Jurnal DIALOGIKA *Manajemen dan Administrasi*
Homepage: https://ejurnal.unma.ac.id/index.php/dialogika
Vol. 7 No. 2, Bulan Juni 2026, halaman: 75~84
E-ISSN: 2720-9865, P-ISSN: 2716-3563
DOI https://doi.org/10.31949/dialogika.v6i2. 18619

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA PERUSAHAAN SWASTA: KAJIAN PUSTAKA SISTEMATIS

Didit Darmawan [1*], Evi Putri Rahmadani[2]
[1,2] Universitas Sunan Giri Surabaya, Jawa Timur, Indonesia
[1*]Email penulis koresponden: dr.dididtdarmawan@gmail.com

Riwayat Artikel

Submited:
09-06-2026
Accepted:
30-06-2026
Published:
01-07-2026

Abstrak

Retensi karyawan merupakan salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Salah satu pendekatan yang banyak dibahas dalam literatur manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan karier sebagai upaya untuk meningkatkan retensi karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan melalui metode *Systematic Literature Review* (SLR). Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan menelaah artikel ilmiah terindeks periode 2020-2025 yang diperoleh dari database seperti Google Scholar, Scopus, dan ProQuest, dengan kriteria inklusi yang berfokus pada hubungan pengembangan karier dan retensi karyawan. Hasil sintesis menunjukkan bahwa pengembangan karier cenderung memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan. Program seperti pelatihan, jalur karier yang jelas, mentoring, dan kesempatan promosi mampu meningkatkan keterikatan kerja, kepuasan, serta komitmen karyawan sehingga menurunkan niat untuk berpindah kerja. Namun, terdapat pula variasi hasil yang menunjukkan bahwa efektivitasnya sangat bergantung pada implementasi dan persepsi karyawan terhadap program tersebut. Secara keseluruhan, pengembangan karier merupakan faktor penting dalam mempertahankan karyawan di perusahaan swasta. Hasil kajian ini menekankan pentingnya perancangan sistem karier yang jelas, terarah, dan sesuai kebutuhan karyawan untuk memperkuat loyalitas serta keberlanjutan organisasi.

Kata kunci: Komitmen; Pengembangan karier; Perusahaan swasta; Retensi karyawan; Sumber daya manusia.

Jurnal ***DIALOGIKA*** *diterbitkan oleh Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Pascasarjana, Universitas Majalengka*

Abstract

Employee retention is one of the problems companies deal with in maintaining a competent workforce amid increasingly competitive business environments. One approach widely discussed in human resource management literature is career development as a means of improving employee retention. This study aims to analyze the effect of career development on employee retention through a Systematic Literature Review (SLR). This study uses a qualitative-descriptive approach by reviewing indexed scientific articles from 2020-2025 obtained from databases such as Google Scholar, Scopus, and ProQuest, with inclusion criteria focusing on the relationship between career development and employee retention. The synthesis of results indicates that career development tends to have a positive effect on employee retention. Programs such as training, clear career paths, mentoring, and promotion opportunities can increase employee engagement, satisfaction, and commitment, thereby reducing turnover intentions. However, there is also variation in results, indicating that its effectiveness is highly dependent on the implementation and employee perceptions of the program. Overall, career development is a crucial factor in employee retention in private companies. The results of this study emphasize the importance of designing a clear, focused, and tailored career system tailored to employee needs to strengthen organizational loyalty and sustainability..

Keywords: *Career development; Commitment; Employee retention; Human resources; Private company.*

PENDAHULUAN

Di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif, retensi karyawan menjadi isu penting bagi perusahaan karena berkaitan dengan keberlangsungan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Namun, mempertahankan tenaga kerja yang kompeten masih menjadi tantangan yang dihadapi banyak perusahaan. Salah satu faktor yang dapat mendukung retensi karyawan adalah kemampuan mereka dalam beradaptasi dengan perkembangan karier. Kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan karier-nya sangat penting agar mereka tidak cepat memutuskan untuk berhenti bekerja (Arifin *et al*., 2022). Survei global PwC *Global Workforce Hopes & Fears*, terhadap lebih dari 56.000 pekerja di 50 negara menunjukkan bahwa 28% karyawan berencana meninggalkan pekerjaannya dalam satu tahun ke depan, meningkat dari 19% pada 2022 (PwC, 2024). Mobilitas tenaga kerja global cenderung meningkat pasca transformasi digital dan fleksibilitas pola kerja. Kondisi ini berdampak pada eskalasi rivalitas antar-perusahaan dalam mempertahankan talenta terbaik, khususnya pada sektor swasta.

Retensi karyawan diartikan sebagai kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan potensial agar tetap bekerja dalam jangka waktu tertentu. Hal ini diperkuat oleh Darmawan *et al*. (2021) yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan potensial adalah kunci agar mereka tetap aktif berkontribusi. Tingginya *turnover* tidak hanya meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan ulang, tetapi juga dapat mengganggu stabilitas operasional, produktivitas, serta keberlanjutan pengetahuan organisasi. Bagi karyawan yang sudah senior, kepemimpinan yang menghargai semua orang sangat dibutuhkan agar mereka tetap betah bekerja di organisasi modern (Darmawan, 2025). Dinamika target bisnis, perubahan teknologi, dan tuntutan inovasi dalam perusahaan swasta sering menimbulkan tekanan yang mendorong karyawan mencari peluang karier yang lebih menarik di organisasi lain. Oleh karena itu, retensi karyawan menjadi aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dikarenakan berkaitan langsung dengan keberlangsungan kinerja organisasi. Retensi karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu: (1) penghargaan atas hasil kerja, (2) peluang karier yang disediakan organisasi, (3) hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota organisasi, (4) hubungan kerja yang harmonis antar rekan kerja, serta (5) kesesuaian penugasan dengan pengetahuan dan kemampuan karyawan (Ratnawati & Subudi, 2018).

Pengembangan karier (*career development*) tidak hanya mencakup promosi jabatan, tetapi juga meliputi pelatihan berkelanjutan, perencanaan jalur karier, mentoring, rotasi kerja, serta peningkatan kompetensi yang terstruktur. Pelatihan dan bimbingan yang jelas membantu karyawan memiliki arah pengembangan karier yang lebih terarah di perusahaan (Irfan & Wahyudi, 2024). Temuan ini selaras dengan teori utama dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memfasilitasi pengembangan karier, karyawan akan membalas dengan peningkatan loyalitas dan komitmen. Sementara itu, *Human Capital Theory* menekankan bahwa investasi perusahaan dalam pengembangan kemampuan karyawan dapat memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi. Kebijakan perusahaan yang mendukung kemajuan profesional terbukti dapat membuat karyawan merasa lebih terikat dengan tempat kerjanya (Oluwatosin & Marsal, 2023; Putra & Darmawan, 2022). Kejelasan jalur karier dan pelaksanaan program pelatihan berkelanjutan terbukti berpengaruh signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi dan niat bertahan karyawan pada sektor swasta. Pengembangan karier yang terstruktur mampu meningkatkan persepsi terhadap peluang pertumbuhan profesional sehingga memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi serta menurunkan intensi untuk keluar (Badriyah, 2024). Perhatian terhadap beban kerja yang berat juga perlu dipahami agar karier mereka tetap berjalan lancar (Khairi, 2021). Selain itu, pelatihan yang diselenggarakan secara konsisten dan selaras dengan tuntutan pekerjaan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang berujung pada meningkatnya *intention to stay* karyawan (Setyadi & Budiyono, 2021; Sitanggang & Azzuhri, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem promosi yang transparan dan berbasis kinerja dapat memperkuat loyalitas karyawan pada

sektor swasta. Indikator pengembangan karier menurut Hasibuan (2019) meliputi: (1) pendidikan sebagai dasar peningkatan karier karyawan, (2) pelatihan untuk meningkatkan kualitas kerja dan prospek karier, (3) mutasi sebagai perpindahan karyawan antar unit kerja yang setara, (4) promosi jabatan sebagai peningkatan posisi dengan tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar disertai peningkatan kompensasi, serta (5) masa kerja sebagai lamanya karyawan bekerja dalam organisasi.

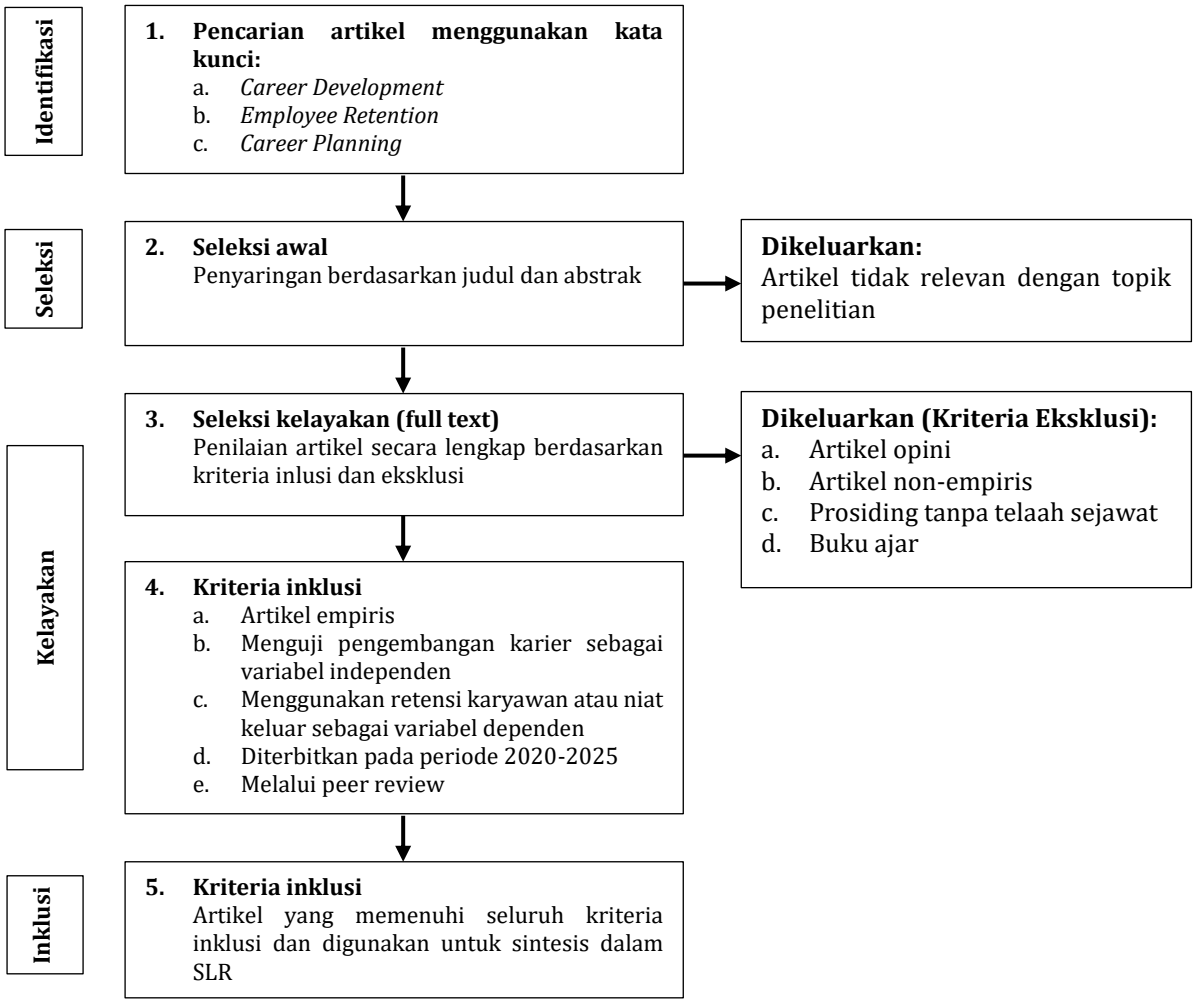
Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan hasil yang relatif konsisten, masih terdapat sejumlah kesenjangan yang perlu ditelaah lebih mendalam. Pertama, studi-studi yang ada masih tersebar dalam berbagai konteks industri sehingga belum menghasilkan sintesis yang komprehensif, khususnya yang berfokus pada perusahaan swasta. Kedua, sebagian penelitian masih membahas pengembangan karier secara terpisah, misalnya hanya menyoroti aspek pelatihan atau promosi, tanpa mengkaji keterkaitan seluruh dimensi pengembangan karier secara terpadu. Cara atasan mengawasi pekerjaan dan bagaimana hasil kerja dinilai juga memiliki hubungan erat dengan kemajuan karier seseorang (Darmawan, 2014). Ketiga, perbedaan pendekatan metodologis dan indikator yang digunakan dalam mengukur retensi karyawan menyebabkan variasi hasil penelitian yang memerlukan kajian lebih sistematis. Seringkali rasa puas dalam bekerja muncul jika karyawan merasa pengalamannya dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang (Sinambela *et al*., 2023). Oleh karena itu, adanya peluang pengembangan karier yang baik disertai disiplin kerja yang tinggi diyakini dapat meningkatkan kualitas hasil kerja karyawan secara keseluruhan (Sulaksono & Mardikaningsih, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan studi ini berfokus pada bagaimana pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan pada perusahaan swasta berdasarkan hasil penelitian empiris. Studi ini bertujuan menganalisis dan mensintesis pubikasi temuan ilmiah terkini guna mengidentifikasi konsistensi hubungan, faktor pendukung, serta implikasi manajerial dari pengembangan karier terhadap retensi karyawan. Studi ini mengajukan proposisi bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada perusahaan swasta. Peningkatan mutu program pengembangan karier dalam organisasi berimplikasi pada meningkatnya loyalitas karyawan serta kecenderungan mereka untuk bertahan. Hasil kajian ini berpotensi memberikan manfaat teoretis berupa penguatan literatur manajemen *human capital* terkait strategi retensi berbasis pengembangan karier, sehingga berpotensi menjadi rujukan bagi manajemen perusahaan swasta dalam merancang kebijakan pengembangan karier yang selaras dengan kebutuhan karyawan. Integrasi perencanaan jalur karier yang jelas, sistem promosi berbasis kinerja, pelatihan berkelanjutan, serta program mentoring menjadi strategi penting dalam meningkatkan retensi karyawan di tengah persaingan global.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif karena mampu memaparkan representasi komprehensif berkenaan dengan fenomena yang ditelaah, yaitu pengaruh pengembangan karier terhadap retensi karyawan pada perusahaan swasta. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menganalisis berbagai temuan empiris secara mendalam untuk memahami pola hubungan antara kesempatan pengembangan karier dan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan. Metodologi yang diterapkan adalah studi literatur dengan model *Systematic Literature Review* (SLR), yakni menelaah dan mengintegrasikan studi terdahulu secara sistematis, terstruktur, dan transparan. Data bersumber dari artikel jurnal ilmiah dan publikasi akademik yang relevan dengan fokus penelitian. Eksplorasi literatur dilakukan menggunakan basis data bereputasi seperti Google Scholar dengan rentang publikasi 2020-2025 untuk menjaga relevansi dengan kondisi terkini. Kajian ini mengacu pada pedoman Kitchenham dan Charters (2007) serta pandangan Xiao dan Watson (2019) yang menekankan bahwa *systematic review* merupakan proses ilmiah untuk mensintesis hasil penelitian secara ketat. Oleh karena itu, setiap artikel dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi kecenderungan hasil, konsistensi temuan, serta kesenjangan penelitian. Tahapan SLR diawali dengan pencarian artikel menggunakan kata kunci *career*

development, *employee retention*, dan *career planning*. Selanjutnya dilakukan seleksi berdasarkan kriteria inklusi, yaitu artikel empiris yang menguji pengembangan karier sebagai variabel independen dan retensi karyawan atau niat keluar sebagai variabel dependen, diterbitkan pada periode 2020-2025, serta melalui *peer review*. Kriteria eksklusi meliputi artikel opini, non-empiris, prosiding tanpa telaah sejawat, dan buku ajar. Proses inklusi dan eksklusi artikel dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1. Artikel yang terpilih diekstraksi berdasarkan informasi utama seperti identitas penulis, tahun, tujuan, objek penelitian, metode, sampel, dan temuan. Analisis dilakukan secara tematik dengan mengelompokkan hasil berdasarkan hubungan antar-variabel, baik langsung maupun tidak langsung melalui mediasi seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil sintesis digunakan untuk menarik kesimpulan umum serta mengidentifikasi celah penelitian.



Gambar 1. Flow Chart Proses Inklusi dan Eksklusi Artikel

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil terhadap tujuh artikel yang dianalisis menunjukkan bahwa pengembangan karier paling sering digunakan sebagai variabel independen dalam menjelaskan retensi karyawan. Secara umum, penelitian-penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda, di mana retensi karyawan ditempatkan sebagai variabel dependen utama. Beberapa studi juga memasukkan variabel lain seperti kompensasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang berperan sebagai variabel pendukung dalam model penelitian. Apabila dikelompokkan berdasarkan pola hubungannya, terdapat dua kecenderungan utama. Pertama, hubungan langsung antara pengembangan karier dan retensi karyawan, yang

dalam sebagian besar studi menunjukkan hasil positif dan signifikan (Hendrayanti & Larassati, 2024; Susanti *et al*., 2024; Aulia & Irawanto, 2025; Bate & Santosa, 2025; Kurniawan & Rizky, 2025; Sosrowidigdo, 2026). Kedua, hubungan yang tidak hanya berdiri sendiri, tetapi juga melibatkan variabel lain seperti kompensasi dan kepuasan kerja yang ikut memengaruhi retensi karyawan, baik secara parsial maupun simultan (Hendrayanti & Larassati, 2024; Susanti *et al*., 2024; Mas & Ratnawili, 2025). Namun demikian, tidak semua temuan menunjukkan arah yang sama. Salah satu penelitian mencatat hasil yang berbeda, yaitu pengembangan karier justru berpengaruh negatif terhadap retensi karyawan pada sektor manufaktur (Mas & Ratnawili, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun variabel yang digunakan relatif serupa, hasil antar-penelitian tidak selalu konsisten, yang kemungkinan dipengaruhi oleh perbedaan konteks, objek penelitian, dan karakteristik responden.

1. Hendrayanti dan Larassati (2024)

Penelitian ini diarahkan untuk menguji bagaimana variabel kompensasi, pengembangan karier, dan kepuasan kerja memengaruhi tingkat retensi karyawan pada PT Oranje Nutrition Global. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei sebagai desain utamanya. Karena jumlah populasi hanya 31 orang, seluruh anggota populasi dijadikan responden melalui teknik *saturated sampling* sehingga tidak dilakukan pengambilan sampel parsial. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner berbasis skala Likert yang kemudian diolah menggunakan analisis regresi linier berganda dengan dukungan perangkat SPSS 23. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengembangan karier memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan, dan hubungan tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan turut diperkuat oleh kecukupan kompensasi serta tingkat kepuasan kerja yang berperan sebagai variabel pendukung dalam model penelitian.

2. Susanti *et al.* (2024)

Studi ini dirancang untuk menguji sejauh mana pengembangan karier, kompensasi, dan kepuasan kerja memengaruhi retensi karyawan, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif pada karyawan PT Sunwoo Garment Indonesia yang berlokasi di Sukoharjo. Sampel penelitian berjumlah 100 responden yang dipilih menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kombinasi metode dokumentasi, observasi, penyebaran kuesioner, serta studi literatur. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan regresi linier berganda yang dilengkapi dengan uji F, uji t, dan analisis koefisien determinasi (R^2). Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karier, kompensasi, dan kepuasan kerja masing-masing memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Nilai R^2 sebesar 46,2% mengindikasikan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan sebagian variasi dalam retensi karyawan, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

3. Aulia dan Irawanto (2025)

Tujuan studi kuantitatif ini adalah untuk mengukur pengaruh insentif dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan di Divisi Pemasaran PT GDN Jakarta Center. Sampel penelitian sejumlah 89 pekerja pada Divisi Marketing PT GDN Jakarta Pusat dipilih menggunakan *purposive sampling* berdasarkan parameter tertentu dan dihitung menggunakan rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan langsung kepada responden. Data yang didapatkan kemudian dianalisis emnggunakan multiple linear regression SPSS versi 27 untuk menguji hipotesis berdasarkan tingkat signifikansi statistik. Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin baik peluang pengembangan karier yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula tingkat retensi karyawan yang ditunjukkan oleh responden.

4. Bate dan Santosa (2025)

Penelitian kuantitatif ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap retensi karyawan. Studi pada 55 pekerja PT Intracawood Cabang Tarakan dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh (total sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan penilaian skala Likert melalui metode survei. Data yang didapatkan kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan perangkat lunak SPSS yang disertai uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, serta pengujian

hipotesis. Hasil pengujian menunjukkan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

5. Kurniawan dan Rizky (2025)

Penelitian kuantitatif ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier, kompensasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada PT Berlian Eka Sakti Tangguh Medan. Studi pada 65 pekerja dalam mempertahankan karyawan dipilih dengan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert yang terbukti uji validitas dan reliabilitasnya. Data yang telah dikumpulkan, kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan software SPSS. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan adanya peluang karier yang transparan dalam peningkatan keterampilan dan promosi memicu karyawan cenderung lebih memilih bertahan di perusahaan.

6. Mas dan Ratnawili (2025)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan di PT Congratulations Bengkulu Group. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Studi dengan sampel 135 pekerja yang dipilih secara *purposive* dari populasi karyawan sehingga representatif terhadap variabel yang diteliti. Instrumen pengumpulan data berupa uesioner dan observasi yang kemudian dianalisis dengan teknik statistik deskriptif, regresi ganda, dan uji hipotesis untuk menguji hubungan antar variabel. Hasi analisis menunjukkan terdapat pengaruh negatif dari pengembangan karier terhadap retensi karyawan berarti bahwa semakin tinggi pengembangan karier, semakin rendah pula tingkat retensi karyawan.

7. Sosrowidigdo (2026)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Sistem Pengembangan Karier dan Penghargaan terhadap Retensi Karyawan di PT Onedoor di wilayah Jakarta Pusat. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Studi dengan sampel 30 pekerja dipilih menggunakan sampling jenuh. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi.

Tabel 1. Studi terkait Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan pada Perusahaan Swasta

Peneliti	Lokasi	Fokus Penelitian	Temuan Utama
Hendrayanti dan Larassati (2024)	PT Oranje Nutrition Global	Pengaruh kompensasi, pengembangan karier, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan	Pengembangan karier terbukti meningkatkan retensi karyawan, dan efeknya semakin kuat ketika didukung kompensasi yang layak serta kepuasan kerja yang berperan sebagai faktor penguat hubungan.
Susanti *et al.* (2024)	PT Sunwoo Garment Indonesia, Sukoharjo	Hubungan pengembangan karier, kompensasi, dan kepuasan kerja dengan retensi karyawan	Ketiga variabel yang diuji memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dengan kemampuan model menjelaskan variasi retensi sebesar 46,2%.
Aulia dan Irawanto (2025)	PT GDN Jakarta Center (Divisi Pemasaran)	Dampak insentif dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan	Peluang pengembangan karier yang lebih baik berbanding lurus dengan meningkatnya kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Peneliti	Lokasi	Fokus Penelitian	Temuan Utama
Bate dan Santosa (2025)	PT Intracawood Cabang Tarakan	Pengaruh pengembangan karier, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap retensi karyawan	Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi, menunjukkan bahwa peluang pengembangan diri mendorong karyawan bertahan lebih lama.
Kurniawan dan Rizky (2025)	PT Berlian Eka Sakti Tangguh Medan	Pengaruh pengembangan karier, kompensasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap retensi	Sistem karier yang transparan dan peluang promosi yang jelas mendorong meningkatnya retensi karyawan secara signifikan.
Mas dan Ratnawili (2025)	PT Congratulations Bengkulu Group	Pengaruh kompensasi dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan	Pengembangan karier justru ditemukan berpengaruh negatif terhadap retensi, yang mengindikasikan bahwa peningkatan karier tidak selalu diikuti dengan keinginan bertahan karyawan.
Sosrowidigdo (2026)	PT Onedoor, Jakarta Pusat	Pengaruh sistem pengembangan karier dan penghargaan terhadap retensi karyawan	Pengembangan karier memberikan dampak positif dan signifikan dalam meningkatkan retensi karyawan di perusahaan tersebut.

Berdasarkan temuan telaah terhadap berbagai penelitian, pengembangan karier yang berjalan efektif terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, keterikatan emosional, serta loyalitas karyawan sehingga berdampak pada penguatan retensi karyawan. Kesempatan promosi, pelatihan, peningkatan keterampilan, serta program pengembangan karier yang terstruktur menjadi penentu utama karyawan agar tetap bertahan di perusahaan. Temuan menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan. Dengan kata lain, peningkatan usaha perusahaan dalam menawarkan peluang pengembangan karier meliputi pelatihan, peningkatan kemampuan, dan promosi jabatan berbanding lurus dengan keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan (Bate & Santosa, 2025).

Temuan empiris ini sejalan dengan kerangka teoritis *Human Capital Theory* milik Becker (1964) yang menjelaskan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kapabilitas, motivasi, serta loyalitas karyawan, sehingga pada akhirnya memperkuat retensi karyawan. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa pengembangan karier dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan, sehingga peningkatan program pengembangan karier yang terstruktur dan komitmen organisasi yang kuat dapat memperkuat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan (Hutauruk *et al*., 2025). Studi Kurniawan dan Rizky (2025) juga menunjukkan bahwa pengembangan karier merupakan variabel krusial bagi retensi karyawan. Artinya, ketika perusahaan menyediakan jalur karier yang jelas, kesempatan peningkatan keterampilan dan peluang promosi, maka karyawan cenderung lebih memilih bertahan dalam organisasi. Sintesis literatur memperlihatkan pola yang menarik, misalnya pada penelitian oleh Mas dan Ratnawili (2025), yang justru menunjukkan hasil berbeda dari mayoritas studi, di mana pengembangan karier ditemukan berpengaruh negatif terhadap retensi karyawan. Pada studi kasus PT Selamat Grup Bengkulu, hasil negatif mungkin menunjukkan bahwa strategi pengembangan karier masih kurang relevan atau kurang dipahami oleh karyawan, sehingga mereka justru mencari peluang eksternal yang lebih sesuai dengan tujuan karier mereka.

Berlandaskan temuan penelitian, perusahaan perlu mengembangkan program pengembangan karier yang terstruktur, relevan, dan mudah dipahami oleh karyawan melalui pelatihan, peningkatan keterampilan, serta peluang promosi yang jelas. Adanya peluang dan tantangan dalam mengelola karyawan saat ini mengharuskan perusahaan untuk terus memperbaiki cara mereka mengembangkan bakat orang-orang di dalamnya (Oluwatoyin & Mardikaningsih, 2024). Selain itu, organisasi juga harus memperkuat komitmen organisasi dan memastikan kesesuaian program pengembangan karier dengan kebutuhan serta tujuan karyawan, guna meningkatkan motivasi, loyalitas, dan retensi karyawan serta mencegah kecenderungan mencari peluang kerja di luar Perusahaan. Cara orang bersikap dan bekerja sama di dalam kantor memang menjadi dasar utama agar suasana kerja tetap terjaga dengan baik (Darmawan, 2013). Upaya ini dapat didukung dengan penyusunan peta karier yang transparan dan terukur bagi setiap posisi. Selain itu, kejujuran dalam menjalankan tugas sangat penting agar setiap pekerjaan tetap berjalan di jalan yang benar (Saktiawan *et al*., 2021). Perusahaan juga perlu melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas program yang telah dijalankan. Sebab, ada banyak faktor yang menentukan apakah sebuah organisasi bisa berhasil mencapai tujuannya dengan baik atau tidak (Darmawan, 2024). Dengan demikian, strategi pengembangan karier dapat disesuaikan secara berkelanjutan dengan dinamika kebutuhan karyawan dan organisasi.

KESIMPULAN

Hasil kajian ini mengindikasikan bahwa pengembangan karier merupakan faktor krusial dalam meningkatkan retensi dan dedikasi karyawan. Implikasi praktis dari temuan ini menekankan pentingnya penerapan sistem pengakuan dan *reward* yang adil serta konsisten untuk menghargai prestasi kerja, yang pada gilirannya memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Manajemen perlu secara aktif merancang dan mengimplementasikan jalur karier yang jelas serta memberikan dukungan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hal ini tentu akan mendorong loyalitas yang lebih tinggi, mengurangi tingkat *turnover*, dan meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, perusahaan dianjurkan membangun iklim kerja yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan kolaborasi, sebab lingkungan kerja yang kondusif dan apresiatif akan memperkuat pengaruh positif pengembangan karier terhadap loyalitas karyawan. Upaya ini dapat diwujudkan melalui penyediaan mentoring, *coaching*, serta peluang rotasi pekerjaan untuk memperluas pengalaman dan kompetensi karyawan, sehingga organisasi mampu mempertahankan talenta unggul.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Kajian ini hanya menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) dengan jumlah artikel yang terbatas serta rentang tahun tertentu, sehingga temuan yang diperoleh sangat dipengaruhi oleh ketersediaan dan karakteristik studi yang dianalisis. Perbedaan konteks organisasi, metode penelitian, serta karakteristik responden pada setiap artikel yang ditelaah turut memengaruhi konsistensi hasil sintesis yang diperoleh. Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sumber literatur, baik dari database yang lebih beragam maupun rentang waktu yang lebih panjang, agar diperoleh gambaran yang lebih utuh dan komprehensif. Penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan kajian ini melalui pengujian empiris pada sektor industri tertentu, sehingga hubungan antara pengembangan karier dan retensi karyawan dapat diuji secara lebih kontekstual. Selain itu, variabel lain seperti kepemimpinan, employee engagement, dan budaya organisasi dapat dipertimbangkan sebagai faktor mediasi maupun moderasi untuk memperkaya model penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Arifin, S., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2022). Determinan Adaptasi Karir, Pedoman Mencegah Turn Over Bagi Pekerja dari Pendidikan Sarjana. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, *18*(2), 186-197.

Aulia, Z. H., & Irawanto, D. W. (2025). The Influence of Incentives and Career Development on Employee Retention*. Jurnal Kewirausahaan dan* Inovasi, *4*(4), 138-1397.

Badriyah, R. (2024). Pengaruh Career Development dan Organizational Commitment terhadap

Turnover Intention pada PT Andalan Mutu Energi. *Skripsi*, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia.
Bate, A. T. A., & Santosa, A. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan di PT. Intracawood Cabang Tarakan. *Economic Reviews Journal, 4*(1), 321-334.
Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press, Chicago.
Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
Darmawan, D. (2014). Studi Tentang Hubungan Pengawasan Kerja, Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, *4*(1), 17-24.
Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science, 22*(4), 47-58.
Darmawan, D. (2025). Inclusive Leadership Dynamics to Enhance Motivation and Retention of Older Employees in Modern Organizations. *Bulletin of Science, Technology and Society*, *4*(2), 79-86.
Darmawan, D., Iriandha, D., Indrianto, D., Sigita, D. S., & Cahyani, D. (2021). Hubungan Remunerasi, Retensi dan Kinerja Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, *1*(4), 129-133.
Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara, Jakarta.
Hendrayanti, S., & Larassati, L. (2024). The Influence of Compensation, Career Development, and Job Satisfaction on Employee Retention. *Management Analysis Journal, 13*(4), 477-486.
Hutauruk, M. T., Prayudi, A., & Syahrial, H. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi terhadap Retensi Karyawan Studi Kasus PTPN II Sawit Seberang. *Innovative: Journal of Social Science Research, 5*(1), 5576-5589.
Irfan, M., & Wahyudi, W. (2024). Strengthening Training, Mentoring, Certification, and Career Pathway Programs to Safeguard Employees' Futures within Organizations. *Studi Ilmu Sosial Indonesia, 4*(1), 105-118.
Khairi, M. (2021). Career Women, Double Burden, and Gendered Structures in Feminist Sociological Perspective. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, *1*(2), 173-186.
Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering.* Keele University, United Kingdom.
Kurniawan, R., & Rizky, M. C. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan pada PT Berlian Eka Sakti Tangguh Medan. *Jurnal GICI Jurnal Keuangan dan Bisnis, 17*(1), 109-121.
Mas, G. A., & Ratnawili, R. (2025). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan (Studi Kasus di PT. Selamat Grup Bengkulu). *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS), 6*(1), 292-298.
Oluwatosin, A. & A. P. Marsal. (2023). The Role of Career Development in Mitigating Employee Turnover Intention through Organizational Commitment. *Studi Ilmu Sosial Indonesia, 3*(1), 63-78.
Oluwatoyin, F. & Mardikaningsih, R. (2024). Challenges and Opportunities for Sustainability of Human Resource Development in Industry 4.0. *Bulletin of Science, Technology and Society*, *3*(2), 9-16.
Putra, A. R., & Darmawan, D. (2022). Penguatan Komitmen Organisasi melalui Kebijakan Pengembangan Karir dan Profesionalisme Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, *5*(2), 45-55.
PwC. (2024). PwC Global Workforce Hopes & Fears Survey 2024. *Survei*. https://www.pwc.com/id/en/pwc-publications/services-publications/consulting/hopes-and-fears-2024-survey.html
Ratnawati, D. P. D., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Talent Management terhadap Employee Retention dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, *7*(11), 6299-6325.
Saktiawan, P., Hardyansah, R., Darmawan, D., & Putra, A. R. (2021). Ethical Principles in

Indonesian Legal Advocacy: Sustaining Justice in Adversarial Systems Through Professional Integrity. *Journal of Social Science Studies*, *1*(2), 239-244.

Setyadi, T., & Budiyono, R. (2021). Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Program Pelatihan, Pengembangan Karir dan Penilaian Kinerja terhadap Intention to Stay. *Jurnal STIE Semarang, 13*(1), 13-28.

Sinambela, E. A., Halizah, S. N., Naufalia, S., Amelia, F. N., Arifin, S., Darmawan, D., & Putra, A. R. (2023). The Effect of Experience, Work Supervision and Career Development on Job Satisfaction. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, *1*(2), 96-107.

Sitanggang, M. R., & Azzuhri, M. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Pelatihan terhadap Intention to Stay melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi, 2*(4), 1207-1220.

Sosrowidigdo, S. (2026). The Effect of Career Development and Recognition Systems on Employee Retention at PT Onedoor in Central Jakarta. *Jurnal Multidisiplin Sahombu, 6*(2), 221-232.

Sulaksono, S., & Mardikaningsih, R. (2021). Studi Tentang Kedisiplinan dan Pengembangan Karir yang Membentuk Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, *1*(2), 149-158.

Susanti, J. M., Hartono, S., & Istiqomah. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan PT. Sunwoo Garment Indonesia di Sukoharjo. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam, 5*(6), 3157-3166.

Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research, 39*(1), 93-112.