

ANALISIS PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, *EMPLOYEE EMPOWERMENT*, DAN *CAREER DEVELOPMENT* TERHADAP *PRODUCTIVITY LEVEL* DAN *TURNOVER INTENTION* PADA INDUSTRI TEKNOLOGI DI INDONESIA

Oleh :

Aghnia Wulandari¹⁾, Yonghwa Han²⁾, Tri Waluyo³⁾

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Nasional

¹email: wulandariaghnia@gmail.com

²email: kevin.y.han@gmail.com

³email: tw31121960@gmail.com

Informasi Artikel

Riwayat Artikel :

Submit, 12 Desember 2024

Revisi, 24 Desember 2024

Diterima, 20 April 2025

Publish, 15 Mei 2025

Kata Kunci :

Career Development,
Productivity Level,
Turnover Intention,
Industri Teknologi,
Manajemen Sumber Daya Manusia.

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh *employee engagement*, *employee empowerment*, dan *career development* terhadap tingkat produktivitas dan intensitas *turnover* karyawan di industri teknologi di Indonesia. Melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan data dari karyawan di beberapa perusahaan teknologi, penelitian ini menemukan bahwa ketiga variabel independen tersebut memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian ini memberikan wawasan bagi manajer sumber daya manusia untuk merancang strategi yang efektif dalam meningkatkan keterlibatan dan pengembangan karir karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan retensi dalam organisasi atau perusahaan.



This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license



Corresponding Author:

Nama: Aghnia Wulandari

Afiliasi: Universitas Nasional

Email: wulandariaghnia@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Perkembangan pesat industri teknologi di Indonesia telah menciptakan tantangan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perusahaan-perusahaan teknologi saat ini menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik, serta meningkatkan produktivitas karyawan untuk mendorong inovasi dan pertumbuhan bisnis. Dalam konteks ini, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dan tingkat retensi karyawan menjadi sangat penting.

Employee engagement telah menjadi topik yang semakin relevan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia kontemporer. Karyawan yang terikat secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan loyalitas yang lebih tinggi. Di

industri teknologi yang dinamis, menciptakan lingkungan kerja yang mendorong engagement karyawan menjadi kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Employee empowerment, atau pemberdayaan karyawan, juga menjadi strategi penting dalam meningkatkan produktivitas dan retensi. Dengan memberikan otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan, perusahaan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi intrinsik karyawan. Hal ini sangat relevan di industri teknologi, di mana kreativitas dan pengambilan keputusan yang cepat seringkali diperlukan.

Career development atau pengembangan karir, merupakan aspek kritis dalam mempertahankan talenta di industri yang berkembang pesat seperti teknologi. Karyawan, terutama generasi milenial dan Gen Z, semakin menuntut peluang pertumbuhan dan

pembelajaran yang berkelanjutan. Perusahaan yang dapat menyediakan jalur karir yang jelas dan peluang pengembangan yang menarik cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi.

Productivity level atau tingkat produktivitas yang sering diukur sebagai output per jam kerja atau per karyawan. Produktivitas karyawan tetap menjadi fokus utama bagi perusahaan teknologi di Indonesia yang berusaha untuk bersaing di pasar global. Meningkatkan produktivitas tidak hanya tentang menghasilkan lebih banyak output, tetapi juga tentang mendorong inovasi dan efisiensi dalam proses kerja.

2. METODE PENELITIAN

Untuk penelitian ini, akan digunakan metode pengumpulan data kuantitatif, diantaranya:

- *Employee Empowerment*: Menggunakan skala Likert 5 poin untuk menilai sejauh mana karyawan merasa diberdayakan dalam pekerjaan mereka.
- *Employee Engagement*: Menggunakan skala yang telah divalidasi sebelumnya, seperti *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), untuk mengukur tingkat keterlibatan karyawan. Item diberi skor berdasarkan skala tipe Likert 6 poin.
- *Career Development*: Menggunakan pertanyaan tertutup dan terbuka untuk mengevaluasi persepsi karyawan terhadap pengembangan karir yang ada di perusahaan.
- *Productivity Level*: Menggunakan indikator kinerja yang dapat diukur secara objektif (misalnya, output kerja, kualitas produk) serta persepsi karyawan terhadap produktivitas mereka.
- *Turnover Intention*: Menggunakan skala yang dirancang untuk mengukur niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut kerangka konseptual penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual yang ditampilkan, terdapat hubungan antar variabel sebagai berikut:

a. Variabel Independen (X) ke *Productivity Level* (Y1)

- *Employee Engagement* (X1) memiliki pengaruh langsung terhadap *Productivity Level*
- *Employee Empowerment* (X2) memiliki pengaruh langsung terhadap *Productivity Level*

- *Career Development* (X3) memiliki pengaruh langsung terhadap *Productivity Level*

b. Variabel Independen (X) ke *Turnover Intention* (Y2)

- *Employee Engagement* (X1) memiliki pengaruh langsung terhadap *Turnover Intention*
- *Employee Empowerment* (X2) memiliki pengaruh langsung terhadap *Turnover Intention*
- *Career Development* (X3) memiliki pengaruh langsung terhadap *Turnover Intention*

c. Karakteristik Hubungan

- Semua variabel independen (X1, X2, X3) memiliki jalur pengaruh langsung terhadap kedua variabel dependen (Y1 dan Y2)
- Tidak terdapat hubungan mediasi atau moderasi antar variabel
- Model menunjukkan hubungan yang simetris dimana setiap variabel independen dapat mempengaruhi kedua variabel dependen secara terpisah.
- Berdasarkan kerangka konseptual, terbentuk beberapa hipotesis dari variabel-variabel independen dan dependen yang di teliti, sebagai berikut:

- H1 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *productivity level*.
- H2 : *Employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *productivity level*.
- H3 : *Career development* berpengaruh positif terhadap *productivity level*
- H4 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.
- H5 : *Employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.
- H6 : *Career development* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.
- H7 : *Employee engagement* lebih berpengaruh terhadap *turnover intention* dibandingkan dengan *employee empowerment* dan *career development*.
- H8 : *Employee empowerment* lebih berpengaruh terhadap *turnover intention* dibandingkan dengan *employee engagement* dan *career development*.
- H9 : *Career development* lebih berpengaruh terhadap *turnover intention* dibandingkan dengan *employee engagement* dan *employee empowerment*.
- H10 : Kombinasi *employee engagement*, *employee empowerment*, dan *career development* secara bersama-sama meningkatkan produktivitas lebih signifikan dibandingkan masing-masing secara terpisah.

Selanjutnya, berdasarkan data yang dikumpulkan dengan metode pengumpulan data kuantitatif, selanjutnya dilakukan analisis data sebagai berikut:

- Analisis Deskriptif: Statistik deskriptif seperti mean, median, dan standar deviasi akan digunakan untuk menggambarkan karakteristik sampel dan distribusi variabel.

i. Mean:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

ii. Standar Deviasi:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

iii. Median: Nilai tengah setelah data diurutkan
Tabel 1 Hasil perhitungan n=250

Variabel	Mean	Std. Dev	Median	Min	Max
X1 (EE)	4.2	0.5	4.3	3.0	5.0
X2 (EM)	4.0	0.6	4.1	2.5	5.0
X3 (CD)	4.1	0.7	4.2	2.8	5.0
Y1 (PL)	4.3	0.4	4.4	3.5	5.0
Y2 (TI)	4.2	0.5	4.3	3.2	5.0

Sumber: Olahan data SPSS versi 26.0

Semua variabel menunjukkan nilai mean di atas 4.0, mengindikasikan respon positif dari responden.

Standar deviasi yang relatif kecil (< 1.0) menunjukkan konsistensi dalam jawaban.

- Uji Reliabilitas dan Validitas: *Cronbach's alpha* akan digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dengan rumus berikut:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Tabel 2 Hasil Uji Realibilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's α	AVE	CR	Min	Max
X1 (EE)	0.892	0.65	0.85	3.0	5.0
X2 (EM)	0.875	0.60	0.83	2.5	5.0
X3 (CD)	0.901	0.68	0.87	2.8	5.0
Y1 (PL)	0.888	0.70	0.88	3.5	5.0
Y2 (TI)	0.865	0.67	0.86	3.2	5.0

Sumber: Olahan data AMOS versi 24.0

Hasil analisis statistik menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi dengan nilai Cronbach's alpha di atas 0.8 (Cronbach's $\alpha > 0.8$) untuk semua variabel, serta validitas konstruk yang kuat dengan *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0.60 dan *Composite Reliability* (CR) melebihi 0.83 (AVE > 0.5, CR > 0.7).

- *Structural Equation Modeling* (SEM): SEM akan memungkinkan analisis hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel independen dan dependen.

Model Fit Indices:

- *Chi-square/df* = 2.34 (< 3.0 menunjukkan fit yang baik).

- RMSEA = 0.061 (< 0.08 menunjukkan fit yang baik).
- CFI = 0.945 (> 0.90 menunjukkan fit yang baik).
- TLI = 0.932 (> 0.90 menunjukkan fit yang baik).

Path Coefficients:

- X1 → Y1: $\beta = 0.35$ ($p < 0.001$)
- X2 → Y1: $\beta = 0.30$ ($p < 0.001$)
- X3 → Y1: $\beta = 0.40$ ($p < 0.001$)
- X1 → Y2: $\beta = 0.50$ ($p < 0.001$)
- X2 → Y2: $\beta = 0.45$ ($p < 0.001$)
- X3 → Y2: $\beta = 0.38$ ($p < 0.001$)

Model *Structural Equation Modeling* (SEM) mengkonfirmasi kecocokan model yang baik dengan data empiris, ditunjukkan oleh nilai *Chi-square/df* sebesar 2.34, RMSEA 0.061, CFI 0.945, dan TLI 0.932.

Employee engagement muncul sebagai faktor yang paling berpengaruh terhadap *turnover intention* ($\beta = 0.50$, $p < 0.001$), diikuti oleh *employee empowerment* ($\beta = 0.45$, $p < 0.001$) dan *career development* ($\beta = 0.38$, $p < 0.001$).

Sementara itu, dalam konteks *productivity level*, *career development* menunjukkan pengaruh terkuat ($\beta = 0.40$, $p < 0.001$), diikuti oleh *employee engagement* ($\beta = 0.35$, $p < 0.001$) dan *employee empowerment* ($\beta = 0.30$, $p < 0.001$).

- Analisis *Multi-group*: Untuk menguji apakah hubungan antar variabel berbeda (misalnya, berdasarkan usia atau masa kerja).

Berdasarkan Masa Kerja:

< 3 tahun (n=100)

3-5 tahun (n=90)

>5 tahun (n=60)

Chi-square difference test:

$$\Delta\chi^2 = 24.56, df = 12, p < 0.05$$

Analisis multi-group berdasarkan masa kerja mengungkapkan perbedaan signifikan dalam pola hubungan antar variabel ($\Delta\chi^2 = 24.56$, $df = 12$, $p < 0.05$), mengindikasikan bahwa efektivitas strategi SDM bervariasi berdasarkan pengalaman kerja karyawan. Karyawan dengan masa kerja 3-5 tahun menunjukkan tingkat *engagement* tertinggi, sementara program pemberdayaan lebih efektif pada karyawan dengan masa kerja lebih dari 5 tahun.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa integrasi *employee engagement*, *employee empowerment*, dan *career development* memainkan peran vital dalam membentuk ekosistem kerja yang produktif dan berkelanjutan di industri teknologi Indonesia. Temuan menunjukkan bahwa pendekatan holistik dalam pengembangan SDM, yang mempertimbangkan ketiga aspek tersebut secara simultan, menghasilkan dampak yang lebih signifikan terhadap produktivitas dan retensi karyawan dibandingkan dengan implementasi yang terpisah. Khususnya dalam konteks industri teknologi yang dinamis, kemampuan organisasi

untuk mempertahankan dan mengoptimalkan talenta melalui strategi *engagement*, *empowerment*, dan *career development* yang terstruktur menjadi kunci keunggulan kompetitif.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas variabel atau cakupan studi dengan mempertimbangkan beberapa aspek yang belum terjawab dalam penelitian ini. Pertama, perlu dilakukan investigasi mendalam mengenai peran teknologi digital dalam memfasilitasi *employee engagement* dan *empowerment*, khususnya dalam konteks *hybrid working* yang semakin *prevalent*. Kedua, eksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana *artificial intelligence* dan otomatisasi mempengaruhi *career development path* tradisional di industri teknologi. Ketiga, penelitian longitudinal untuk memahami bagaimana perubahan generasi *workforce* (khususnya Gen Z dan Alpha) mempengaruhi efektivitas strategi *engagement* dan *retention*. Keempat, studi komparatif antara perusahaan teknologi dengan tingkat maturitas berbeda untuk memahami bagaimana tahap perkembangan organisasi mempengaruhi dinamika ketiga variabel independen.

Dengan mempertimbangkan aspek-aspek tersebut, penelitian lanjutan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana mengoptimalkan strategi SDM di era digital, serta membantu organisasi teknologi di Indonesia dalam menghadapi tantangan *talent management* di masa depan.

5. REFERENSI

- Akmal, M., Masriah, I., & Supratikta, H. (2024). The influence of career development, work environment and workload on job satisfaction and its impact on employee performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 3(2), 133–145. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v3i2.989>
- Aziedjo, A. (2021). The impact of career development on employee engagement and retention. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 12(2), 1776–1784. <https://ijmsirjournal.com/index.php/ojs/article/view/80>
- Bahseer, D.M., & Khan, A.M. (2017). An Empirical Analysis of Employee Retention in IT Sector. *Sruti Management Review A Journal of Management & IT*. https://www.srustimanagementreview.ac.in/paper_detail.php?id=MTIy
- Gaan, N., & Shin, Y. (2022). Generation Z software employees turnover intention. *Current Psychology*, 42(31), 27344–27359. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03847-9>
- Harini, S., Narimawati, U., Hadi, S. M., & Yuningsih, E. (2024). Turnover intention: career development and compensation approach, and job satisfaction as an intervening variable. *International Journal of Artificial Intelligence Research*. <https://mail.ijair.id/index.php/ijair/article/view/1064/pdf>
- Komariya, A., & Andriani, D. (2023). Employee performance: organizational judgment, career development, and employee engagement. *Academia Open*, 8(1). <https://doi.org/10.21070/acopen.8.2023.3533>
- Meiliawati, R., Sutanto, H., & Siswanti, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Turnover Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening pada PT. Telkom Akses Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 988–997. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p988-997>
- Mulyani, S. R., Trinanda, Z., Yeni, F., Afuan, M., & Nurhamzah. (2024). Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable: Individual Career Development and Competency. *ejurnal.bunghatta.ac.id*. <https://ejurnal.bunghatta.ac.id/index.php/JMN/article/view/25542>
- Otoo, F. N. K. (2024). Does employee engagement mediate the nexus of job resource and employee turnover intentions? *IIMT Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/iimtm-10-2023-0032>
- Ovalia, O., Sutaryana, O., & Ma'ruf, F. (2024). Increasing Employees Performance through the use of Information Technology, Work-Life Balance and Employee Engagement. *dinastires.org*. <https://dinastires.org/JAFM/article/view/569>
- Purba, E. J. M., Syaifuddin, S., & Ariesa, Y. (2023). The influence of work discipline, work motivation, and career development on employee performance with organizational culture as an intervening variable at PT. Bank Rakyat Indonesia, Pekanbaru Lancang Kuning branch office. *Journal of Economics and Business Letters*, 3(4), 7–21. <https://doi.org/10.55942/jeb.v3i4.230>
- Putri, A., Harini, S., & Ismartaya, I. (2024). The Influence of Training and Career Development on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi & Akuntansi (MEA)*, 8(2), 2446–2458. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4354>
- Silaban, R. L., Handaru, A.W., & Saptono, A. (2021). Effect of workload, competency, and career development on employee performance with organizational commitment intervening variables. *Growing Scholar Publisher*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5091470>
- Sinaga, O., & Sijabat, R. (2022). Analisis Pengaruh Employee Motivation, Employee

- Empowerment, Work Life Balance Terhadap Employee Retention Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi pada PT XYZ. *ejournal.unsrat.ac.id*.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/39838>
- Sutarman, A., Kadim, A., & Garad, A. (2024). The effect of competence and organizational commitment on work productivity of Indonesian manufacturing industries. *International Journal of Technology*, 15(5), 1449.
<https://doi.org/10.14716/ijtech.v15i5.5775>
- Trefilona, C. G., & Astuti, R. D. (2024). Employee Engagement Ditinjau dari Pengembangan Karier dan Kesejahteraan pada Karyawan. *ejurnal.uij.ac.id*.
<https://ejurnal.uij.ac.id/index.php/CONS/article/view/3066>
- Wariati, A. (2024). Increasing Employee Productivity: Analysis Employee engagement. *greenpub.org*.
<https://doi.org/10.38035/ijam.v3i2.568>