SPEKTRUM AKADEMIKA
Volume. 1, Nomor. 1, Mei-Oktober 2026

PENGARUH CAREER DEVELOPMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KARYAWAN GENERASI Z

Ahmad Farhan Aziiz[1], Muhammad Rizal Alif[2], Nesha Puspa Anjan[3]
[1,2,3] Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Pamulang
farhanaziz2205@gmail.com[1], zalalif0@gmail.com[2], neshaanjani1@gmail.com[3]

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan *career development* terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement* pada karyawan Generasi Z. Kajian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengembangan karier dan keterikatan karyawan dalam upaya mempertahankan sumber daya manusia, khususnya di tengah meningkatnya kebutuhan Generasi Z terhadap kesempatan pengembangan profesional dan lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan memanfaatkan data sekunder yang bersumber dari artikel jurnal ilmiah periode 2022–2026. Proses kajian disusun berdasarkan prinsip transparansi seleksi literatur yang mengacu pada pedoman PRISMA 2020, sedangkan analisis dilakukan melalui sintesis naratif-deskriptif terhadap dua artikel yang relevan dan dapat diverifikasi. Hasil kajian awal menunjukkan bahwa *career development* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *employee engagement*. Selain itu, *employee engagement* memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan *turnover intention*. Sementara itu, hubungan langsung antara *career development* dan *turnover intention* menunjukkan hasil yang berbeda pada kedua penelitian yang dikaji. Meskipun demikian, keduanya melaporkan adanya efek tidak langsung yang signifikan melalui *employee engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan berpotensi menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara pengembangan karier dan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan program karier yang terstruktur, transparan, dan berkelanjutan serta didukung oleh lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan karyawan. Namun, hasil penelitian ini masih bersifat awal karena jumlah artikel yang dianalisis terbatas sehingga diperlukan penelusuran literatur lebih luas untuk memperoleh kesimpulan yang lebih komprehensif.

Kata kunci: *Career Development*, *Employee Engagement*, *Turnover Intention*, Generasi Z, *Systematic Literature Review*.

ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between career development and turnover intention through employee engagement among Generation Z employees. This study is motivated by the importance of career development and employee engagement in retaining human resources, particularly in light of Generation Z's growing expectations for professional development opportunities and a supportive work environment. This research employs a Systematic Literature Review (SLR) approach using secondary data obtained from scientific journal articles published between 2022 and 2026. The literature review process is structured according to the principles

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

of transparent literature selection based on the PRISMA 2020 guidelines, while the analysis is conducted through a narrative-descriptive synthesis of two relevant and verifiable articles. The preliminary findings indicate that career development has a positive and significant relationship with employee engagement. Furthermore, employee engagement has a negative and significant relationship with turnover intention. Meanwhile, the direct relationship between career development and turnover intention shows inconsistent results across the two studies reviewed. Nevertheless, both studies report a significant indirect effect through employee engagement. These findings suggest that employee engagement may serve as a mechanism explaining the relationship between career development and employees' intention to leave an organization. Therefore, companies should develop structured, transparent, and sustainable career development programs supported by a work environment that fosters employee engagement. However, these findings remain preliminary because the number of articles analyzed is limited. Further literature searches are therefore necessary to obtain more comprehensive conclusions.
Keywords: Career Development, Employee Engagement, Turnover Intention, Generation Z, Systematic Literature Review.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang semakin kompetitif, perusahaan tidak hanya dituntut untuk merekrut karyawan yang kompeten, tetapi juga perlu mempertahankan karyawan yang memiliki potensi dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Salah satu tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah *turnover intention*, yaitu kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja. Tingginya niat untuk keluar dapat menjadi indikasi adanya ketidaksesuaian antara harapan karyawan dan pengalaman kerja yang diperoleh, sehingga perlu mendapatkan perhatian dari manajemen perusahaan.

Permasalahan *turnover intention* menjadi relevan seiring dengan meningkatnya partisipasi Generasi Z dalam dunia kerja. Generasi ini memiliki kebutuhan dan harapan profesional yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, termasuk kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, memperoleh pengalaman baru, mendapatkan umpan balik, serta memiliki arah karier yang jelas. Dalam konteks tersebut, perusahaan perlu menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu mengakomodasi kebutuhan pengembangan profesional sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan adalah melalui *career development* atau pengembangan karier.

Career development merupakan upaya yang dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan kompetensi, memperluas pengalaman kerja, serta mempersiapkan perkembangan karier pada masa mendatang. Implementasinya dapat berupa pelatihan, pendampingan (*mentoring*), kejelasan jenjang karier, dan kesempatan promosi yang transparan. Pengembangan karier yang terencana dapat memberikan gambaran mengenai peluang pertumbuhan profesional di dalam organisasi. Bagi karyawan Generasi Z, kesempatan tersebut berpotensi menjadi salah satu pertimbangan dalam mengevaluasi keberlanjutan kariernya di suatu perusahaan. Meskipun demikian, keberadaan program pengembangan karier tidak serta-merta menjamin rendahnya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi karena keputusan tersebut juga dapat berkaitan dengan kondisi kerja dan pengalaman karyawan secara keseluruhan.

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Selain pengembangan karier, *employee engagement* atau keterikatan karyawan merupakan aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Employee engagement menggambarkan keterlibatan positif karyawan dalam pekerjaannya, yang tercermin melalui semangat, dedikasi, dan energi dalam menjalankan tanggung jawab. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang baik cenderung menunjukkan hubungan yang lebih positif dengan pekerjaan dan organisasi. Dalam kaitannya dengan pengembangan karier, kesempatan untuk belajar, meningkatkan kemampuan, dan memperoleh kejelasan arah profesional dapat memperkuat persepsi karyawan bahwa organisasi mendukung pertumbuhan dirinya. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan keterikatan karyawan sekaligus berkaitan dengan menurunnya *turnover intention*.

Penelitian Safirah dan Widigdo (2025) mengenai karyawan Generasi Z di sektor ritel Jakarta menemukan bahwa *career development* memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan *turnover intention*, serta hubungan positif dan signifikan dengan *employee engagement*. Penelitian tersebut juga melaporkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pengembangan karier dan niat keluar karyawan. Sementara itu, penelitian Triana dan Nugroho Adi (2026) pada karyawan Generasi Z di wilayah Bandung Raya menunjukkan bahwa *career development* berhubungan positif dan signifikan dengan *work engagement*, sedangkan hubungan langsung antara *career development* dan *turnover intention* tidak signifikan. Meskipun demikian, penelitian tersebut menemukan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui *work engagement*. Kedua penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa hubungan antara pengembangan karier dan niat keluar karyawan tidak selalu terjadi secara langsung, tetapi dapat melibatkan keterikatan kerja sebagai mekanisme perantara.

Perbedaan hasil pada hubungan langsung antara *career development* dan *turnover intention* menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut. Di satu sisi, pengembangan karier dapat berkaitan dengan penurunan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Di sisi lain, hubungan tersebut tidak selalu signifikan apabila dianalisis secara langsung. Temuan mengenai efek tidak langsung melalui keterikatan kerja pada kedua penelitian tersebut menunjukkan pentingnya memahami hubungan antarvariabel secara lebih menyeluruh. Namun, karena kedua penelitian memiliki konteks, karakteristik responden, dan model analisis yang berbeda, hasilnya perlu dibandingkan secara sistematis sebelum ditarik kesimpulan yang lebih luas. Oleh karena itu, diperlukan kajian literatur yang dapat mengidentifikasi persamaan, perbedaan, serta pola hubungan antarvariabel berdasarkan penelitian terdahulu.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengkaji hubungan *career development* dengan *turnover intention* melalui *employee engagement* pada karyawan Generasi Z. Pendekatan ini digunakan untuk mengidentifikasi, menyeleksi, dan menyintesis hasil penelitian terdahulu secara terstruktur. Snyder (2019) menjelaskan bahwa tinjauan literatur dapat digunakan sebagai metodologi penelitian untuk membangun sintesis pengetahuan berdasarkan studi yang telah dipublikasikan. Sementara itu, prinsip pelaporan PRISMA 2020 digunakan sebagai acuan untuk mendukung transparansi proses pencarian dan seleksi literatur (Page et al., 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan *career development* dengan *turnover intention*, mengkaji hubungan *career development* dengan *employee engagement* serta hubungan *employee engagement* dengan *turnover intention*, dan menelaah peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini bertujuan membandingkan temuan penelitian terdahulu berdasarkan konteks penelitian, karakteristik sampel, dan metode analisis yang

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

digunakan. Hasil kajian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai strategi mempertahankan karyawan Generasi Z, serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merancang program pengembangan karier dan meningkatkan keterikatan karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR), yaitu peninjauan literatur yang dilakukan secara terencana untuk mengidentifikasi, menyeleksi, mengevaluasi, dan menyintesis hasil penelitian terdahulu sesuai pertanyaan penelitian. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan membandingkan bukti empiris mengenai hubungan career development, employee engagement, dan turnover intention pada karyawan Generasi Z, bukan mengumpulkan data primer melalui kuesioner. Snyder (2019) menjelaskan bahwa tinjauan literatur dapat berfungsi sebagai metodologi penelitian untuk membangun sintesis pengetahuan dari penelitian yang telah diterbitkan. Pelaporan proses pencarian dan seleksi mengacu pada prinsip transparansi PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

Kajian ini menggunakan sintesis naratif-deskriptif. Hasil statistik dari artikel yang terpilih dibandingkan berdasarkan arah hubungan, signifikansi, konteks penelitian, jumlah responden, dan penggunaan employee engagement sebagai mediator. Karena konteks dan model penelitian antarartikel berbeda, koefisien tidak digabungkan menjadi satu estimasi meta-analisis.

Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana hubungan career development dengan turnover intention pada karyawan Generasi Z?
2. Bagaimana hubungan career development dengan employee engagement?
3. Bagaimana hubungan employee engagement dengan turnover intention?
4. Apakah employee engagement berperan sebagai mediator dalam hubungan career development dan turnover intention?
5. Bagaimana persamaan dan perbedaan hasil penelitian berdasarkan konteks, sampel, dan teknik analisis?

sumber Data dan Strategi Pencarian

Data penelitian merupakan data sekunder yang bersumber dari artikel ilmiah. Penelusuran literatur dirancang menggunakan Google Scholar, Crossref, dan laman jurnal/penerbit untuk memeriksa metadata, abstrak, metode, serta hasil penelitian. Kata kunci utama meliputi “career development” AND “turnover intention” AND “employee engagement” AND “Generation Z”; “pengembangan karier” AND “niat keluar” AND “keterikatan karyawan”; serta “work engagement” AND “turnover intention” AND “Gen Z”. Penelusuran juga dapat menggunakan variasi istilah “career growth”, “work engagement”, dan “intention to quit”.

Rentang publikasi utama ditetapkan pada 2022–2026 agar kajian menitikberatkan bukti mutakhir. Artikel metodologi yang lebih lama, seperti Snyder (2019), tetap digunakan sebagai landasan metode. Penelusuran awal pada laman jurnal menemukan dua artikel jurnal yang secara langsung relevan dan metadata/abstraknya dapat diverifikasi, yaitu Safirah dan Widigdo (2025) serta Triana dan Nugroho Adi (2026). Jumlah ini merupakan korpus awal yang dapat diverifikasi untuk penyusunan draf, bukan klaim bahwa seluruh proses pencarian SLR telah selesai.

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Artikel dimasukkan apabila memenuhi kriteria berikut:

1. diterbitkan pada 2022–2026 dan tersedia dalam bahasa Indonesia atau Inggris;
2. berupa artikel jurnal ilmiah dengan informasi bibliografis yang dapat diverifikasi;
3. mengkaji karyawan Generasi Z atau menyajikan hasil yang secara eksplisit relevan dengan kelompok tersebut;
4. mencakup sekurang-kurangnya satu hubungan utama antara career development, employee engagement/work engagement, dan turnover intention;
5. menyediakan abstrak atau naskah yang cukup untuk mengidentifikasi metode dan temuan.

Artikel dikeluarkan apabila berupa opini/nonilmiah, duplikat, tidak relevan dengan pertanyaan penelitian, tidak melibatkan variabel yang dikaji, atau tidak menyediakan informasi hasil yang dapat diverifikasi. Artikel yang meneliti kelompok usia atau sektor berbeda tidak dijadikan bukti langsung tentang Generasi Z, tetapi dapat digunakan sebagai literatur pendukung jika relevansinya dijelaskan.

Prosedur Seleksi Literatur

Seleksi dilakukan melalui tahapan: (1) identifikasi artikel menggunakan kata kunci; (2) penghapusan duplikasi; (3) pemeriksaan judul dan abstrak; (4) pemeriksaan teks lengkap terhadap kriteria inklusi; dan (5) penetapan artikel yang masuk sintesis. Tahapan tersebut disusun mengikuti prinsip pelaporan PRISMA 2020 yang menekankan transparansi sumber informasi, strategi pencarian, kriteria kelayakan, dan proses seleksi (Page et al., 2021).

Untuk menjaga kejujuran pelaporan, jumlah artikel pada setiap tahap harus diisi setelah penelusuran benar-benar dilakukan dan dicatat. Draf ini tidak mengarang jumlah temuan awal, duplikasi, artikel yang dikeluarkan, atau jumlah akhir. Sebelum dikumpulkan, peneliti perlu melengkapi catatan pencarian dan diagram alir PRISMA berdasarkan hasil pencarian aktual.

Ekstraksi dan Analisis Data

Informasi yang diekstraksi meliputi nama penulis dan tahun, judul, jurnal, lokasi/sektor, karakteristik responden dan jumlah sampel, variabel, metode analisis, koefisien jalur, nilai t-statistic dan p-value apabila tersedia, hasil pengujian mediasi, serta keterbatasan yang dinyatakan penulis. Data disusun dalam matriks perbandingan. Selanjutnya, temuan dikelompokkan ke dalam empat tema: (1) career development → turnover intention; (2) career development → employee engagement; (3) employee engagement → turnover intention; dan (4) mediasi employee engagement.

Arah pengaruh ditafsirkan dari koefisien yang dilaporkan, sedangkan signifikansi ditentukan berdasarkan kriteria yang digunakan dalam artikel terkait. Nilai p = 0,000 yang dilaporkan penulis ditulis sebagai $p < 0,001$ dalam uraian. Apabila artikel tidak melaporkan angka tertentu, data tersebut dicatat sebagai tidak tersedia dan tidak diperkirakan. Sintesis bersifat naratif, sehingga hasil tidak ditafsirkan sebagai bukti kausal universal.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelusuran Literatur

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Berdasarkan penelusuran awal dan verifikasi sumber yang tersedia, dua artikel jurnal periode 2025–2026 ditemukan paling dekat dengan fokus penelitian. Safirah dan Widigdo (2025) mengkaji karyawan Generasi Z di sektor ritel Jakarta, sedangkan Triana dan Nugroho Adi (2026) meneliti karyawan Generasi Z di wilayah Bandung Raya. Keduanya menempatkan employee/work engagement sebagai mediator dalam hubungan pengembangan karier dan turnover intention. Walaupun demikian, kedua artikel juga memasukkan work-life balance sebagai variabel tambahan.

Tabel 1 merangkum karakteristik serta hasil utama yang dapat ditelusuri dari artikel tersebut. Karena korpus yang dapat diverifikasi saat penyusunan draf ini masih terbatas, hasil berikut diposisikan sebagai sintesis awal. Kesimpulan final SLR perlu diperbarui setelah peneliti menjalankan pencarian lintas basis data secara menyeluruh dan mendokumentasikan seluruh tahap seleksi.

Penulis/tahun	Konteks dan sampel	Metode	Temuan utama	Relevansi
Safirah & Widigdo (2025)	140 karyawan Generasi Z sektor ritel DKI Jakarta	Survei kuantitatif; SEM-PLS, SmartPLS 4	Career development → turnover intention: β = −0,243; p = 0,013. Career development → engagement: β = 0,590; p < 0,001. Engagement → turnover intention: β = −0,484; p < 0,001. Mediasi career development → engagement → turnover intention: β = −0,285; p < 0,001.	Mendukung hubungan negatif langsung dan tidak langsung antara pengembangan karier dan niat keluar.
Triana & Nugroho Adi (2026)	139 karyawan Generasi Z di Bandung Raya	Survei kuantitatif; purposive sampling; SmartPLS 3	Career development tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap turnover intention (β = −0,068; p = 0,474). Career development berpengaruh positif terhadap work engagement (β = 0,368; p < 0,001). Work engagement berpengaruh negatif terhadap turnover intention (β = −0,295; p = 0,015). Efek tidak langsung career development melalui work engagement signifikan (β = −0,108; p = 0,029).	Menunjukkan bahwa peran mediasi engagement dapat muncul meskipun pengaruh langsung career development tidak signifikan.

Hubungan Career Development dengan Turnover Intention

Hasil dua artikel menunjukkan temuan yang tidak sepenuhnya konsisten mengenai pengaruh langsung career development terhadap turnover intention. Safirah dan Widigdo (2025) menemukan pengaruh negatif dan signifikan pada karyawan Generasi Z sektor ritel Jakarta (β =

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

−0,243; p = 0,013). Artinya, persepsi pengembangan karier yang lebih baik berkaitan dengan niat keluar yang lebih rendah pada konteks sampel tersebut.

Sebaliknya, Triana dan Nugroho Adi (2026) menemukan bahwa pengaruh langsung career development terhadap turnover intention tidak signifikan (β = −0,068; p = 0,474). Perbedaan ini menunjukkan bahwa kesempatan karier tidak selalu secara langsung mengurangi niat keluar. Efeknya dapat bergantung pada konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, kesempatan karier yang benar-benar dapat diakses, serta faktor lain seperti keseimbangan kehidupan kerja. Oleh sebab itu, tidak tepat menyimpulkan bahwa career development pasti menurunkan turnover intention pada seluruh karyawan Generasi Z.

Hubungan Career Development dengan Employee Engagement

Kedua artikel memperlihatkan pola yang konsisten bahwa career development berhubungan positif dan signifikan dengan engagement. Safirah dan Widigdo (2025) melaporkan koefisien β = 0,590 dengan p < 0,001, sedangkan Triana dan Nugroho Adi (2026) melaporkan β = 0,368 dengan p < 0,001 untuk hubungan career development dan work engagement. Temuan ini mengindikasikan bahwa peluang pengembangan kompetensi, kejelasan karier, serta kesempatan bertumbuh berkaitan dengan keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Dalam perspektif manajemen SDM, pengembangan karier dapat dipahami bukan sekadar jalur promosi, melainkan juga kesempatan belajar, peningkatan kemampuan, dan kejelasan arah profesional. Ketika karyawan melihat bahwa organisasi memberi ruang untuk berkembang, mereka dapat merasakan bahwa kontribusinya dihargai. Meski demikian, kedua studi menggunakan survei kuantitatif sehingga hubungan yang ditemukan sebaiknya ditafsirkan sebagai hubungan statistik, bukan bukti sebab-akibat yang berlaku universal.

Hubungan Employee Engagement dengan Turnover Intention

Kedua penelitian juga menemukan hubungan negatif yang signifikan antara engagement dan turnover intention. Safirah dan Widigdo (2025) melaporkan β = −0,484 dengan p < 0,001, sementara Triana dan Nugroho Adi (2026) melaporkan β = −0,295 dengan p = 0,015. Dengan demikian, tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi berkaitan dengan kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi.

Hasil ini mendukung pandangan bahwa engagement dapat menjadi salah satu aspek penting dalam strategi retensi. Namun, engagement tidak seharusnya dipakai sebagai satu-satunya indikator risiko turnover. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya tetap mungkin mencari pekerjaan lain apabila menghadapi ketidakadilan, kompensasi yang tidak sesuai, konflik nilai, atau peluang karier eksternal yang lebih menarik.

Peran Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi

Bukti paling relevan untuk model penelitian ditemukan pada pengujian efek tidak langsung. Safirah dan Widigdo (2025) melaporkan bahwa employee engagement memediasi hubungan career development dan turnover intention dengan koefisien tidak langsung β = −0,285 (p < 0,001). Sementara itu, Triana dan Nugroho Adi (2026) melaporkan efek tidak langsung career development → work engagement → turnover intention sebesar β = −0,108 (p = 0,029). Kedua hasil tersebut menunjukkan efek mediasi yang signifikan dalam konteks penelitian masing-masing.

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Perbedaan pentingnya terletak pada jalur langsung: pada studi Safirah dan Widigdo, pengembangan karier memiliki hubungan langsung negatif dan signifikan dengan turnover intention; pada studi Triana dan Nugroho Adi, hubungan langsung tersebut tidak signifikan, tetapi jalur tidak langsung melalui work engagement signifikan. Pola ini konsisten dengan kemungkinan bahwa engagement menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana pengembangan karier berkaitan dengan niat keluar. Namun, untuk menentukan jenis mediasi secara formal, diperlukan pemeriksaan lengkap terhadap interval kepercayaan efek tidak langsung dan spesifikasi model tiap artikel; karena itu, draf ini tidak menetapkan klasifikasi mediasi yang lebih spesifik

Sintesis dan Kesenjangan Penelitian

Sintesis awal memperlihatkan tiga kecenderungan. Pertama, career development secara konsisten berkaitan positif dengan employee/work engagement. Kedua, engagement berkaitan negatif dengan turnover intention. Ketiga, efek langsung career development terhadap turnover intention tidak konsisten, sedangkan efek tidak langsung melalui engagement signifikan pada kedua studi. Dengan demikian, menilai program pengembangan karier hanya dari hubungan langsung dengan niat keluar dapat memberikan gambaran yang kurang lengkap.

Terdapat pula batasan pada bukti yang tersedia. Kedua studi berfokus pada wilayah dan sektor tertentu di Indonesia serta memakai desain survei dan analisis SEM-PLS. Perbedaan koefisien dapat berkaitan dengan konteks sampel, pengukuran konstruk, dan variabel tambahan yang digunakan. Selain itu, korpus awal hanya mencakup dua artikel jurnal yang dapat diverifikasi pada tahap penyusunan ini. Oleh karena itu, temuan belum dapat dianggap sebagai gambaran menyeluruh semua penelitian 2022–2026. Inilah alasan pentingnya memperluas pencarian, melakukan penilaian kualitas artikel, dan mencatat proses seleksi secara transparan sebelum naskah diperlakukan sebagai SLR final.

Implikasi bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Bagi perusahaan yang mempekerjakan Generasi Z, hasil kajian awal menyarankan agar pengembangan karier dirancang secara nyata dan terukur, misalnya melalui peta jenjang karier, kriteria promosi yang transparan, pelatihan yang sesuai kebutuhan, mentoring, dan umpan balik berkala. Perusahaan juga perlu memastikan kesempatan tersebut dapat diakses secara adil, bukan sekadar tercantum dalam kebijakan.

Program pengembangan karier sebaiknya berjalan bersama upaya membangun engagement, seperti komunikasi atasan yang suportif, pengakuan terhadap kontribusi, kejelasan peran, dan lingkungan kerja yang sehat. Karena work-life balance juga dimasukkan dalam dua artikel yang dikaji, strategi retensi tidak cukup berfokus pada promosi saja. Kebijakan yang mempertimbangkan keseimbangan kerja-kehidupan dan pengalaman kerja karyawan berpotensi lebih menyeluruh.

Keterbatasan Kajian

Kajian ini masih berupa sintesis awal berdasarkan dua artikel jurnal yang metadata dan hasil utamanya dapat diverifikasi. Jumlah tersebut belum cukup untuk menyatakan bahwa seluruh literatur relevan telah terwakili. Proses pencarian lengkap di setiap basis data, pencatatan tanggal pencarian, penghapusan duplikasi, penyaringan teks lengkap, dan penilaian kualitas perlu diselesaikan. Angka alur PRISMA tidak dicantumkan karena jumlah temuan dan eksklusi belum terdokumentasi secara lengkap. Selain itu, penelitian ini tidak melakukan meta-analisis;

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

perbandingan koefisien hanya digunakan untuk membaca arah dan signifikansi dalam konteks masing-masing studi.

Pembahasan Terpadu

Berdasarkan sintesis dua artikel yang dapat ditelusuri, career development memiliki hubungan yang cukup konsisten dengan employee engagement. Kedua studi melaporkan hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karier dan keterlibatan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, memperoleh pengalaman, dan memahami arah karier berkaitan dengan pengalaman kerja yang lebih positif. Bagi karyawan Generasi Z, pengembangan karier dapat dipandang sebagai tanda bahwa perusahaan memberi ruang bagi pertumbuhan profesional.

Hubungan career development dengan turnover intention menunjukkan hasil yang tidak sepenuhnya sama. Safirah dan Widigdo (2025) melaporkan hubungan langsung negatif dan signifikan, sedangkan Triana dan Nugroho Adi (2026) tidak menemukan hubungan langsung yang signifikan. Perbedaan ini menegaskan bahwa kesempatan karier tidak selalu secara otomatis mengurangi niat keluar. Pengaruhnya dapat berkaitan dengan kondisi kerja lain, misalnya work-life balance, dukungan organisasi, kompensasi, kejelasan peran, dan peluang kerja di luar perusahaan.

Employee engagement tampak berperan penting karena kedua artikel melaporkan hubungan negatif yang signifikan antara engagement dan turnover intention. Karyawan yang lebih terlibat dalam pekerjaan cenderung menunjukkan niat keluar yang lebih rendah. Selain itu, hasil pengujian mediasi yang dilaporkan dalam kedua studi mendukung kemungkinan bahwa pengembangan karier berkaitan dengan penurunan turnover intention melalui peningkatan engagement. Meski demikian, karena bukti yang disintesis masih terbatas dan berasal dari penelitian survei, hasil tersebut perlu dipahami sebagai pola hubungan statistik pada konteks studi terkait, bukan sebagai bukti sebab-akibat yang berlaku untuk seluruh karyawan Generasi Z.

Implikasi praktisnya, perusahaan perlu menghubungkan program pengembangan karier dengan upaya membangun keterlibatan karyawan. Program dapat berupa jalur karier yang transparan, kriteria promosi yang jelas, pelatihan yang relevan, percakapan karier antara atasan dan karyawan, serta umpan balik berkala. Pada saat yang sama, perusahaan perlu memperhatikan kualitas pengalaman kerja, termasuk dukungan atasan, pengakuan kontribusi, kejelasan tugas, dan keseimbangan kehidupan kerja. Pendekatan terpadu ini lebih tepat daripada mengandalkan satu program sebagai satu-satunya cara mengurangi turnover intention.

Pembahasan ini memiliki keterbatasan karena baru menggunakan dua artikel yang paling dekat dengan fokus kajian dan dapat ditelusuri hasil utamanya. Oleh sebab itu, temuan belum dapat dianggap mewakili seluruh penelitian tentang Generasi Z. Kajian lanjutan perlu memperluas pencarian ke berbagai basis data, mencatat jumlah artikel pada setiap tahap seleksi, serta memeriksa teks lengkap dan informasi bibliografis setiap artikel sebelum menarik kesimpulan yang lebih kuat.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Berdasarkan sintesis awal terhadap dua artikel yang relevan, career development cenderung memiliki hubungan positif dan signifikan dengan employee engagement. Kesempatan pengembangan kompetensi, pelatihan, dan kejelasan arah karier dapat menjadi bagian penting dari pengalaman kerja karyawan Generasi Z.

Hubungan langsung career development dengan turnover intention belum menunjukkan hasil yang sepenuhnya konsisten. Salah satu artikel menemukan hubungan negatif yang signifikan, sedangkan artikel lainnya tidak menemukan pengaruh langsung yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dapat dipengaruhi oleh konteks dan faktor lain di luar pengembangan karier.

Employee engagement dalam kedua studi berkaitan negatif dan signifikan dengan turnover intention serta dilaporkan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara career development dan turnover intention. Dengan demikian, engagement dapat menjadi salah satu jalur yang membantu menjelaskan bagaimana pengalaman pengembangan karier berkaitan dengan niat karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Namun, karena jumlah artikel yang disintesis masih terbatas, kesimpulan ini bersifat awal dan tidak dapat digeneralisasi secara luas.

Saran

Perusahaan disarankan menyusun jalur karier yang jelas, menyediakan pelatihan sesuai kebutuhan pekerjaan, menjelaskan kriteria promosi secara transparan, dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk berdiskusi tentang tujuan kariernya. Upaya tersebut perlu disertai dukungan atasan, komunikasi yang baik, pengakuan terhadap kontribusi, serta perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja agar keterlibatan karyawan dapat terjaga.

Bagi peneliti selanjutnya, pencarian literatur perlu diperluas ke lebih banyak basis data dan jurnal, dengan strategi kata kunci serta tanggal pencarian yang dicatat. Peneliti juga perlu mendokumentasikan jumlah artikel yang ditemukan, dihapus sebagai duplikat, dikeluarkan, dan akhirnya dianalisis. Artikel yang digunakan harus diperiksa teks lengkapnya agar informasi sampel, metode, koefisien, signifikansi, dan hasil mediasi dapat diverifikasi. Dengan demikian, hasil Systematic Literature Review akan lebih transparan, kuat, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

DAFTAR PUSTAKA

Safirah, N. A., & Widigdo, A. M. N. (2025). Effect of Green Work-Life Balance and Career Development on Turnover Intention with Employee Engagement as a Mediating Variable. European Journal of Business and Management Research. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2025.10.4.2779

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Triana, D., & Nugroho Adi, A. (2026). Mitigating Turnover Intention Among Generation Z Employees: Work-Life Balance, Career Development, and the Mediating Role of Work Engagement. Journal Research of Social Science, Economics, and Management. https://doi.org/10.59141/jrssem.v5i12.1551

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)