

## EFEKTIVITAS PROGRAM PENGEMBANGAN KARIR DALAM MENINGKATKAN RETENSI KARYAWAN

Oleh:

<sup>1</sup>Sri Hartono, <sup>2</sup>Wahyudiyono, <sup>3</sup>Karyono, <sup>4</sup>Ida Farida, <sup>5</sup>Bahrur Rosyid

<sup>1</sup>Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Jl. Budi Utomo No.10, Ronowijayan, Kec. Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur 63471

<sup>2</sup>Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta

Jl. Brawijaya Jl. Ringroad Selatan No.101, Gonjen, Tamantirto, Kec. Kasihan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55183

<sup>3</sup>Universitas Pelita Bangsa

Jl. Inspeksi Kalimalang No.9, Cibatu, Cikarang Sel., Kabupaten Bekasi, Jawa Barat 17530

<sup>4</sup>STIE Trisakti

Jl. Kyai Tapa No. 20, Grogol, Jakarta Barat

<sup>5</sup>UIN Mataram

Jl. Gajah Mada No.100, Jempong Baru, BaruKec. Sekarbela, Kota Mataram, Nusa Tenggara Barat. 83116

e-mail: srihar@umpo.ac.id<sup>1</sup>, wahyudiyono@amayogyakarta.ac.id<sup>2</sup>, karyono@pelitabangsa.ac.id<sup>3</sup>,  
hj.idafaridase08@gmail.com<sup>4</sup>, bahrur\_rosyid@uinmataram.ac.id<sup>5</sup>

---

### ABSTRACT

*This study aims to determine the effectiveness of career development in increasing employee retention. This study uses a descriptive qualitative approach. Data were collected through several techniques, including in-depth interviews, observation, and documentation. Data analysis techniques used data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of this study indicate that career development programs are proven effective in increasing employee retention, particularly through improving competency, motivation, and clarity of career direction, thereby increasing their loyalty and commitment to the organization. Although this program is effective as a retention strategy, equitable access to training and consistency of implementation still need to be improved so that its benefits can be felt by all employees.*

**Keywords:** *Effectiveness, Career Development, Employee Retention*

---

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pengembangan karir dalam meningkatkan retensi karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui beberapa teknik, meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program pengembangan karir terbukti efektif dalam meningkatkan retensi karyawan, terutama melalui peningkatan kompetensi, motivasi, dan kejelasan arah karir, sehingga meningkatkan loyalitas serta komitmen mereka terhadap organisasi. Meskipun program ini efektif sebagai strategi retensi, pemerataan akses pelatihan dan konsistensi pelaksanaan masih perlu ditingkatkan agar manfaatnya dapat dirasakan oleh seluruh karyawan.

**Kata Kunci:** Efektivitas, Pengembangan Karir, Retensi Karyawan

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja yang semakin kompetitif menuntut organisasi untuk mampu menciptakan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif dan berorientasi jangka panjang. Di tengah perubahan lingkungan bisnis dan dinamika kebutuhan tenaga kerja, pengembangan karir menjadi salah satu aspek penting yang tidak hanya mempengaruhi produktivitas, tetapi juga keberlanjutan organisasi (Darmika & Sriathi, 2019). Karyawan modern memiliki ekspektasi yang semakin tinggi terhadap peluang pengembangan diri, peningkatan kompetensi, dan kejelasan arah karir. Tanpa adanya dukungan yang memadai, karyawan cenderung mencari peluang di luar organisasi, sehingga tingkat retensi menjadi tantangan signifikan bagi banyak perusahaan.

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Proses pengembangan karir memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan, mendapatkan promosi jabatan, dan meningkatkan keterampilan mereka untuk meningkatkan kinerja di dalam organisasi (Kurniawan & Rizky, 2025).

Dalam konteks ini, program pengembangan karir muncul sebagai instrumen strategis untuk menjembatani kebutuhan organisasi dan aspirasi karyawan. Melalui pelatihan, coaching, mentoring, dan perencanaan karir yang terstruktur, organisasi berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung pertumbuhan kompetensi serta membuka peluang mobilitas karir (Nurchahyo et al., 2024). Program tersebut tidak hanya berfungsi sebagai bentuk investasi terhadap kualitas SDM, namun juga sebagai upaya untuk menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Manik Aditya Budi Suta & Ardana, 2018).

Retensi karyawan adalah salah satu cara yang dipakai oleh manajemen untuk mempertahankan pegawai yang kompeten agar tetap bertahan dalam jangka waktu tertentu, jika pegawai tidak dapat memaksimalkan potensi mereka dan juga tidak dihargai di dalam organisasi tersebut, maka mereka akan lebih memilih keluar karena mereka merasa stress dan frustrasi (Lumbantoruan & Yusuf, 2025).

Retensi karyawan menjadi isu krusial karena tingginya turnover dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, mulai dari meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan ulang, terganggunya operasional, hingga hilangnya pengetahuan organisasi (Tariana, 2024). Karyawan yang tidak melihat adanya prospek pengembangan karir cenderung memiliki tingkat kepuasan dan motivasi kerja yang rendah. Kondisi ini memperlihatkan keterkaitan erat antara efektivitas program pengembangan karir dengan keinginan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

Perubahan karakteristik angkatan kerja, terutama generasi muda seperti generasi milenial dan generasi Z, semakin menegaskan pentingnya program pengembangan karir. Kelompok ini cenderung menempatkan kesempatan pembelajaran, peningkatan keterampilan, serta pengembangan diri sebagai salah satu faktor utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Mereka tidak hanya menginginkan kompensasi finansial, tetapi juga jalur karir yang jelas, lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional, serta akses terhadap pelatihan yang relevan.

Dalam praktiknya, efektivitas program pengembangan karir tidak semata-mata bergantung pada ketersediaan pelatihan, tetapi juga kualitas pelaksanaan, kesesuaian program dengan kebutuhan karyawan, serta dukungan manajerial. Organisasi perlu memastikan bahwa setiap inisiatif pengembangan karir terintegrasi dengan strategi bisnis

dan dirancang berdasarkan analisis kebutuhan yang akurat. Tanpa pengelolaan yang tepat, program ini dapat menjadi administratif semata dan tidak memberikan dampak nyata terhadap peningkatan retensi.

Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam mendukung keberhasilan program pengembangan karir. Lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi, keterbukaan, dan penghargaan terhadap pencapaian karyawan akan memperkuat efektivitas program tersebut (Reke et al., 2023). Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap perkembangan mereka, tingkat loyalitas dan komitmen kerja akan meningkat secara signifikan.

Dengan demikian, penelitian mengenai efektivitas program pengembangan karir dalam meningkatkan retensi karyawan menjadi sangat relevan untuk dilakukan. Kajian ini tidak hanya memberikan gambaran mengenai sejauh mana program tersebut berkontribusi terhadap keberlanjutan tenaga kerja, tetapi juga membantu organisasi mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu ditingkatkan. Pemahaman mendalam mengenai keterkaitan antara pengembangan karir dan retensi karyawan akan menjadi dasar bagi pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berdaya saing.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengembangan Karir

Karir adalah serangkaian jabatan atau posisi yang dipilih seseorang selama kehidupan kerja, hal ini dapat berubah sesuai keinginan seorang individu untuk mengubah posisi atau jabatan yang diambil atau sesuai dengan teknologi (Siti In Meida Yasmin et al., 2024). Pengembangan karir merupakan upaya persiapan individu untuk mengambil tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam perusahaan atau organisasi (Rahmat et al., 2024).

Pengembangan karir adalah suatu proses sistematis yang dirancang untuk membantu individu memahami dan mengembangkan potensi mereka dalam konteks pekerjaan dan aspirasi karir. Proses ini mencakup identifikasi tujuan karir, pemahaman terhadap keterampilan dan keahlian yang diperlukan, serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karir bertujuan untuk memberikan arah dan dukungan bagi individu agar dapat mengelola perkembangan karir mereka dengan lebih efektif.

Salah satu teori utama dalam pengembangan karir adalah Teori Pengembangan Karir Super, yang diperkenalkan oleh Donald Super. Menurut Super, pengembangan karir adalah proses berkelanjutan yang melewati lima tahap, meliputi pertumbuhan, eksplorasi, pemutusan, perjuangan, dan pemantapan. Teori ini menggambarkan bagaimana individu mengembangkan minat dan kemampuan mereka seiring berjalannya waktu dan bagaimana mereka bergerak melalui tahap-tahap ini dalam pengembangan karir mereka (Dewi et al., 2024).

Pengembangan karir yang dilakukan oleh instansi bertujuan untuk mengembangkan potensi SDM yang dimiliki instansi dalam hal ini adalah karyawan sesuai dengan kebutuhan (Supardi, 2016). Pengembangan karir yang dirancang dengan baik memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

1. Membantu karyawan dalam menilai kebutuhan karir internal mereka sendiri.
2. Mengembangkan dan menyebarluaskan kesempatan-kesempatan karir
3. Menghubungkan kebutuhan dan kemampuan dari karyawan dengan kesempatan karir yang ada.

Teori-teori modern telah mengidentifikasi beberapa model pengembangan karier yang relevan, yaitu:

1. Model Jalur Karier Ganda (*Dual Career Path*), yaitu memberikan opsi bagi karyawan yang tidak ingin mengambil peran manajerial, tetapi tetap ingin berkembang sebagai spesialis atau pakar teknis di bidangnya.
2. Model Perencanaan Karier Berbasis Kompetensi, yaitu memfokuskan pengembangan pada penguatan kompetensi spesifik yang relevan dengan peran dan tujuan organisasi.
3. Model Protean, yaitu menempatkan kendali penuh atas karier di tangan karyawan. Karyawan diharapkan proaktif dalam mencari peluang pengembangan, bahkan dengan berpindah-pindah organisasi untuk mengumpulkan pengalaman.

Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yakni:

1. *Career Planning*  
*Career planning* adalah bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri yang merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan dan akibat-akibatnya (Julianita, 2018).
2. *Career Manajemen*  
*Career manajemen* adalah proses yang menunjukkan kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.

Berikut beberapa indikator pengembangan karir, diantaranya yaitu:

- a. Prestasi Kerja  
Prestasi kerja adalah tingkat pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan organisasi. Karyawan yang menunjukkan pencapaian konsisten, mampu memenuhi atau melampaui target, serta memperlihatkan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi biasanya diprioritaskan dalam perencanaan karir.
- b. Eksposur  
Eksposur merujuk pada tingkat keterlibatan karyawan dalam tugas, proyek, atau situasi kerja yang memberikan visibilitas lebih tinggi di mata pimpinan. Semakin tinggi eksposur yang dimiliki, semakin besar peluang seorang karyawan untuk dikenal oleh pengambil keputusan, seperti manajer senior atau direktur.
- c. Jaringan Kerja (*Networking*)  
*Networking* merujuk pada sejauh mana karyawan mampu membangun dan memelihara hubungan profesional yang produktif. Jaringan kerja yang kuat tidak hanya memperkaya pertukaran informasi, tetapi juga membuka kesempatan untuk kolaborasi dan rekomendasi dalam pergerakan karir.
- d. Pengunduran Diri  
Pengunduran diri merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir (Handoko & Rambe, 2018). Tingginya keinginan untuk mengundurkan diri dapat menandakan bahwa jalur karir yang diberikan tidak selaras dengan harapan atau kebutuhan karyawan.
- e. Kesetiaan Pada Organisasi  
Kesetiaan terhadap organisasi merupakan komitmen karyawan untuk tetap bertahan dan berkembang dalam perusahaan. Karyawan yang loyal cenderung menunjukkan dedikasi,

kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi, serta motivasi untuk berkontribusi dalam jangka panjang. Loyalitas sering dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi memberikan kejelasan jalur karir, kesempatan pelatihan, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan.

f. Pembimbing dan Sponsor

Keberadaan pembimbing dan sponsor merupakan faktor signifikan dalam pengembangan karir. Pembimbing memberikan bimbingan, arahan, serta dukungan dalam peningkatan kompetensi karyawan melalui hubungan pembelajaran profesional. Sementara itu, sponsor adalah figur senior yang berperan lebih aktif dalam membuka peluang karir bagi karyawan, seperti merekomendasikan untuk promosi atau memberi akses ke penugasan strategis.

g. Pengalaman Internasional

Karyawan yang memiliki pengalaman kerja, pelatihan, atau proyek di luar negeri biasanya memiliki perspektif global, kemampuan adaptasi yang tinggi, serta pemahaman yang lebih luas mengenai dinamika bisnis internasional. Pengalaman ini meningkatkan daya saing individu sekaligus memperkaya kompetensi organisasi dalam menghadapi pasar global.

Menurut (Bahri & Chairatun Nisa, 2017) faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu:

1. Hubungan pegawai dan organisasi
2. Personalialia pegawai
3. Faktor eksternal
4. Politicking dalam organisasi
5. Sistem penghargaan

### Retensi Karyawan

Retensi karyawan yaitu kemampuan perusahaan dalam upaya mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki agar tetap loyal terhadap perusahaan dalam jangka panjang, dimana retensi dapat dilihat dari dimensi mental, sosial dan fisik yang meliputi rancangan pekerjaan, peluang karier, hubungan karyawan, kondisi kerja dan penghargaan.(Srimulyani & Jelita, 2022)

Retensi karyawan adalah seberapa banyak karyawan sebuah perusahaan tetap berada dan bertahan di dalam perusahaan tersebut selama jangka waktu tertentu (Pratiwi et al., 2020). Karena tujuan retensi karyawan sendiri adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap memiliki kualitas selama mungkin, karena karyawan yang memiliki kualitas terbaik merupakan suatu faktor pendukung dalam memajukan organisasi (Pradipta & Suwandana, 2019).

Salah satu teori dalam retensi karyawan adalah Teori Pertukaran Psikologis (*Psychological Contract Theory*). Teori ini mengacu pada persepsi karyawan tentang apa yang mereka berikan kepada perusahaan dan apa yang mereka harapkan dalam pertukaran. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan tidak memenuhi harapan mereka, maka kontrak psikologis dapat terganggu, dan ini dapat menjadi faktor dalam keputusan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, jika perusahaan memenuhi harapan karyawan, maka dapat memperkuat kontrak psikologis, yang pada gilirannya dapat meningkatkan retensi karyawan.(Dewi et al., 2024)

Menurut (Raharjo et al., 2025) terdapat beberapa indikator retensi karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja  
Faktor pemeliharaan seperti kondisi kerja, gaji, kebijakan perusahaan, dan hubungan dengan atasan, serta faktor motivasi seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan, sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan.
2. Komitmen Organisasi  
Komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, meliputi komitmen afektif (keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi), komitmen kontinuan (kesadaran karyawan tentang biaya yang harus dikeluarkan jika meninggalkan organisasi), dan komitmen normatif (rasa tanggung jawab untuk tetap berada dalam organisasi).
3. Peluang Pengembangan Karir  
Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.
4. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan  
Konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan yang akhirnya mempengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi.
5. Budaya Organisasi  
Budaya yang kuat, di mana nilai-nilai dan norma-norma organisasi dijalani oleh karyawan, dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap organisasi.
6. Lingkungan kerja  
Hubungan yang positif dan saling mendukung antar karyawan juga merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk retensi karyawan.

Berikut adalah beberapa faktor penentu retensi karyawan, diantaranya yaitu:

- a. Komponen organisasional  
Beberapa komponen organisasional seperti manajemen organisasi dan keamanan kerja akan mempengaruhi karyawan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan perusahaan. Organisasi yang memiliki nilai budaya yang positif dan berbeda akan mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah (Rahman et al., 2025).
- b. Peluang karir organisasi  
Hasil survey terhadap karyawan di hampir semua jenis pekerjaan menemukan bahwa dengan adanya pengembangan karir individu maka akan mempengaruhi tingkat retensi karyawan secara signifikan (Wijaya, 2022).
- c. Penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan  
Penghargaan kompetitif yang di terima oleh karyawan dapat berupa gaji, insentif, penghargaan berdasarkan kinerja, tunjangan, bonus, dan pengakuan terhadap karyawan (Susilo, 2013).
- d. Rancangan tugas dan pekerjaan  
Faktor paling mendasar yang dapat menentukan retensi karyawan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang di lakukan. Angka perputaran karyawan yang tinggi dalam beberapa bulan lamanya di pekerjaan sering di kaitkan dengan usaha penyaringan atau seleksi karyawan yang kurang memadai. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab dan otonomi kerja, kondisi lingkungan kerja yang baik, fleksibilitas, serta keseimbangan kerja atau kehidupan karyawan.
- e. Hubungan antar karyawan  
Pola hubungan yang di miliki para karyawan dalam organisasi atau perusahaan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan. Apabila karyawan mendapat perlakuan yang adil, mendapat dukungan dari supervisor atau manajemen, dan

meiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya maka akan mempengaruhi retensi karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana program pengembangan karir diterapkan dalam perusahaan serta bagaimana program tersebut memengaruhi retensi karyawan. Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan. Pemilihan subjek dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu, seperti pengalaman mengikuti program pengembangan karir, masa kerja, serta keterlibatan dalam proses retensi karyawan. Data dikumpulkan melalui beberapa teknik, meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Persepsi Karyawan Terhadap Program Pengembangan Karir**

Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap program pengembangan karir yang dijalankan perusahaan. Mereka menilai bahwa program tersebut tidak hanya membantu meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri, tetapi juga memperjelas pemahaman mereka mengenai arah karir yang ingin dicapai di masa depan. Selain itu, banyak karyawan merasa lebih dihargai dan diperhatikan karena perusahaan memberikan ruang serta kesempatan yang nyata bagi mereka untuk bertumbuh dan mengembangkan potensi secara berkelanjutan.

Namun terdapat pula karyawan yang menilai bahwa program tersebut belum sepenuhnya diterapkan secara merata. Beberapa kegiatan pengembangan dianggap hanya menyasar kelompok karyawan tertentu, terutama mereka yang dikategorikan sebagai *high potential employee*. Kondisi ini memunculkan perasaan kurang diperhatikan dan kurang mendapatkan kesempatan yang sama bagi sebagian karyawan yang tidak terlibat dalam program pengembangan karir tersebut. Beberapa di antara mereka merasa bahwa akses terhadap pelatihan dan mentoring seharusnya dapat diberikan lebih luas agar manfaat program benar-benar dirasakan oleh seluruh karyawan.

### **Dampak Program Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja**

Program pengembangan karir terbukti berpengaruh pada peningkatan motivasi kerja karyawan. Sejalan dengan penelitian oleh (Safitri, 2018) menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Banyak peserta menyampaikan bahwa mereka merasa lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas harian karena melihat adanya peluang nyata untuk berkembang di dalam perusahaan. Melalui pelatihan dan coaching, karyawan memperoleh wawasan serta keterampilan baru yang dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan, sehingga meningkatkan efektivitas dan rasa percaya diri. Pemahaman baru tersebut juga menciptakan rasa bangga dan kepuasan tersendiri, karena mereka merasa mengalami kemajuan pribadi maupun profesional.

### **Dampak Program Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi**

Dalam hal komitmen organisasi, program pengembangan karir terbukti berpengaruh pada peningkatan komitmen afektif secara signifikan pada karyawan yang merasakan

manfaat langsung dari program pengembangan karir. Mereka menunjukkan hubungan emosional yang lebih kuat dengan perusahaan. Komitmen normatif juga meningkat karena karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk bertahan, sebagai bentuk balasan atas investasi yang telah diberikan perusahaan. Sementara itu, komitmen berkelanjutan meningkat karena karyawan merasa bahwa meninggalkan perusahaan akan berarti kehilangan kesempatan pengembangan karir yang sudah mereka bangun.

### **Dampak Program Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor kunci yang memengaruhi keterkaitan antara program pengembangan karir dan tingkat retensi karyawan. Sejalan dengan penelitian oleh (Hanifah & Waskito, 2023) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Karyawan yang mengikuti program pelatihan mengalami peningkatan kepuasan kerja, baik dalam hal kemampuan menyelesaikan tugas, kualitas hubungan dengan atasan, peluang pengembangan karir, maupun kenyamanan lingkungan kerja. Peningkatan kepuasan ini membuat mereka merasa lebih dihargai dan memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap perusahaan, sehingga kecenderungan untuk tetap bertahan dalam jangka panjang juga meningkat.

Sebagian besar karyawan menyatakan bahwa kesempatan mengikuti pelatihan membuat mereka merasa pekerjaan menjadi lebih menantang sekaligus bermakna. Mereka juga menilai bahwa berbagai materi dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kemampuan, sehingga menambah rasa pencapaian dan kebanggaan dalam menyelesaikan tugas. Temuan ini menunjukkan bahwa program pengembangan karir tidak hanya berperan dalam meningkatkan kompetensi, tetapi juga membentuk rasa puas, nyaman, dan lebih terlibat dalam pekerjaan sehari-hari. Pada akhirnya, kondisi tersebut berkontribusi pada meningkatnya retensi karena karyawan merasa hubungan kerja mereka dengan perusahaan semakin bernilai.

### **Efektivitas Program Pengembangan Karir dalam Meningkatkan Retensi Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pengembangan karir memiliki kontribusi positif terhadap retensi karyawan. Karyawan yang terlibat aktif dalam berbagai kegiatan pengembangan menunjukkan kecenderungan yang jauh lebih kuat untuk tetap bertahan di perusahaan dibandingkan mereka yang tidak mendapatkan kesempatan serupa. Keterlibatan ini membuat karyawan merasa diperhatikan, dihargai, serta memiliki prospek karir yang lebih jelas, sehingga meningkatkan loyalitas dan komitmen jangka panjang mereka terhadap organisasi.

Hubungan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung, seperti meningkatnya kepuasan kerja, peningkatan motivasi, kejelasan jalur karir, serta rasa dihargai atas kontribusi mereka. Berbagai faktor tersebut membuat karyawan merasa bahwa perusahaan benar-benar memberikan ruang yang cukup bagi mereka untuk berkembang dan meningkatkan kompetensi. Dengan adanya kesempatan pengembangan yang berkelanjutan, karyawan memandang bahwa masa depan karir mereka di dalam organisasi menjadi lebih terarah dan menjanjikan, sehingga menumbuhkan komitmen untuk tetap bertahan dalam jangka panjang.

Dengan demikian, program pengembangan karir dapat dikategorikan efektif sebagai strategi retensi karyawan, karena mampu memberikan dampak positif terhadap keterlibatan dan loyalitas karyawan. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki, khususnya terkait pemerataan akses terhadap peluang pengembangan serta konsistensi pelaksanaannya agar manfaat yang dihasilkan dapat dirasakan oleh seluruh karyawan. Perbaikan berkelanjutan dalam aspek tersebut akan meningkatkan efektivitas



program dalam jangka panjang dan memperkuat posisi organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

### **Tantangan Dalam Implementasi Program Pengembangan Karir**

Adapun terdapat beberapa tantangan dalam implementasi program pengembangan karir, diantaranya yaitu:

#### **1. Keterbatasan Anggaran**

Anggaran yang tidak memadai membuat perusahaan sulit menyediakan program pengembangan yang lebih variatif, berkualitas, dan berkesinambungan. Kondisi ini berdampak pada terbatasnya jumlah pelatihan yang dapat diberikan serta rendahnya peluang bagi karyawan untuk mengikuti program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

#### **2. Minimnya Waktu yang Tersedia**

Banyak karyawan melaporkan bahwa jadwal kerja yang padat sering kali tidak memungkinkan mereka untuk menghadiri sesi pelatihan, terutama bagi divisi-divisi yang memiliki target kinerja yang tinggi. Beban kerja yang berat menyebabkan pelatihan tidak menjadi prioritas, meskipun pelatihan tersebut sangat diperlukan untuk meningkatkan kompetensi. Akibatnya, efektivitas program menjadi terhambat karena tidak semua karyawan dapat berpartisipasi secara optimal.

#### **3. Kurangnya Evaluasi Pasca Pelatihan**

Hingga saat ini, evaluasi yang dilakukan perusahaan cenderung terbatas pada tingkat kepuasan peserta setelah mengikuti pelatihan. Evaluasi semacam ini belum mampu menggambarkan sejauh mana pelatihan berdampak pada peningkatan kinerja jangka panjang maupun perkembangan karir karyawan. Tanpa evaluasi yang lebih mendalam, perusahaan kesulitan menentukan efektivitas program secara nyata dan tidak memiliki dasar yang kuat untuk menentukan perbaikan yang diperlukan.

#### **4. Relevansi Materi**

Beberapa karyawan menyatakan bahwa program pengembangan karir yang ditawarkan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan jabatan atau unit kerja tertentu. Ketidaksiharian ini membuat pelatihan tidak memberikan manfaat yang optimal, karena kompetensi yang diajarkan tidak selalu dapat diterapkan secara langsung dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa kurikulum pelatihan masih perlu disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi dan karakteristik tugas masing-masing posisi.

### **Faktor-Faktor Yang Meningkatkan Efektivitas Program Pengembangan Karir**

Berikut terdapat beberapa faktor pendorong utama yang dapat meningkatkan efektivitas program pengembangan karir, yaitu:

#### **1. Dukungan Manajemen**

Karyawan menyebutkan bahwa dukungan atasan langsung sangat berpengaruh terhadap keberhasilan program. Ketika atasan mendorong bawahan untuk mengikuti pelatihan, karyawan merasa lebih termotivasi dan dihargai. Selain itu, dukungan ini juga menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi karyawan untuk menerapkan keterampilan baru yang mereka peroleh, sehingga hasil pelatihan dapat memberikan dampak yang lebih nyata terhadap kinerja.

#### **2. Akses Pelatihan yang Merata**

Pelaksanaan pelatihan yang lebih merata antar unit membuat karyawan lebih puas dan mengurangi rasa ketidakadilan. Pemerataan akses ini juga memastikan bahwa seluruh karyawan, tanpa memandang posisi atau divisi, memiliki kesempatan yang sama untuk meningkatkan kompetensi. Hal tersebut mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung peningkatan kualitas SDM secara menyeluruh.

3. Integrasi dengan Sistem Penilaian Kinerja

Program pengembangan karir yang dihubungkan dengan sistem penilaian kinerja dianggap lebih efektif karena memberikan insentif yang jelas bagi karyawan untuk mengembangkan diri. Ketika pelatihan dan peningkatan kompetensi menjadi bagian dari indikator penilaian, karyawan lebih terdorong untuk berpartisipasi aktif. Integrasi ini juga membantu perusahaan memantau perkembangan kemampuan karyawan secara lebih objektif dan terarah.

4. Kejelasan Jalur Karir

Jalur karir yang transparan membuat program pengembangan lebih terarah, sehingga karyawan dapat melihat hubungan langsung antara kompetensi yang diperoleh dan peluang kenaikan jabatan. Kejelasan ini memberikan gambaran yang lebih pasti mengenai prospek karir di masa depan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi untuk mengikuti pelatihan dan berkomitmen pada proses pengembangan diri secara berkelanjutan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Secara umum, karyawan menunjukkan persepsi positif terhadap adanya program pengembangan karir karena mereka merasa terbantu dalam meningkatkan kompetensi, memperjelas arah karir, serta mendapatkan perhatian dan penghargaan dari perusahaan. Namun demikian, persepsi tersebut tidak sepenuhnya merata karena sebagian karyawan menilai bahwa akses terhadap program masih lebih banyak diberikan kepada kelompok tertentu, sehingga menimbulkan kesenjangan dalam kesempatan pengembangan.

Program pengembangan karir terbukti menjadi pendorong utama peningkatan motivasi kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang berpartisipasi merasakan manfaat nyata berupa peningkatan keahlian, rasa percaya diri, dan kesempatan berkembang, yang secara langsung memengaruhi semangat kerja serta ikatan emosional mereka terhadap perusahaan. Selain itu, peningkatan kepuasan kerja yang muncul dari pengalaman pelatihan baik melalui peningkatan kemampuan, hubungan kerja yang lebih baik, maupun kenyamanan dalam melaksanakan tugas mendorong terbentuknya loyalitas dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, program pengembangan karir dapat dinyatakan efektif dalam meningkatkan retensi karyawan, terutama karena mampu menciptakan rasa dihargai, motivasi tinggi, dan prospek karir yang lebih jelas. Namun efektivitas ini masih terkendala oleh beberapa tantangan, seperti keterbatasan anggaran, minimnya waktu untuk mengikuti pelatihan, kurangnya evaluasi pasca pelatihan, serta ketidaksesuaian materi pada beberapa unit kerja. Oleh karena itu, upaya perbaikan dalam hal pemerataan akses pelatihan, penyusunan materi yang lebih relevan, evaluasi yang lebih komprehensif, serta dukungan manajemen yang konsisten sangat diperlukan untuk memaksimalkan manfaat program.

Dengan memperkuat faktor-faktor pendukung tersebut, perusahaan dapat meningkatkan kualitas pelaksanaan program pengembangan karir secara berkelanjutan dan memperkuat posisi organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan berpotensi tinggi. Program yang dirancang secara inklusif, terstruktur, dan relevan akan menjadi strategi retensi yang efektif sekaligus meningkatkan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bahri, S., & Chairatun Nisa, Y. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 86–94. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>
- Darmika, N. K. A. P., & Sriathi, A. A. A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasional Dan Perceived Organizational Support Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4153. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p06>
- Dewi, I. C., Hiswara, A., & Devi, E. K. (2024). *Penerapan Strategi Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Retensi Karyawan*. v–166.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Hanifah, N., & Waskito, J. (2023). Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Lazismu SOlo Raya. *Jursima*, 11(01), 250–264. <https://doi.org/https://doi.org/10.47024/js.v11i1.729>
- Julianita, R. (2018). Pengaruh Program Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 14(1), 55–63. <https://doi.org/10.35449/jemasi.v14i1.20>
- 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 Keuangan Dan Bisnis*, 17(1), 109–121. <https://doi.org/https://doi.org/10.58890/jkb.v17i1.393>
- Lumbantoruan, G. T., & Yusuf, F. (2025). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Pegawai di Disdukcapil Kota Bekasi. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Antartika*, 2(4), 195–203. <https://doi.org/10.70052/juma.v2i4.719>
- Manik Aditya Budi Suta, I. G., & Ardana, I. K. (2018). Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(2), 1087. <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2019.v08.i02.p18>
- Nurchahyo, S. A., Ali, A., Widagdo, T. H., & Sudiyono, S. (2024). Strategi Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karir dengan Praktek Capacity Building pada Lingkup Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang. *Value Added: Majalah Ekonomi Dan Bisnis*, 20(2), 13–27.
- Pradipta, P. S. A., & Suwandana, I. G. M. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(4), 2409.

<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i04.p19>

- Pratiwi, W. N., Komariah, K., & Jhoansyah, D. (2020). Turnover Intention Berdasarkan Retensi Karyawan dan Insentif. *BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting*, 2(1), 313–324. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v2i1.1760>
- Raharjo, I. B., Albashori, M. F., Widiyanti, A., Wahyudiyono, W., & Suliantoro, S. (2025). Strategi Retensi Karyawan Berbasis Employee Engagement. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 2351–2363. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1585>
- Rahman, F., Zalkha Soraya, & Irwan Abdullah. (2025). Peran Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Retensi Karyawan di PT Haji LA Tunrung Listrik dan Konstruksi. *Bongaya Journal for Research in Management (BJRM)*, 9(1), 25–34. <https://doi.org/10.37888/bjrm.v9i1.766>
- Rahmat, A. S., Tahier, I., & Duriani, D. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Retensi Karyawan Pada Perumda Air Minum Tirta Latimojong (Pamtl) Kabupaten Luwu. *Scientific Journal Of Reflection : Economic, Accounting, Management and Business*, 7(3), 726–738. <https://doi.org/10.37481/sjr.v7i3.895>
- Reke, F. R., Moenardy, K. K., & Andrriyani, S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Kristal Hotel Kupang. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 15(1), 216–226.
- Safitri, F. D. S. (2018). Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Management and Business Review*, 2(1), 41–49. <https://doi.org/10.21067/mbr.v2i1.4731>
- Siti In Meida Yasmin, Muhammad Risky Afandi, Aulia Rahmayanti, & Mochammad Isa Anshori. (2024). Literature Review: Pengembangan Karir Yang Efektif Di Era 4.0. *Journal of Management and Creative Business*, 2(3), 37–53. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i3.2647>
- Srimulyani, V. A., & Jelita, S. P. P. (2022). Dampak Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Retensi Karyawan. *Jrma | Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 10(2), 153–162. <https://doi.org/10.33508/jrma.v10i2.1120>
- Supardi, E. (2016). Pengembangan Karir Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Geografi Gea*, 9(1). <https://doi.org/10.17509/gea.v9i1.1680>
- Susilo, A. (2013). Pengaruh Retensi Karyawan dengan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja. *Jurnal Studia Akuntansi Dan Bisnis*, 1(3), 247–261. <https://doi.org/https://doi.org/10.55171/jsab.v1i3.31>
- Tariana, I. W. A. (2024). Strategi Manajemen Talenta Untuk Retensi Karyawan Pada Perusahaan Multinasional Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Utama*, 3(3), 448–462. <https://doi.org/10.55903/juria.v3i3.259>
- Wijaya, S. (2022). Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Retensi Karyawan. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(1), 199–213. <https://doi.org/10.52859/jbm.v11i1.256>