungan kerja non-fisik yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan pekerja Generasi Z untuk tetap bertahan di perusahaan. TCR untuk variabel retensi karyawan sendiri adalah 78,32%**,** yang termasuk dalam kategori tinggi**,** menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap retensi cukup kuat dan positif.

Adapun nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 72,9% menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik mampu menjelaskan perubahan dalam variabel retensi karyawan sebesar 72,9%, sedangkan sisanya sebesar 27,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Temuan ini menegaskan bahwa Generasi Z memiliki orientasi kuat terhadap masa depan karier serta kenyamanan psikologis dalam bekerja. Mereka cenderung setia pada perusahaan yang memberikan ruang untuk berkembang dan lingkungan kerja yang komunikatif, suportif, serta penuh penghargaan terhadap individu. Kondisi kerja yang sehat secara mental sangat memengaruhi motivasi dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Dalam perspektif keislaman, retensi karyawan bukan sekadar terkait materi atau fasilitas, melainkan berbasis prinsip amanah dan keadilan sebagaimana Allah Subhanahu wa ta'ala berfirman dalam QS An Nisa ayat 58:

إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن
تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

Amanah atau tanggung jawab harus diberikan kepada mereka yang tepat, yakni yang memiliki kemampuan dan bisa dipercaya dalam menjalankannya, demikian pula dalam konteks organisasi modern khususnya menarik dan mempertahankan generasi Z pengalokasian tugas dan wewenang berdasarkan keahlian dan integritas akan meningkatkan sense of competence, kepercayaan diri, serta komitmen afektif, sehingga secara signifikan memperkuat retensi karyawan**.**

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian mengenai *Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Retensi Karyawan pada Pekerja Generasi Z di Kota Malang*, maka dapat disimpulkan:

1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik perusahaan menyediakan jalur pengembangan karir yang jelas dan terencana seperti pelatihan, pendidikan, dan kesempatan promosi semakin besar pula kecenderungan pekerja Generasi Z untuk tetap bertahan di organisasi.
2. Lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Suasana kerja yang mendukung, hubungan interpersonal yang harmonis, serta komunikasi yang efektif terbukti berperan dalam meningkatkan kenyamanan dan loyalitas kerja, terutama bagi generasi Z yang sangat peka terhadap kesejahteraan psikologis.
3. Secara simultan, pengembangan karir dan lingkungan kerja non-fisik secara bersama-sama berkontribusi secara signifikan terhadap retensi karyawan. Kombinasi dari kedua faktor ini memberikan pengaruh yang kuat dalam membentuk keputusan pekerja Generasi Z untuk tetap bertahan di perusahaan. Nilai Adjusted R^2 sebesar 72,9% membuktikan bahwa mayoritas variabilitas retensi karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut.

5.2. Saran

Berdasarkan temuan di atas, berikut beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh pihak perusahaan dan peneliti selanjutnya:

1. Bagi perusahaan, penting untuk secara aktif menyediakan program pengembangan karir yang berkelanjutan, seperti pelatihan rutin, coaching, dan mentoring, guna memenuhi ekspektasi profesional dari pekerja Generasi Z. Hal ini akan mendorong loyalitas dan menurunkan intensi mereka untuk berpindah kerja.
2. Peningkatan lingkungan kerja non-fisik juga harus menjadi prioritas, melalui penciptaan suasana kerja yang inklusif, komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Faktor psikologis dan emosional sangat menentukan kenyamanan kerja generasi ini.
3. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, work-life balance, atau gaya kepemimpinan, agar dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan di era generasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

A. Syech Rahmat, I. T. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan Pada Perumda Air Minum Tirta Latimojong (PAMTL) Kabupaten Luwu. *Scientific Journal Of Reflection*, 726-738.

Aan Supriyadi, V. A. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Salim Surya Phone di Samarinda. *BSR: Borneo Student Research*, 1999-2008.

Ahmad Marzuki, S. A. (2022). Dampak Pengembangan Karir dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Kerja sebagai Variabel Intervening. *J-Mas: Jurnal Manajemen dan Sains*, 1364-1373.

Akbar, K. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Perawat Pada RSUD Prof. Dr. H. Anwar Makkatutu Kabupaten Bantaeng Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *SKRIPSI Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar* .

al, N. e. (2022). Pengaruh Penempatan Karyawan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Mandala Finance Manado. *Jurnal EMBA*, 1891-1900.

Amalya, G. P. (2024). Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Generasi Z Di Bandar Lampung. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 176-181.

Andriani, I. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai di Kementrian Agama Kabupaten Gowa. *SKRIPSI Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar* .

Ani Maryani, R. F. (n.d.). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non-Fisik Terhadap Stres Kerja Karyawan PT. Citra Abadi Sejati. *Aliansi: Jurnal Manajemen & Bisnis*, 101-108.

Apriyana, A. N. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Di Rumah Sakit Di Kota Batam. *EKUILNOMI: Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 386-397.

Apriyani, A. N. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Di Rumah Sakit Di Kota Batam. *EKUILNOMI: Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 386-397.

Arifin, L. M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Air Minum Tabalong Bersinar (PERSERODA) Kabupaten Tabalong. *JAPB*, 1051-1063.

Avriyanti, N. &. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Kantor Cabang Tanjung Kabupaten Tabalong. *JAPB: Jurnal Administrasi Bisnis & Administrasi Bisnis*, 845-856.

Budiarti, D. Q. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Retensi Karyawan . *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 21-28.

Cay, M. A. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Media Bhadrika Raya (MBR) di Tangerang. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 106-121.

Dewi, D. M. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik Dan Keterlibatan Organisasional Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 4384-4413.

Fadli, A. A. (2024). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Di PT Sharp Electronic Indonesia. *Jurnal Sains Student Research* , 290-302.

Frendy Wibowo, E. S. (2024). Fenomena Turnover Intention Pada Generasi Z Dalam Revolusi Industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 313-325.

Galang Aji Mas, R. (2025). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus Di PT. Selamat Grup Bengkulu). *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*, 292-298.

Galang Prajodi, W. R. (2024). Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Generasi Z Di Bandar Lampung. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 176-181.

Hadi, S. F. (2021). Analisa Dampak Lingkungan Kerja Fisik dan Non-Fisik Pada Kinerja Karyawan PT. La Nina Niaga Nasional. *Improvement*, 25-32.

Hayati, S. (2022). Relasi Kepemimpinan Dalam Tafsir Al-Azhar (Studi Analisis Munasabah Al-Qur'an). *Jurnal An-Nur*, 80-87.

Hayyi Itqi Tammi, D. M. (2024). Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada Startup Unicorn di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. *Jurbisman: Jurnal Bisnis Manajemen*, 629-647.

Herwin Tri Munardi, T. D. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. National Finance. *Jurnal ASTIRAMA Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM*, 336-346.

Hizkia, P. I. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik, Kompensasi, dan Jenjang Karir Terhadap Kinerja Individu. *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 484-491.

Idulfilastri, K. P. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z Di Perusahaan Startup. *Tajug: Jurnal Pemikiran Islam, Sosial, dan Humaniora*, 1-10.

Ignatius Soni Kurniawan, A. P. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja , Stres Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 883-889.

Irvan Lismana, U. M. (2024). Analisis Strategi Pengembangan Karir Untuk Meningkatkan Retensi Karyawan CV. Cipta Grafika. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 55-62.

Ismoyo, F. D. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Sumber Rejeki. *Jurnal Aktualisasi Pengabdian Masyarakat (Akdimas)*, 55-72.

Kadek Elsa Osiana Dewi, I. G. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Retensi Karyawan Pada Bintang Kuta Hotel. *E-Jurnal Manajemen*, 7836-7862.

Krisdayani, &. F. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Sosial Kota Bima. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 85-94.

Laksmita Zhafira Disa, I. D. (2019). Analisis Pengaruh Penghargaan dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Perum LPPNPI Airnav Indonesia Kota Tangerang). *Diponegoro Journal of Management*, 81-95.

Mardian Rizka Harsani, A. &. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik, Rotasi Kerja, Karakteristik Demografi Terhadap Pengembangan Karir dan Prestasi Kerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan. *JPIn: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 366-379.

Martha, O. N. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Economica*, 2122-2136.

Miranda, H. H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Keramasan Palembang. *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 26-32.

Muh Ridwan Kudsi, S. S. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir dan Sistem Intensif Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 85-93.

Muhamad Ardiansyah Pratama, M. B. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor DPRD Kota Bima. *JMCBUS: Journal of Management and Creative Business*, 398-412.

NI Wayan Merry NIrmala Yani, I. G. (n.d.). Retensi Karyawan Generasi Z: Pentingnya Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja. *JIM: Jurnal Ilmu Manajemen*, 807-820.

Nika Maika Bella, E. S. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang Tahun 2023. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 1045-1052.

Novita Sari, R. D. (2024). Pengaruh Manajemen Talenta dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Retensi Karyawan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Bisnis Syariah*, 6971-6981.

Nurfadillah, M. I. (2024). Strategi Pengembangan SDM Untuk Generasi Z, Milenial, S1, S2, S3, SDM Sudah Bekerja dan Belum Bekerja. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Terpadu*, 487-500.

Nurohmah, V. A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan PT. Glostar Indonesia. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 772-779.

Nusaiba Luthfiana, Z. R. (2024). Keinginan Untuk Tetap Bertahan Gen Z: Peran Kesejahteraan Di Tempat Kerja. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 86-93.

Pratiwi, L. P. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 1478-1506.

Pratiwi, N. A. (2024). Peranan Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. PLN Nusantara Power Service . *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 171-180.

Putri, N. M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 502-509.

Ratnawati, Y. R. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Di PT Kharisma Asia Makmur . *Soshumdik*, 11-29.

Safira Nurmalitasari, A. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Work Life Balance, Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi. *Diponegoro Journal of Management*, 1-15.

Sholihat, D. M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non-Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 703-713.

Siti Nur Hasana Tuna, I. T. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Keterlibatan Kerja, Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Pada PT. Bahana Security System Cabang Manado. *Musytari: Neraca Manajemen, Ekonomi*.

Surya, J. E. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 759-768.

Toendan, R. Y. (2022). Pengaruh Retensi Pegawai dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jekan Raya, Palangka Raya. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 263-273.

Via Lailatur Rizki, N. F. (2024). Pengaruh Kebijakan Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z . *Movere Journal*, 441-448.

Yuli Fajriyanti, A. H. (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 107-115.

Babby Hasmayni, R. G. (2022). Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik dengan *Employee Engagement* pada Karyawan *Parking Business* Di PT X. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan*, 221-229.

Khan, M. H. (2024). *Work-life Balance* terhadap *Turnover Intenion* melalui Kompensasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal E-Bis:Ekonomi Bisnis*, 39-48.

I, G. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 Untuk Penelitian Empiris Edisi 2*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Maghfiroh, A. (2021). Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 403-411.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisioner Penelitian

A. PENDAHULUAN

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Perkenalkan saya Aditya Putra Ramadhan, Mahasiswa Program Studi Manajemen Angkatan 2021, Fakultas Ekonomi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sedang melakukan penelitian skripsi megenai **"Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Retensi Karyawan Pada Pekerja Generasi Z Di Kota Malang".** Saya memohon kesediaan saudara/i untuk mengisi kuisioner berikut ini. Semua data yang terkumpul akan bersifat **RAHASIA** dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian saja.

Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Responden yang berdomisili di Kota Malang (Kecamatan Lowokwaru, Sukun, Klojen, Blimbing, dan Kedungkandang)
2. Responden merupakan Generasi Z yang sudah memiliki pekerjaan

Akhir kata saya ucapkan terima kasih atas perhatian dan kesediaan saudara/i dalam mengisi kuesioner ini.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

B. PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

Dengan hormat,

Kuesioner ini disusun untuk keperluan penelitian skripsi yang berjudul: **"Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik terhadap Retensi Karyawan pada Pekerja Generasi Z di Kota Malang."** Tujuan dari kuesioner ini adalah untuk mengetahui persepsi Anda mengenai pengembangan karir, lingkungan kerja non-fisik, serta retensi karyawan di tempat Anda bekerja. Mohon kesediaan Anda untuk memberikan jawaban secara jujur dan objektif berdasarkan pengalaman serta pandangan pribadi Anda.

Jawaban Anda akan dijamin **kerahasiaannya** dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini.

Silakan beri tanda ✔ **(centang)** pada salah satu kolom pilihan jawaban yang paling sesuai menurut Anda untuk setiap pernyataan berikut, dengan menggunakan **skala Likert** sebagai berikut:

Keterangan:

Skor	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

C. IDENTIFIKASI RESPONDEN

1. Nama
2. Jenis Kelamin
    - Laki-laki
    - Perempuan
3. Usia
    - 18-23 Tahun
    - 24-29 Tahun
4. Domisili
    - Lowokwaru
    - Sukun
    - Klojen
    - Blimbing
    - Kedungkandang
5. Tahun Kelahiran
    - <1997
    - 1997-2012
    - >2012
6. Jenis Pekerjaan
    - PNS/ASN
    - Wirausaha
    - Wiraswasta
    - Pegawai Swasta
    - Freelancer
    - Guru
    - Magang
7. Lama Bekerja
    - <1 Tahun
    - 1-3 Tahun
    - >3 Tahun
8. Tingkat Pendidikan
    - SD

- SMP
- SMA
- D3
- D4/S1
- S2/S3 Pascasarjana

X1 Pengembangan Karir

Indikator	Item Pernyataan
Pendidikan	PK.1 Perusahaan memfasilitasi pendidikan yang mendukung perkembangan karir saya. PK.2 Saya berkesempatan mengembangkan skill
Pelatihan	PK.3 Perusahaan menyediakan pelatihan yang sesuai PK.4 Pelatihan yang disediakan perusahaan berbasis teknologi.
Pengalaman Kerja	PK.5 Saya banyak mendapatkan pengalaman kerja. PK.6 Perusahaan melakukan rotasi kerja untuk meningkatkan skill saya.

X2 Lingkungan Kerja Non-Fisik

Indikator	Item Pernyataan
Struktur Kerja	LK.1 Saya memahami dengan jelas tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan.

	LK.2 Saya merasa struktur kerja yang fleksibel membantu saya bekerja lebih efektif.
Tanggung jawab kerja	LK.3 Perusahaan memberikan kepercayaan kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan. LK.4 Saya mampu menyeimbangkan tanggung jawab kerja dengan kehidupan pribadi.
Perhatian dan Dukungan Pemimpin	LK.5 Pimpinan selalu memperhatikan karir bawahan LK.6 Pimpinan mendukung peningkatan karir saya.
Kelancaran Komuniasi	LK.7 Komunikasi di tempat kerja bersifat terbuka dan mudah dilakukan LK.8 Saya merasa nyaman menyampaikan ide dan pendapat kepada atasan atau rekan kerja.

Y Retensi Karyawan

Indikator	Item Pernyataan
Komponen Organisasi	RK.1 Budaya kerja sesuai dengan nilai positif dan khas perusahaan saya. RK.2 Saya nyaman bekerja di perusahaan ini.

Peluang Karir dan Penghargaan	RK.3 Saya melihat adanya peluang untuk berkembang dan naik jabatan di perusahaan ini. RK.4 Penghargaan yang diberikan perusahaan membuat saya merasa dihargai dan termotivasi untuk bertahan.
Rancangan Pekerjaan	RK.5 Pekerjaan saya menantang dan memberi kesempatan untuk belajar hal baru. RK.6 Saya merasa pekerjaan saya memberikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
Hubungan Karyawan	RK.7 Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dan merasa nyaman bekerja dalam tim. RK.8 Komunikasi dengan atasan dan rekan kerja berjalan dengan terbuka dan mudah diakses.

Lampiran 2. Tabel Distribusi r Df = 51-100

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527

83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449
87	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
88	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
89	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
90	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
91	0.1716	0.2039	0.2409	0.2659	0.3358
92	0.1707	0.2028	0.2396	0.2645	0.3341
93	0.1698	0.2017	0.2384	0.2631	0.3323
94	0.1689	0.2006	0.2371	0.2617	0.3307
95	0.1680	0.1996	0.2359	0.2604	0.3290
96	0.1671	0.1986	0.2347	0.2591	0.3274
97	0.1663	0.1975	0.2335	0.2578	0.3258
98	0.1654	0.1966	0.2324	0.2565	0.3242
99	0.1646	0.1956	0.2312	0.2552	0.3226
100	0.1638	0.1946	0.2301	0.2540	0.3211

Lampiran 3. Distribusi T Tabel

d.f.	TINGKAT SIGNIFIKANSI						
dua sisi	20%	10%	5%	2%	1%	0,2%	0,1%
satu sisi	10%	5%	2,5%	1%	0,5%	0,1%	0,05%
81	1,292	1,664	1,990	2,373	2,638	3,194	3,415
82	1,292	1,664	1,989	2,373	2,637	3,193	3,413
83	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	3,191	3,412
84	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	3,190	3,410
85	1,292	1,663	1,988	2,371	2,635	3,189	3,409
86	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	3,188	3,407
87	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	3,187	3,406
88	1,291	1,662	1,987	2,369	2,633	3,185	3,405
89	1,291	1,662	1,987	2,369	2,632	3,184	3,403
90	1,291	1,662	1,987	2,368	2,632	3,183	3,402
91	1,291	1,662	1,986	2,368	2,631	3,182	3,401
92	1,291	1,662	1,986	2,368	2,630	3,181	3,399
93	1,291	1,661	1,986	2,367	2,630	3,180	3,398
94	1,291	1,661	1,986	2,367	2,629	3,179	3,397
95	1,291	1,661	1,985	2,366	2,629	3,178	3,396
96	1,290	1,661	1,985	2,366	2,628	3,177	3,395
97	1,290	1,661	1,985	2,365	2,627	3,176	3,394
98	1,290	1,661	1,984	2,365	2,627	3,175	3,393
99	1,290	1,660	1,984	2,365	2,626	3,175	3,392
100	1,290	1,660	1,984	2,364	2,626	3,174	3,390

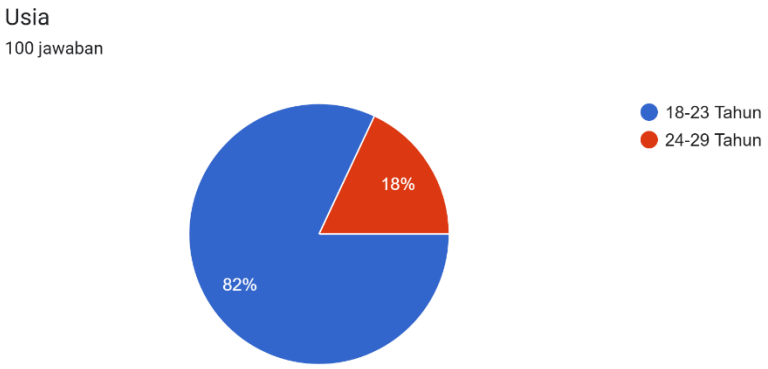
Lampiran 4. Distribusi F Tabel

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

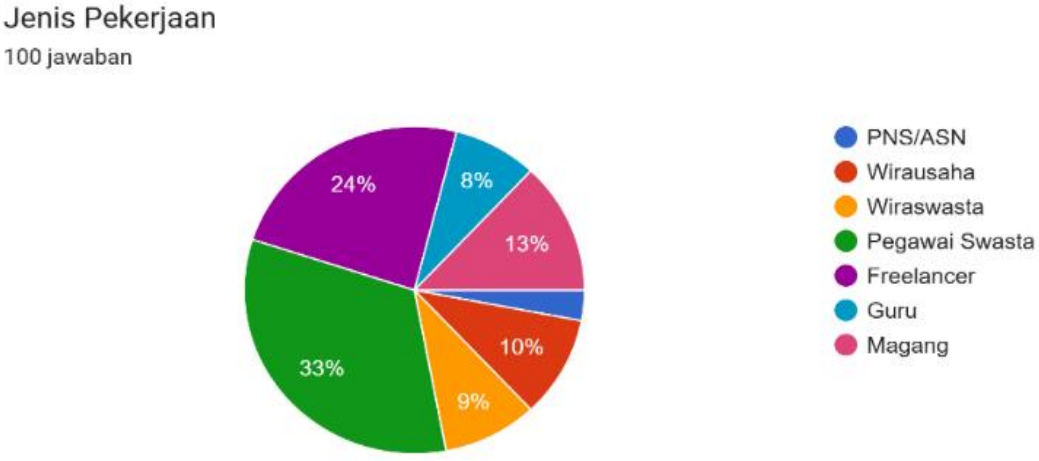
df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
91	3.95	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
92	3.94	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
93	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
94	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.77
95	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.82	1.80	1.77
96	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
97	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
98	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
99	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77

Lampiran 5 Distribusi Frekuensi

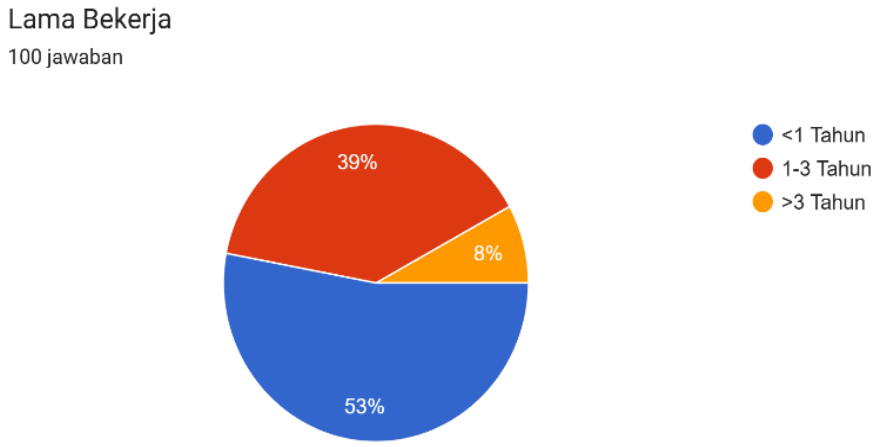
Distribusi Usia



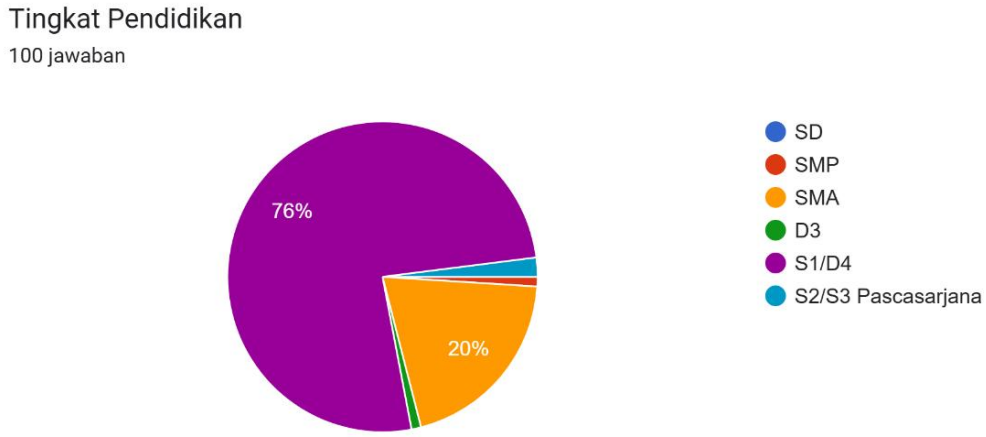
Distribusi Status Pekerjaan



Distribusi Lama Bekerja



Distribusi Tingkat Pendidikan



Distribusi Variabel Pengembangan Kair (X1)

PK.1	PK.2	PK.3	PK.4	PK.5	PK.6
5	3	1	1	4	1
5	5	4	5	4	5
2	3	2	3	3	2
3	5	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4
1	2	2	2	3	2
4	4	5	3	4	4
3	4	5	4	5	5
3	4	4	4	4	3
5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4
3	2	2	2	3	3
2	3	1	4	4	2
2	4	4	3	3	1
2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4
2	5	3	5	3	2
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4
4	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	3
2	3	4	2	4	2
5	4	5	4	5	3
4	4	3	3	3	3
4	5	3	4	4	5
1	5	5	5	5	5
4	4	3	2	5	2
4	5	5	1	5	3
5	5	5	5	5	5
4	3	5	3	4	5

2	4	1	3	5	4
4	4	3	4	4	3
5	5	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4
4	5	5	4	5	5
2	5	5	1	3	5
4	4	4	4	4	3
4	5	3	4	3	2
4	5	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3
5	5	4	4	5	5
3	4	5	4	3	4
4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5
3	4	3	3	5	1
4	5	4	4	4	4
4	4	3	5	4	5
4	4	4	5	4	2
4	5	1	1	5	1
4	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5
2	3	4	2	3	2
5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5
3	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5
3	4	3	3	5	4
5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3
4	5	4	4	5	5
4	4	5	5	5	5
4	5	3	3	5	5
4	3	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4
3	4	3	4	4	3

5	5	3	4	5	4
4	5	4	3	4	3
4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	4	4
5	4	5	4	4	3
4	4	4	4	4	4
2	3	2	3	3	3
4	5	3	5	5	3
2	2	2	2	2	2
4	4	3	4	5	4
5	5	5	5	5	4
2	4	2	1	5	5
1	3	2	2	1	3
5	4	5	5	5	5
5	4	4	5	5	4
4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	5	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4
5	4	2	2	5	3

Distribusi Frekuensi Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2)

LK.1	LK.2	LK.3	LK.4	LK.5	LK.6	LK.7	LK.8
3	5	5	3	1	1	3	3
4	4	3	5	5	4	5	4
2	3	3	2	2	3	3	3
4	4	4	4	3	4	3	2
4	3	3	4	4	4	3	4
4	5	4	4	2	2	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	3	4	4	3
2	2	2	3	1	2	2	3
5	1	5	1	3	4	3	4
5	4	4	4	2	4	3	3
2	2	2	2	2	2	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	4	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4
4	5	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	5	5
4	4	3	4	3	4	3	4
4	3	3	5	4	4	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	3	3	3	2
4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	4	4	5	2	3

4	4	4	4	2	3	5	4
4	5	4	4	5	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	4
4	5	4	4	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	4	4
4	5	4	5	5	5	3	4
5	5	5	3	2	2	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	4	5	3	3	5	5
4	4	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	5	5	5	5	4	5
3	5	2	2	5	4	5	5
5	5	4	4	3	3	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	3	3	3	5	3
4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	5	5	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	1	1	5	5
5	5	5	4	4	4	4	2
5	5	3	4	2	5	5	4
5	5	5	3	3	4	5	2
4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	3	4	5
5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	4	5	3	3	4	4
4	5	4	4	3	3	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	3	3	5	5
3	4	4	3	3	5	4	4
4	4	5	4	5	5	5	5
5	3	4	5	3	3	3	4

4	5	4	5	5	4	4	5
5	4	4	4	5	3	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	3	3	3	2
5	5	4	3	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5
5	3	5	5	3	4	5	4
4	2	3	5	3	3	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	4	5	3	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4
5	5	5	5	4	4	4	4
2	2	3	2	4	2	1	2
5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	4	5	4	4
4	4	5	4	3	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	3	5	4	5	4	4
4	1	4	5	5	5	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3

Distribusi Frekuensi Retensi Karyawan (Y)

RK.1	RK.2	RK.3	RK.4	RK.5	RK.6	RK.7	RK.8
1	4	4	1	5	4	3	3
5	5	4	4	5	5	4	4
3	3	2	3	3	2	2	2
4	3	4	4	4	3	4	3
3	3	4	3	3	3	3	4
3	3	2	3	3	3	3	3
4	5	5	4	5	5	5	4
3	4	4	3	4	3	4	3
4	4	4	3	3	4	4	4
5	4	5	4	5	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	3	3	2	2
2	3	4	2	4	1	1	2
3	3	4	2	4	4	4	4
2	2	3	3	2	2	2	2
5	5	3	5	3	3	5	5
4	5	3	4	3	4	4	5
4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	3	3	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4
4	3	2	3	2	5	5	4
4	4	3	4	5	5	5	5
4	4	3	4	3	4	3	4
5	4	4	3	3	3	2	3
5	4	4	4	4	3	4	5
4	4	4	3	4	4	2	4
1	1	1	1	5	4	1	1
5	5	5	5	5	4	4	4
3	5	5	4	5	3	4	4

4	3	2	2	4	4	5	3
4	5	4	5	4	5	4	5
5	5	4	4	4	5	5	5
3	4	3	4	5	3	4	4
5	5	5	4	5	5	4	4
3	2	2	2	5	5	5	5
5	4	5	5	5	3	4	5
3	3	1	4	3	2	5	5
3	3	3	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	3	4	4
4	4	2	3	5	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	5
5	4	4	5	5	4	5	5
4	3	2	5	4	3	5	5
4	4	3	3	3	4	3	4
5	5	4	4	4	4	5	5
5	4	3	5	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	4	4	3	5
4	4	4	4	4	5	4	4
5	3	1	5	5	1	5	3
4	4	3	4	5	5	5	5
5	2	4	3	5	5	4	5
4	3	3	1	5	3	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	4	3
5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5
5	4	4	3	5	5	5	5
2	5	5	3	5	2	5	4
4	3	4	4	4	5	3	4
4	5	4	5	4	4	5	5
4	3	3	5	4	4	4	4

5	5	4	5	4	5	5	4
3	3	3	4	5	4	5	4
4	4	4	4	3	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	3	4	3	5	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4
3	2	3	3	3	2	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	3	4	4	4	4
4	2	3	4	4	3	3	5
3	2	2	1	1	1	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	4	4	4	5	4
3	3	3	3	5	5	5	4
3	3	3	3	3	3	4	3

Lampiran 6. Uji Instrumen

Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pengembangan Karir	100	12.00	30.00	23.5500	4.47524
Lingkungan Kerja Non-Fisik	100	16.00	40.00	32.2000	4.96249
Retensi Karyawan	100	15.00	40.00	31.3300	5.56333
Valid N (listwise)	100				

Uji Validitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	.532**	.459**	.500**	.555**	.423**	.766**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X1.2	Pearson Correlation	.532**	1	.488**	.475**	.582**	.455**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X1.3	Pearson Correlation	.459**	.488**	1	.555**	.361**	.537**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X1.4	Pearson Correlation	.500**	.475**	.555**	1	.395**	.487**	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X1.5	Pearson Correlation	.555**	.582**	.361**	.395**	1	.456**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
X1.6	Pearson Correlation	.423**	.455**	.537**	.487**	.456**	1	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
TOTAL	Pearson Correlation	.766**	.751**	.766**	.770**	.710**	.758**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.484**	.605**	.577**	.287**	.373**	.571**	.448**	.761**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X2.2	Pearson Correlation	.484**	1	.462**	.420**	.218*	.226*	.520**	.436**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.030	.024	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X2.3	Pearson Correlation	.605**	.462**	1	.464**	.277**	.285**	.454**	.340**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.005	.004	.000	.001	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X2.4	Pearson Correlation	.577**	.420**	.464**	1	.394**	.375**	.414**	.390**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X2.5	Pearson Correlation	.287**	.218*	.277**	.394**	1	.710**	.309**	.454**	.670**

	Sig. (2-tailed)	.004	.030	.005	.000		.000	.002	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X2.6	Pearson Correlation	.373**	.226*	.285**	.375**	.710**	1	.308**	.335**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.004	.000	.000		.002	.001	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X2.7	Pearson Correlation	.571**	.520**	.454**	.414**	.309**	.308**	1	.609**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.002		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X2.8	Pearson Correlation	.448**	.436**	.340**	.390**	.454**	.335**	.609**	1	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.001	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TOTAL	Pearson Correlation	.761**	.672**	.678**	.716**	.670**	.658**	.739**	.715**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	TOTAL
Y.1	Pearson Correlation	1	.525**	.364**	.615**	.239*	.440**	.495**	.574**	.733**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.017	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y.2	Pearson Correlation	.525**	1	.634**	.591**	.313**	.462**	.512**	.549**	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y.3	Pearson Correlation	.364**	.634**	1	.458**	.405**	.419**	.272**	.378**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.006	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y.4	Pearson Correlation	.615**	.591**	.458**	1	.277**	.330**	.483**	.546**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.005	.001	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y.5	Pearson Correlation	.239*	.313**	.405**	.277**	1	.425**	.432**	.367**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.017	.002	.000	.005		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y.6	Pearson Correlation	.440**	.462**	.419**	.330**	.425**	1	.494**	.520**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y.7	Pearson Correlation	.495**	.512**	.272**	.483**	.432**	.494**	1	.707**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.006	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y.8	Pearson Correlation	.574**	.549**	.378**	.546**	.367**	.520**	.707**	1	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TOTAL	Pearson Correlation	.733**	.793**	.682**	.746**	.586**	.707**	.757**	.796**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

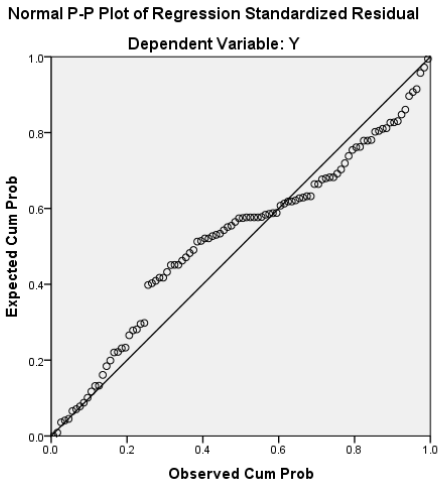
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Reliablitias

Variabel	***Cronbach Alpha***	**Nilai *Cronbach Alpha***	**Keterangan**
Pengembangan Karir (X1)	0,843	0,60	VALID
Lingkungan Kerja Non-Fisik (X2)	0,850	0,60	VALID
Retensi Karyawan (Y)	0.871	0,60	VALID

Lampiran 7. Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.86455503
Most Extreme Differences	Absolute	.147
	Positive	.087
	Negative	-.147
Test Statistic		.147
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000[c]
Exact Sig. (2-tailed)		.024
Point Probability		.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Pengembangan Karir	.494	2.024
	Lingkungan Kerja Non-Fsik	.494	2.024

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan

Uji Heteroskedastisitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.760	1.394		1.263	.210
	Pengembangan Karir	.055	.067	.119	.828	.410
	Lingkungan Kerja Non-Fsik	-.034	.060	-.082	-.568	.572

a. Dependent Variable: ABSRS

Lampiran 8. Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.697	1.928		.361	.719
	Pengembangan Karir	.507	.092	.407	5.478	.000
	Lingkungan Kerja Non-Fisik	.581	.083	.518	6.966	.000

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan

Lampiran 9. Uji Hipotesis

Uji t (Parsial)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.697	1.928		.361	.719
	Pengembangan Karir	.507	.092	.407	5.478	.000
	Lingkungan Kerja Non-Fisik	.581	.083	.518	6.966	.000

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan

Uji F (Simultan)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2251.748	2	1125.874	134.435	.000[b]
	Residual	812.362	97	8.375		
	Total	3064.110	99			

a. Dependent Variable: Retensi Karyawan

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja Non-Fisik, Pengembangan Karir

Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857[a]	.735	.729	2.89394

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja Non-Fisik, Pengembangan Karir

Lampiran 10. Bukti Konsultasi

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM	: 210501110179
Nama	: Aditya Putra Ramadhan
Fakultas	: Ekonomi
Program Studi	: Manajemen
Dosen Pembimbing	: Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M
Judul Skripsi	: **PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN LINGKUNGAN KERJA NON-FISIK TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA PEKERJA GENERASI Z DI KOTA MALANG**

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	3 Oktober 2024	Bimbingan 1 Judul: Implementasi Kebijakan Kampus Terhadap Organisasi UKM Unit Olahraga Di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Revisi Judul, Bab 1-3	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	22 Oktober 2024	Bimbingan 2: Judul: Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z Di Kota Malang Revisi Bab 1-3	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	28 Oktober 2024	Bimbingan 5 Judul: Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Retensi Karyawan Pada Generasi Z Di Kota Malang Revisi Bab1-3	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	21 November 2024	Bimbingan 3 Judul: Pengaruh Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Retensi Karyawan Pada Generasi Z Di Kota Malang Revisi: Data pada Bab 1, Kerangka Konseptual pada Bab 2 Teori beserta item definisi operasional variabel, dan teknik pengambilan sampel pada Bab 3	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi

5	26 November 2024	Bimbingan 4 Judul: "Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Retensi Karyawan Pada Generasi Z Di Kota Malang". Revisi: Bab 1 dan Bab 3	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi

6	9 Januari 2025	Bimbingan 6: Revisi Seminar Proposal: Bab 1-3	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	3 Februari 2025	Bimbingan 7: Penulisan Kuisioner Penelitian	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	15 April 2025	ACC Skripsi	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 15 April 2025
Dosen Pembimbing

Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

Lampiran 11. Biodata Peneliti

Nama	:	Aditya Putra Ramadhan
Tempat, Tanggal Lahir	:	Banyuwangi, 19 November 2001
Alamat	:	Jalan Sayu Gringsing no. 12, Kecamatan Banyuwangi, Kabupaten Banyuwangi
Telepon/Hp	:	085335795925
E-mail	:	aramadhan539@gmail.com
Sosial Media	:	@adityarmdh_

Pendidikan Formal

2006-2008	:	TK Aisyiyah 1 Banyuwangi
2008-2014	:	SD Negeri Kepatihan Banyuwangi
2014-2017	:	SMP Negeri 1 Banyuwangi

2017-2020	:	SMA Negeri 1 Banyuwangi
2021-2025	:	Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non-Formal

2021-2022	:	Ma'had Sunan Ampel Al-Aly Malang
2021-2022	:	Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA), UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2022-2023	:	English Language Center (ELC), UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

2022-2023	:	Persatuan Tenis Meja UKM Unit Olahraga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2023	:	Dewan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2023-2024	:	Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Komisariat Resurgence, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2024	:	Dewan Eksekutif Mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Lampiran 12 Hasil Turnitin

Skripsi_Aditya P Ramadhan.docx

ORIGINALITY REPORT

25%	23%	16%	11%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	3%
2	journal.ikopin.ac.id Internet Source	1%
3	ojs.stie-tdn.ac.id Internet Source	1%
4	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	1%
5	Submitted to Universitas Muria Kudus Student Paper	1%
6	Submitted to Academic Library Consortium Student Paper	1%
7	ejournal.lapad.id Internet Source	1%
8	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1%
9	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	<1%
10	123dok.com Internet Source	<1%
11	Submitted to Konsorsium PTS Indonesia - Small Campus Student Paper	<1%
12	core.ac.uk Internet Source	