

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Turnover intention merupakan salah satu perhatian strategis yang sangat penting bagi kemajuan dan keberlanjutan suatu perusahaan atau organisasi. Tingginya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi tidak hanya berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga berpotensi mengganggu stabilitas operasional, kontinuitas pengetahuan, serta pencapaian kinerja jangka panjang (Arief et al., 2022). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* menjadi krusial bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berorientasi pada retensi karyawan (Jun et al., 2023).

Turnover intention merupakan fenomena yang kerap muncul dalam berbagai jenis organisasi, terutama pada perusahaan yang memiliki karakteristik operasional padat karya dan berbasis proses produksi berkelanjutan, seperti pabrik gula. Aktivitas produksi yang bersifat musiman, ketergantungan pada periode giling, serta struktur organisasi yang cenderung hierarkis membuat peluang *career growth* karyawan menjadi relatif terbatas. Banyak karyawan menempati posisi yang sama dalam jangka waktu lama dengan ruang promosi yang sempit, sementara pengembangan kompetensi dan peningkatan remunerasi berjalan secara lambat. Situasi ini dapat menimbulkan persepsi stagnasi karier, khususnya bagi karyawan usia produktif yang memiliki aspirasi perkembangan karier jangka panjang.

Tabel 1. Jumlah Pegawai *Resign* PT Industri Gula Nusantara Cepiring Kendal Jawa Tengah

Tahun	Jumlah
2024	36
2025	30
2026	13

Sumber: Manajemen PT Industri Gula Nusantara Cepiring Kendal Jawa Tengah

Berdasarkan Tabel 1, jumlah pegawai yang mengundurkan diri (*resign*) pada PT Industri Gula Nusantara Cepiring Kendal Jawa Tengah selama periode 2024–2026 menunjukkan adanya fenomena turnover yang perlu mendapat perhatian organisasi. Pada tahun 2024 tercatat sebanyak 36 pegawai mengundurkan diri, kemudian pada tahun 2025 jumlah tersebut menurun menjadi 30 pegawai. Sementara itu, hingga tahun 2026 tercatat sebanyak 13 pegawai telah mengundurkan diri. Secara keseluruhan, jumlah pegawai yang *resign* mencapai 43 orang. Data tersebut mengindikasikan adanya kecenderungan turnover yang terjadi dalam organisasi. Meskipun jumlah pegawai yang *resign* menunjukkan tren menurun dari tahun ke tahun, keberadaan pegawai yang memutuskan untuk meninggalkan perusahaan tetap dapat menjadi indikasi munculnya *turnover intention* di kalangan karyawan.

Pada tahun 2024, ketika jumlah pegawai yang mengundurkan diri mencapai 36 orang, perusahaan melakukan upaya mempertahankan karyawan melalui penguatan komunikasi antara pimpinan dan pegawai, pemberian arahan dalam pelaksanaan pekerjaan, serta upaya menciptakan hubungan kerja yang lebih baik. Dari aspek kepemimpinan, pimpinan berupaya memberikan dukungan dan perhatian kepada karyawan agar tetap merasa menjadi bagian dari organisasi. Selain itu, perusahaan juga berupaya membangun hubungan timbal balik dengan karyawan melalui pemberian fasilitas, penghargaan, dan dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Upaya tersebut secara tidak langsung diharapkan dapat menumbuhkan rasa “hutang budi” atau kewajiban moral karyawan kepada perusahaan karena telah memperoleh perhatian dan manfaat selama bekerja. Namun, upaya tersebut belum sepenuhnya mampu mencegah turnover karena sebagian karyawan masih menilai bahwa peluang perkembangan karier di perusahaan belum cukup jelas. Pada tahun 2025, jumlah pegawai yang *resign* menurun menjadi 30 orang. Penurunan tersebut dapat menjadi indikasi bahwa upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan mulai memberikan hasil. Perusahaan berupaya meningkatkan peran

pimpinan dalam memberikan pendampingan, komunikasi, serta perhatian terhadap kebutuhan pegawai. Hubungan antara pimpinan dan bawahan juga diarahkan agar lebih terbuka sehingga karyawan dapat menyampaikan permasalahan maupun aspirasi terkait pekerjaan. Di sisi lain, perusahaan tetap berupaya membangun hubungan timbal balik dengan memberikan apresiasi dan dukungan kepada karyawan. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kewajiban moral karyawan untuk membalas kontribusi perusahaan melalui loyalitas dan keberlanjutan hubungan kerja. Meskipun demikian, sebagian karyawan masih belum merasakan *career growth* yang optimal, terutama berkaitan dengan kejelasan jenjang karier, peluang promosi, dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi

Kemudian, pada tahun 2026, hingga periode pengumpulan data terdapat 13 pegawai yang mengundurkan diri. Jumlah tersebut lebih rendah dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, yang menunjukkan adanya perbaikan dalam upaya retensi karyawan. Perusahaan terus berupaya memperkuat hubungan antara pimpinan dan karyawan melalui komunikasi, pemberian arahan, dukungan pekerjaan, serta perhatian terhadap kondisi pegawai. Perusahaan juga berupaya mempertahankan hubungan timbal balik dengan karyawan melalui penghargaan dan fasilitas yang diberikan selama masa kerja. Dengan demikian, munculnya rasa “hutang budi” diharapkan dapat mendorong karyawan untuk memiliki kewajiban moral dan tetap bertahan di perusahaan. Namun, efektivitas upaya tersebut masih menghadapi kendala karena belum seluruh karyawan merasakan adanya kesempatan *career growth* yang jelas dan berkelanjutan.

Dengan demikian, fenomena tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dan hubungan timbal balik antara perusahaan dengan karyawan telah menjadi bagian dari upaya perusahaan dalam mengurangi turnover, tetapi belum sepenuhnya optimal. Pimpinan telah berupaya memberikan dukungan, komunikasi, arahan, dan perhatian kepada pegawai, sedangkan perusahaan berupaya menciptakan hubungan timbal balik melalui berbagai bentuk penghargaan dan dukungan. Upaya tersebut dapat menumbuhkan Normative Commitment melalui rasa kewajiban moral untuk membalas kebaikan organisasi dan Continuance Commitment melalui pertimbangan atas manfaat yang diperoleh selama bekerja. Namun, apabila karyawan belum merasakan *Career Growth* yang memadai, seperti peluang promosi, pengembangan kompetensi, dan jenjang karier yang jelas, maka rasa keterikatan tersebut belum cukup kuat untuk mencegah *turnover intention*

Social Exchange Theory menerangkan ketika karyawan merasa telah memberikan kontribusi berupa tenaga, waktu, dan loyalitas, mereka secara implisit mengharapkan imbalan yang sepadan dari organisasi, salah satunya dalam bentuk kesempatan pengembangan karier dan pertumbuhan profesional (Jun & Eckardt, 2023). Apabila organisasi gagal menyediakan *career growth* yang memadai, maka pertukaran sosial tersebut dipersepsikan tidak seimbang, sehingga menurunkan kualitas hubungan karyawan–organisasi (Al Balushi et al., 2022).

Ketidakseimbangan dalam pertukaran sosial ini berimplikasi langsung pada meningkatnya *turnover intention*. Karyawan yang tidak melihat prospek karier yang jelas cenderung merasa bahwa investasi yang mereka berikan tidak menghasilkan nilai jangka panjang. Dalam kondisi demikian, niat untuk bertahan melemah dan digantikan oleh kecenderungan untuk mencari organisasi lain yang dianggap mampu memberikan peluang karier, pembelajaran, dan penghargaan yang lebih baik (Cai et al., 2025). Dalam upaya memahami dan mengendalikan *turnover intention*, *organizational commitment* memegang peran yang sangat strategis karena mencerminkan kualitas hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi (Alomran et al., 2024). Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi akan bertahan karena keinginan bukan karena keterpaksaan sehingga *turnover intention* dapat ditekan (Al Balushi et al., 2022). Kemudian, semakin besar manfaat yang diperoleh karyawan dari hubungan pertukaran dengan organisasi, semakin tinggi pula persepsi kerugian jika hubungan tersebut diputus, sehingga *turnover intention* dapat ditekan melalui peningkatan

continuance commitment (Chang et al., 2024). Sementara itu, karyawan yang memiliki *normative commitment* memiliki kewajiban moral karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi sehingga hal ini dapat menurunkan *turnover intention* (Chang et al., 2024).

Perusahaan yang secara konsisten menyediakan kesempatan *career growth* akan menciptakan persepsi bahwa perusahaan telah memenuhi kewajibannya dalam pertukaran sosial (Al Balushi et al., 2022). Sehingga ketiga elemen *organizational commitment* yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara *career growth* dan *turnover intention* (Al Balushi et al., 2022).

Terdapat inkonsistensi dari penelitian-penelitian terdahulu yang menganalisis pengaruh *career growth* terhadap *turnover intention*. Kajian sebelumnya menunjukkan *career growth* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Cai et al., 2025; Al Balushi et al., 2022). Hal ini bertolak belakang dengan kajian lain yang menemukan *career growth* tidak memberikan pengaruh terhadap *turnover intention* (Jiaying & Muda, 2023). Kajian lainnya menemukan bahwa *career growth* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* baik *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* (Zahirah & Satrya, 2024; Al Balushi et al., 2022). Temuan ini tidak sejalan dengan kajian lainnya yang membuktikan bahwa *career growth* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment* (Bashir et al., 2020). Hal ini menunjukkan masih terdapat *gap* dari kajian yang dilakukan sebelumnya sehingga penelitian ini bertujuan mengisi *gap* tersebut

Penelitian ini mengacu pada kajian yang dilakukan Balushi et al., (2022) dan Wu & Liu (2022). Berbeda dengan kedua penelitian tersebut, penelitian ini secara khusus memposisikan *career growth* sebagai faktor utama yang memengaruhi *turnover intention* melalui mekanisme mediasi tiga dimensi *organizational commitment*, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih mendalam mengenai jalur psikologis yang berbeda dalam menjelaskan keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Dengan memisahkan ketiga dimensi komitmen, penelitian ini tidak hanya menjawab apakah *career growth* berpengaruh terhadap *turnover intention*, tetapi juga bagaimana dan melalui bentuk komitmen apa pengaruh tersebut bekerja. Selain itu, pemilihan di PT Industri Gula Nusantara Cepiring Kendal Jawa Tengah sebagai konteks penelitian menghadirkan kebaruan empiris yang signifikan. Industri pabrik gula memiliki karakteristik khas berupa pola kerja musiman, struktur organisasi hierarkis, serta peluang promosi yang relatif terbatas, sehingga isu *career growth* menjadi sangat krusial dalam membentuk persepsi keadilan dan keseimbangan pertukaran sosial. Dengan demikian, *research gap* dalam penelitian ini terletak pada pendalaman mekanisme mediasi *organizational commitment* secara multidimensional, perbedaan konteks sektoral dan geografis, serta penekanan pada *career growth* sebagai bentuk investasi organisasi dalam pertukaran sosial.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan argumentasi latar belakang di atas, berikut adalah rumusan masalah pada penelitian ini:

1. Bagaimana pengaruh *career growth* terhadap *affective commitment* ?
2. Bagaimana pengaruh *career growth* terhadap *continuance commitment* ?
3. Bagaimana pengaruh *career growth* terhadap *normative commitment* ?
4. Bagaimana pengaruh *career growth* terhadap *turnover intention* ?
5. Bagaimana pengaruh *affective commitment* terhadap *turnover intention* ?
6. Bagaimana pengaruh *continuance commitment* terhadap *turnover intention* ?
7. Bagaimana pengaruh *normative commitment* terhadap *turnover intention* ?
8. Bagaimana pengaruh *career growth* terhadap *turnover intention* dimediasi *affective commitment* ?

9. Bagaimana pengaruh *career growth* terhadap *turnover intention* dimediasi *continuance commitment* ?
10. Bagaimana pengaruh *career growth* terhadap *turnover intention* dimediasi *normative commitment* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *career growth* terhadap *affective commitment*
2. Menganalisis pengaruh *career growth* terhadap *continuance commitment*
3. Menganalisis pengaruh *career growth* terhadap *normative commitment*
4. Menganalisis pengaruh *career growth* terhadap *turnover intention*
5. Menganalisis pengaruh *affective commitment* terhadap *turnover intention*
6. Menganalisis pengaruh *continuance commitment* terhadap *turnover intention*
7. Menganalisis pengaruh *normative commitment* terhadap *turnover intention*
8. Menganalisis pengaruh *career growth* terhadap *turnover intention* dimediasi *affective commitment*
9. Menganalisis pengaruh *career growth* terhadap *turnover intention* dimediasi *continuance commitment*
10. Menganalisis pengaruh *career growth* terhadap *turnover intention* dimediasi *normative commitment*

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan dinamika *career growth*, *organizational commitment*, dan *turnover intention*. Penelitian ini memperkaya penerapan *Social Exchange Theory* dengan menguji secara empiris mekanisme pertukaran sosial melalui pemisahan tiga dimensi *organizational commitment* sebagai variabel mediasi

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT Industri Gula Nusantara Cepiring Kendal Jawa Tengah dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya dalam menekan tingkat *turnover intention*. Pemahaman mengenai peran *career growth* sebagai faktor strategis memungkinkan organisasi untuk merancang jalur karier yang lebih jelas, program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, serta sistem promosi dan remunerasi yang adil

2. Kajian Pustaka

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1. *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory (SET) pertama kali dikemukakan oleh Blau (1964) untuk menjelaskan bagaimana interaksi sosial tidak hanya didasarkan pada struktur formal atau aturan normatif, tetapi juga pada pertukaran sumber daya yang bersifat sosial, seperti dukungan, penghargaan, kepercayaan, dan kewajiban timbal balik.

Social Exchange Theory memandang hubungan antara organisasi dan karyawan sebagai sebuah proses pertukaran timbal balik yang terus berlangsung (Kilroy et al., 2023). Dalam hubungan ini, karyawan menilai bagaimana organisasi memperlakukan mereka, apakah karyawan mendapat dukungan, kepercayaan, keadilan, serta kesempatan untuk berkembang (M. Jun & Eckardt, 2023). Ketika karyawan merasa mendapatkan manfaat yang bernilai, seperti perhatian dari atasan, lingkungan kerja yang kondusif, maupun peluang untuk belajar, mereka akan membalasnya dengan menunjukkan komitmen, loyalitas, dan kinerja yang lebih tinggi (Aboramadan et al., 2022).

Career growth menjadi salah satu bentuk pertukaran sosial yang penting. Kesempatan untuk berkembang, memperoleh peningkatan kompetensi, promosi jabatan, serta kejelasan jenjang karier dipersepsikan karyawan sebagai wujud perhatian dan investasi organisasi terhadap masa depan mereka (Jia-jun & Hua-ming, 2022). Berdasarkan *Social Exchange Theory*, ketika karyawan merasakan adanya dukungan nyata melalui *career growth*, mereka akan mengembangkan perasaan dihargai dan dipedulikan oleh organisasi (Al Balushi et al., 2022). Respons timbal balik atas dukungan *career growth* tersebut diwujudkan dalam bentuk *organizational commitment* dan menurunnya *turnover intention* (Adiputra & Milleny, 2024). *Turnover intention* dipahami sebagai konsekuensi dari kegagalan organisasi dalam mempertahankan pertukaran sosial yang adil dan berkelanjutan (Ike et al., 2023).

2.1.2. Career Growth

Career growth merujuk pada sejauh mana individu mengalami perkembangan dan kemajuan dalam perjalanan kariernya di dalam suatu organisasi (Al Balushi et al., 2022). Konsep ini tidak semata-mata dimaknai sebagai kenaikan jabatan secara struktural, tetapi mencakup proses berkelanjutan yang memungkinkan karyawan meningkatkan kapasitas profesional, memperluas peran, serta memperoleh prospek karier yang lebih baik di masa depan (Xie et al., 2024). Dengan demikian, *career growth* bersifat multidimensional dan mencerminkan persepsi karyawan terhadap peluang jangka panjang yang disediakan organisasi bagi pengembangan karier karyawan (Yu et al., 2025).

Career growth juga berkaitan erat dengan persepsi karyawan terhadap dukungan dan komitmen organisasi terhadap perkembangan individu. Ketika organisasi secara konsisten menyediakan kesempatan pengembangan karier, karyawan akan memandang organisasi sebagai tempat yang mendukung keberlanjutan karier jangka panjang (Sinaga et al., 2024). Persepsi ini tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga membentuk sikap positif seperti kepuasan kerja, keterikatan, dan komitmen terhadap organisasi (Iqbal et al., 2022). *Career growth* merupakan konsep strategis yang tidak hanya berkaitan dengan mobilitas karier, tetapi juga dengan keberlanjutan hubungan kerja, pengembangan sumber daya manusia, dan pencapaian kinerja organisasi secara jangka panjang (Basit et al., 2022).

2.1.3. Organizational Commitment

Organizational commitment merujuk pada tingkat keterikatan psikologis dan emosional karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja, yang tercermin dalam keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi serta kesediaan untuk berkontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi (Al Balushi et al., 2022).

Organizational commitment berkembang sebagai hasil dari interaksi berkelanjutan antara karyawan dan organisasi, termasuk pengalaman kerja, perlakuan organisasi, serta persepsi terhadap keadilan dan dukungan yang diterima (Yan et al., 2023). Oleh karena itu, *organizational commitment* dipandang sebagai salah satu konstruk kunci dalam memahami stabilitas tenaga kerja dan efektivitas organisasi (Sholihin et al., 2024). Secara konseptual, *organizational commitment* terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, yang masing-masing merepresentasikan dasar psikologis yang berbeda dalam hubungan karyawan dengan organisasi (Al Balushi et al., 2022).

Affective commitment mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Morin et al., 2025). Hal ini tercermin dalam perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi, keselarasan antara nilai pribadi dan nilai organisasi, serta keinginan intrinsik untuk tetap bertahan (Gomes et al., 2023). Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi bertahan dalam organisasi karena mereka ingin (*want to stay*), bukan karena paksaan atau pertimbangan eksternal (Afota et al., 2025). *Affective commitment* umumnya berkembang ketika karyawan

mengalami pengalaman kerja yang positif, memperoleh dukungan organisasi, serta merasakan adanya penghargaan dan pengakuan atas kontribusinya (Ma & Liu, 2025).

Continuance commitment berkaitan dengan pertimbangan rasional mengenai biaya dan manfaat apabila meninggalkan organisasi (Rai & Koodamara, 2025). Hal ini mencerminkan kesadaran karyawan terhadap konsekuensi yang harus ditanggung jika keluar, seperti kehilangan stabilitas pendapatan, tunjangan, status, atau kesempatan karier yang telah dibangun (Aghimien et al., 2025). Karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi tetap bertahan karena mereka membutuhkan bukan semata-mata karena keterikatan emosional. Dengan demikian, komitmen ini lebih bersifat kalkulatif dan didasarkan pada evaluasi ekonomi maupun sosial atas keputusan untuk meninggalkan organisasi (Al Balushi et al., 2022).

Sementara itu, *normative commitment* mengacu pada perasaan kewajiban moral karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi (Silvestre & Begnini, 2025). Hal ini muncul ketika karyawan merasa bahwa bertahan dalam organisasi adalah hal yang seharusnya dilakukan, baik karena nilai-nilai personal, norma sosial, maupun rasa terima kasih atas kesempatan dan investasi yang telah diberikan organisasi (Khan et al., 2021). *Normative commitment* sering kali berkembang melalui proses sosialisasi organisasi, budaya kerja, serta pengalaman menerima dukungan, pelatihan, atau pengembangan karier yang signifikan (Febriani et al., 2025).

2.1.4. Turnover Intention

Turnover intention merujuk pada kecenderungan atau niat sadar karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja secara sukarela dalam jangka waktu tertentu (Al Balushi et al., 2022). Konsep ini menggambarkan proses kognitif dan afektif yang mendahului perilaku turnover aktual, di mana karyawan mulai mempertimbangkan, merencanakan, atau mencari alternatif pekerjaan di luar organisasi (Arief et al., 2022). Dengan demikian, *turnover intention* dipahami sebagai indikator awal yang mencerminkan kemungkinan terjadinya perpindahan karyawan sebelum keputusan keluar benar-benar direalisasikan (Yu et al., 2025).

Turnover intention tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan berkembang sebagai hasil dari evaluasi berkelanjutan karyawan terhadap pengalaman kerja yang dialaminya (Basit et al., 2022). Evaluasi ini mencakup persepsi terhadap beban kerja, kepuasan kerja, peluang pengembangan karier, keadilan organisasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesesuaian antara harapan individu dan realitas organisasi (Salama et al., 2022).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Career Growth terhadap Affective Commitment

Career growth berperan penting dalam meningkatkan *affective commitment* karena berkaitan langsung dengan persepsi karyawan terhadap dukungan, perhatian, dan investasi organisasi terhadap masa depan mereka (Al Balushi et al., 2022). Menurut teori SET, *career growth* merupakan salah satu bentuk pertukaran sosial yang bernilai tinggi dalam hubungan kerja. Kesempatan untuk berkembang, memperoleh peningkatan kompetensi, promosi jabatan, serta kejelasan jalur karier dipersepsikan sebagai wujud investasi organisasi terhadap masa depan karyawan (Jia-jun & Hua-ming, 2022). Persepsi adanya dukungan dan perhatian melalui *career growth* mendorong munculnya rasa dihargai dan diakui sebagai individu yang bernilai bagi organisasi. Rasa ini kemudian menimbulkan kewajiban psikologis untuk membalas perlakuan positif yang diterima, bukan dalam bentuk kontraktual, melainkan melalui sikap afektif berupa keterikatan emosional (Hosen et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *career growth* berpengaruh positif terhadap *affective commitment* (Al Balushi et al., 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Career growth* memberikan pengaruh positif terhadap *affective commitment*

2.2.2. Career Growth terhadap Continuanance Commitment

Career growth berperan sebagai salah satu bentuk investasi organisasi yang bernilai tinggi dalam pertukaran sosial. Kesempatan untuk memperoleh peningkatan kompetensi, akumulasi pengalaman, promosi jabatan, serta penguatan posisi karier di dalam organisasi menciptakan aset personal yang melekat pada karyawan (Al Balushi et al., 2022). Berdasarkan *Social Exchange Theory*, investasi ini membentuk persepsi bahwa organisasi telah memberikan manfaat yang signifikan, sehingga hubungan kerja dipandang sebagai hubungan yang bernilai dan layak untuk dipertahankan (Subedi & Bhandari, 2024). Ketika organisasi secara konsisten menyediakan peluang *career growth*, karyawan akan memandang hubungan kerja sebagai hubungan yang memberikan keuntungan kumulatif dari waktu ke waktu. Akumulasi keuntungan tersebut meningkatkan persepsi biaya keluar (*perceived cost of leaving*), sehingga memperkuat keinginan karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi (Hosen et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *career growth* berpengaruh positif terhadap *continuanance commitment* (Zahirah & Satrya, 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Career growth* memberikan pengaruh positif terhadap *continuanance commitment*

2.2.3. Career Growth terhadap Normative Commitment

Persepsi terhadap dukungan *career growth* akan menumbuhkan rasa berutang secara moral (*felt obligation*) pada diri karyawan (Al Balushi et al., 2022). Karyawan merasa bahwa organisasi telah memberikan kesempatan yang bernilai dan tidak bersifat sementara, sehingga muncul keyakinan bahwa bertahan dan berkontribusi di dalam organisasi merupakan tindakan yang tepat secara etis (Bekmezci et al., 2022). Dalam konteks ini, *normative commitment* berkembang sebagai respons psikologis atas pertukaran sosial yang dipersepsikan adil dan bermakna. Karyawan bertahan bukan karena keterikatan emosional semata atau pertimbangan biaya keluar, melainkan karena keyakinan bahwa mereka seharusnya tetap menjadi bagian dari organisasi (Hosen et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *career growth* berpengaruh positif terhadap *normative commitment* (Al Balushi et al., 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Career growth* memberikan pengaruh positif terhadap *normative commitment*

2.2.4. Career Growth terhadap Turnover Intention

Career growth merupakan salah satu bentuk pertukaran sosial yang sangat signifikan dalam hubungan karyawan–organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi berperan aktif dalam membantu pencapaian tujuan kariernya, keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan di luar organisasi menjadi berkurang, karena hubungan kerja dipandang masih memberikan manfaat jangka panjang (Al Balushi et al., 2022). Karyawan yang telah menerima investasi pengembangan karier akan memandang keluar dari organisasi sebagai bentuk pemutusan hubungan pertukaran yang bernilai (Adiputra & Milleny, 2024). Hubungan kerja tidak lagi dipandang sebagai transaksi jangka pendek, melainkan sebagai hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan. Orientasi jangka panjang inilah yang secara signifikan menekan kecenderungan *turnover intention* (Mcdermott et al., 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *career growth* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Cai et al., 2025). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Career growth* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.2.5. Affective Commitment terhadap Turnover Intention

Affective commitment berkembang sebagai hasil dari pertukaran sosial yang positif dan berulang, di mana karyawan merasa bahwa organisasi telah memenuhi kewajibannya secara

sosial dan psikologis (Al Balushi et al., 2022). Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi bertahan dalam organisasi karena mereka *ingin* bertahan, bukan karena keterpaksaan atau pertimbangan rasional semata (Tran et al., 2025). Dalam pertukaran sosial yang telah terjalin dengan baik, keputusan untuk keluar tidak hanya berarti kehilangan pekerjaan, tetapi juga memutus hubungan sosial dan emosional yang bernilai (Wibowo & Fatoni, 2025). Semakin kuat *affective commitment* yang dimiliki karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi (Çavuş et al., 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *affective commitment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Al Balushi et al., 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Affective commitment* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.2.6. Continuance Commitment terhadap Turnover Intention

Continuance commitment berkembang ketika karyawan menyadari bahwa mereka telah menginvestasikan sumber daya yang signifikan seperti waktu, pengalaman, keterampilan spesifik organisasi, jaringan kerja, serta manfaat finansial yang akan hilang atau berkurang nilainya apabila hubungan kerja dihentikan (Al Balushi et al., 2022). Dalam konteks *Social Exchange Theory*, investasi tersebut memperkuat ketergantungan karyawan terhadap organisasi sebagai mitra pertukaran yang masih memberikan manfaat (Noor & Claudia, 2025). Karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi cenderung menilai bahwa meninggalkan organisasi akan mengakibatkan kerugian yang lebih besar dibandingkan dengan manfaat yang mungkin diperoleh dari alternatif pekerjaan lain. Oleh karena itu, *turnover intention* menjadi lebih rendah, bukan karena keterikatan emosional atau kewajiban moral, melainkan karena pertimbangan rasional untuk mempertahankan hubungan kerja yang masih menguntungkan secara relatif (Shiferaw & Ph, 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *continuance commitment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Chang et al., 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H6: *Continuance commitment* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.2.7. Normative Commitment terhadap Turnover Intention

Karyawan dengan tingkat *normative commitment* yang tinggi memandang bertahannya mereka dalam organisasi sebagai sesuatu yang seharusnya dilakukan, bukan semata-mata karena keinginan emosional atau pertimbangan biaya yang harus ditanggung setelahnya (Al Balushi et al., 2022). Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, *normative commitment* berkembang ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah memberikan dukungan, kepercayaan, atau investasi yang layak dibalas melalui kesetiaan dan keberlanjutan hubungan kerja (Chang et al., 2024). Perasaan kewajiban moral ini secara langsung menurunkan *turnover intention*. Karyawan yang memiliki *normative commitment* tinggi cenderung mengalami konflik internal apabila mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi, karena keputusan tersebut dipersepsikan sebagai tindakan yang tidak selaras dengan nilai dan norma timbal balik yang telah terbentuk (Han & Cai, 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *normative commitment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Chang et al., 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H7: *Normative commitment* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.2.8. Career Growth terhadap Turnover Intention dimediasi Affective Commitment

Career growth merupakan salah satu bentuk pertukaran sosial yang paling signifikan dalam konteks hubungan kerja. Kesempatan pengembangan kompetensi, promosi, perluasan tanggung jawab, serta kejelasan jalur karier dipersepsikan sebagai investasi organisasi terhadap masa depan karyawan (Al Balushi et al., 2022). Karyawan yang merasakan adanya *career*

growth akan mengembangkan rasa bangga, rasa memiliki, dan keselarasan nilai dengan organisasi. *Affective commitment* berkembang sebagai respons timbal balik atas dukungan organisasi, di mana karyawan membalas investasi karier yang diterima dengan keterikatan emosional dan keinginan intrinsik untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Jia-jun & Huaming, 2022). *Affective commitment* kemudian berperan sebagai mekanisme psikologis utama yang menurunkan *turnover intention*. *Career growth* memperkuat kualitas pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi, yang pada gilirannya menumbuhkan keterikatan emosional. Keterikatan emosional inilah yang secara efektif menekan *turnover intention*, karena karyawan memilih untuk bertahan sebagai bentuk balasan atas dukungan dan investasi organisasi terhadap perkembangan karier (Wu & Liu, 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *career growth* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dimediasi *affective commitment* (Al Balushi et al., 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H8: *Career growth* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* dimediasi *affective commitment*

2.2.9. Career Growth terhadap Turnover Intention dimediasi Continuance Commitment

Akumulasi manfaat *career growth* mendorong terbentuknya *continuance commitment*, yaitu komitmen yang didasarkan pada kesadaran karyawan terhadap biaya yang harus ditanggung apabila meninggalkan organisasi (Al Balushi et al., 2022). Dalam konteks pertukaran sosial, kehilangan ini dipersepsikan sebagai biaya yang signifikan (Wu & Liu, 2022). *Continuance commitment* kemudian berperan sebagai mekanisme mediasi yang menurunkan *turnover intention*. Karyawan dengan tingkat *continuance commitment* yang tinggi menilai bahwa alternatif pekerjaan di luar organisasi tidak selalu mampu memberikan manfaat yang setara dengan apa yang telah diperoleh dalam hubungan kerja saat ini. Oleh karena itu, meskipun mungkin terdapat ketidakpuasan sementara, niat untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah karena keputusan keluar dipersepsikan sebagai tindakan yang merugikan secara rasional (Rahmawati et al., 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *career growth* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dimediasi *continuance commitment* (Al Balushi et al., 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H9: *Career growth* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* dimediasi *continuance commitment*

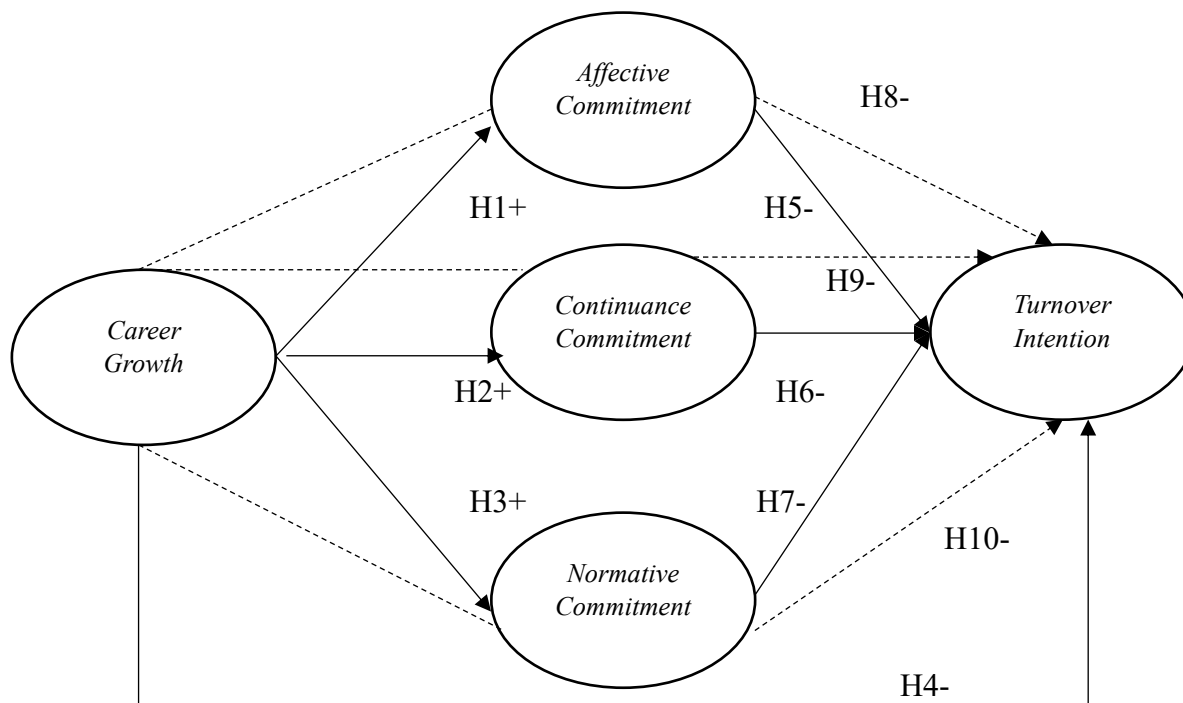
2.2.10. Career Growth terhadap Turnover Intention dimediasi Normative Commitment

Karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi memandang keberlanjutan hubungan kerja sebagai bentuk balasan yang pantas atas kesempatan dan dukungan karier yang telah diterima. Dalam konteks ini, *normative commitment* berkembang sebagai respons psikologis terhadap pertukaran sosial yang dipersepsikan adil dan bermakna (Al Balushi et al., 2022). Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, mediasi *normative commitment* mencerminkan bagaimana pertukaran sosial yang positif membentuk orientasi hubungan jangka panjang berbasis nilai dan norma. *Career growth* memperkuat kualitas pertukaran sosial dengan menanamkan rasa tanggung jawab dan loyalitas normatif, yang pada gilirannya menekan *turnover intention* sebagai bentuk penarikan diri dari hubungan kerja (Chong et al., 2022). Semakin kuat persepsi karyawan terhadap dukungan *career growth* yang diberikan organisasi, semakin tinggi *normative commitment* yang terbentuk, dan pada akhirnya semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi karena keputusan bertahan dipandang sebagai kewajiban moral dalam hubungan pertukaran sosial yang berkelanjutan (Rahmawati et al., 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *career growth* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dimediasi *normative commitment* (Al Balushi et al., 2022).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H10: *Career growth* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* dimediasi *normative commitment*

2.3 Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang mendeskripsi gejala atau peristiwa yang terjadi, dimana gejala atau peristiwa tersebut dapat dinilai dalam bentuk data numerik (Sugiyono, 2022). Sementara penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Metode ini juga digunakan untuk menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang diselidiki atau diajukan dalam hipotesis (Arikunto, 2020)

3.2 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Pabrik Gula di Jawa Tengah sebanyak 241 pegawai

3.3 Sampel dan Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Teknik ini merupakan pemilihan sampel dengan menetapkan kriteria tertentu. Adapun kriteria yang ditetapkan peneliti adalah:

Tabel 2. Kriteria dan Pemilihan Sampel

Kriteria	Jumlah
Pegawai PT Industri Gula Nusantara Cepiring Kendal Jawa Tengah	241
Telah memiliki masa kerja minimal 1 tahun	(32)
Berada pada bagian operasional atau administratif yang terlibat langsung dalam aktivitas produksi atau pendukung produksi	(25)
Total sampel	184

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling, yaitu teknik pemilihan sampel dengan menetapkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Berdasarkan hasil penentuan kriteria, jumlah populasi awal pegawai Pt Industri Gula Nusantara Cepiring Kendal Jawa Tengah adalah sebanyak 241 orang. Selanjutnya, dilakukan penyaringan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Kriteria pertama adalah pegawai yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun, sehingga diperoleh pengurangan sebanyak 32 pegawai yang tidak memenuhi syarat tersebut. Kriteria berikutnya adalah pegawai yang berada pada bagian operasional atau administratif yang terlibat langsung dalam aktivitas produksi maupun pendukung produksi, yang menyebabkan pengurangan kembali sebanyak 25 pegawai. Dengan demikian, setelah dilakukan seleksi berdasarkan kedua kriteria tersebut, maka jumlah sampel akhir yang memenuhi persyaratan penelitian adalah sebanyak 184 pegawai.

3.4 Variabel Penelitian

Tabel 3. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator/Operasional Variabel
1	<i>Career Growth</i>	Sejauh mana individu mengalami perkembangan dan kemajuan dalam perjalanan kariernya di dalam suatu organisasi (Al Balushi et al., 2022)	1. Arah karir 2. Relevansi karir 3. Fondasi karir 4. Peluang karir 5. Pengembangan keterampilan Sumber : (Al Balushi et al., 2022)
2	<i>Affective Commitment</i>	Keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Al Balushi et al., 2022)	1. Menghabiskan karir 2. Rasa memiliki 3. Makna personal 4. Keterikatan emosional 5. Kebutuhan bertahan Sumber : (Al Balushi et al., 2022)
3	<i>Continuance Commitment</i>	Pertimbangan rasional mengenai biaya dan manfaat apabila meninggalkan organisasi (Chang et al., 2024)	1. Investasi karir 2. Kesulitan beralih 3. Dampak kehidupan 4. Biaya perubahan 5. Keterbatasan alternatif pekerjaan Sumber: (Chang et al., 2024)
4	<i>Normative Commitment</i>	Perasaan kewajiban moral karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi (Chang et al., 2024)	1. Tanggung jawab 2. Kewajiban bertahan 3. Rasa bersalah 4. Loyalitas 5. Internalisasi nilai organisasi Sumber: (Chang et al., 2024)
5	<i>Turnover Intention</i>	Kecenderungan atau niat sadar karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja secara sukarela dalam jangka waktu tertentu (Al Balushi et al., 2022)	1. Niat bertahan 2. Komitmen bertahan 3. Preferensi organisasi 4. Aktivitas pengembangan karir 5. Prospek karir jangka panjang Sumber : (Al Balushi et al., 2022)

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui instrumen kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator variabel penelitian yang telah ditetapkan dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang penilaian dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring (*online*) dengan memanfaatkan *platform* Google

Form guna memudahkan akses, efisiensi waktu, serta meningkatkan tingkat respons responden. Tautan kuesioner kemudian didistribusikan kepada responden melalui media aplikasi WhatsApp.

3.6 Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 4. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Ghozali & Latan, 2020).

3.6.1. Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas

1. *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti (Ghozali & Latan, 2020)

2. *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain (Ghozali & Latan, 2020)

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5 (Ghozali & Latan, 2020)

4. *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020)

5. *Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2020)

3.6.2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari beberapa pengukuran yaitu analisis model fit melalui *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* dan *Normed Fit Index (NFI)*, mengukur nilai koefisien β (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan), nilai koefisien determinasi (R^2) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon, serta menguji prediktif *relevance* (Q^2) (Ghozali & Latan, 2020).

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling (SEM)* dengan *smartPLS*. Dalam full model *structural equation modeling* selain

mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel atau nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti

3.6.4. Confidence Interval Test

Selain pengujian langsung (*direct effect*), dalam SEM-PLS juga dilakukan pengujian efek tidak langsung (*indirect effect*), khususnya pada *specific indirect effect* yang digunakan untuk melihat peran variabel mediasi dalam hubungan antar variabel. Dalam konteks ini, pengujian tidak hanya mengandalkan nilai T-statistic dan p-values, tetapi juga diperkuat dengan *confidence interval* (CI). Apabila rentang 2,5% hingga 97,5% tidak mencakup angka 0, maka dapat disimpulkan bahwa efek tidak langsung tersebut signifikan, yang berarti variabel mediasi benar-benar berperan dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Sebaliknya, apabila rentang 2,5% hingga 97,5% masih melewati atau mencakup angka 0, maka efek tidak langsung dinyatakan tidak signifikan, sehingga peran variabel mediasi tidak terbukti secara statistik (Ghozali & Latan, 2020)

3.6.5. Pengujian Efek Mediasi

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Setelah memperoleh hasil signifikansi pada setiap jalur yang dilihat dari output *path coefficients* dan *specific indirect effects*, maka selanjutnya dapat mencari efek mediasi yang dihitung menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Adapun rumus dari VAF adalah sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2020):

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Indirect Effect} + \text{Direct Effect}}$$

Dasar pengambilan keputusan dari hasil nilai VAF adalah sebagai berikut:

- a. Jika $VAF > 0,80$ atau $> 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah *full mediation*
- b. Jika $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ atau $20\% \leq VAF \leq 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah mediasi parsial
- c. Jika $VAF < 0,20$ atau $< 20\%$, maka peran variabel mediasi tidak ada atau tidak ada mediasi