



Efektivitas Program Pengembangan Karir terhadap Engagement Karyawan Kontraktor Kelas Nasional

Nina Hadiana Zhafira¹, Achmad Fauzi², Dina Anggraini Puspita S³, I Gusti Ayu Ketut Puspa D⁴, Kresentia Resty Hardriana P⁵

¹Universitas Terbuka, Indonesia, ninahzhafira@gmail.com

²Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, achmad.fauzi@dsn.ubharajaya.ac.id

³Universitas Terbuka, Indonesia, dinaanggraini3112@gmail.com

⁴Universitas Terbuka, Indonesia, puspadewi363@gmail.com

⁵Universitas Terbuka, Indonesia, restykresentia13@gmail.com

Corresponding Author: ninahzhafira@gmail.com¹

Abstract: This study aims to analyze the effect of career development program effectiveness on employee engagement in national-class contractors. This research uses a literature review method with a qualitative approach to identify the variables influencing this relationship. The results indicate that effective career development positively impacts employee engagement levels, with factors such as motivation, performance management, and organizational support playing significant roles. Effective career development can enhance employees' emotional attachment and commitment to the company, create a more positive work environment, and improve employee performance. Additionally, this study finds that structured career development programs provide clear career prospects for employees, which in turn strengthens loyalty and reduces employee turnover. In conclusion, career development is a crucial element in increasing employee engagement, which, in turn, contributes to the overall performance of the company. Therefore, national-class contracting companies need to implement comprehensive career development programs to ensure long-term sustainability and success for both employees and the company.

Keyword: Career Development, Employee Engagement, Performance, Motivation, Performance Management

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh efektivitas program pengembangan karir terhadap engagement karyawan pada kontraktor kelas nasional. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan kualitatif untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi hubungan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir yang efektif berpengaruh positif terhadap tingkat keterlibatan karyawan, dengan faktor-faktor seperti motivasi, manajemen kinerja, dan dukungan organisasi yang berperan signifikan. Pengembangan karir yang efektif dapat meningkatkan keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, serta meningkatkan performa karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa program pengembangan karir yang

terstruktur mampu memberikan prospek karir yang jelas bagi karyawan, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas dan mengurangi turnover karyawan. Kesimpulannya, pengembangan karir merupakan elemen penting dalam meningkatkan engagement karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan kontraktor kelas nasional perlu mengimplementasikan program pengembangan karir yang komprehensif untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang baik bagi karyawan maupun perusahaan.

Kata Kunci: Pengembangan karir, *engagement* karyawan, Kinerja, Motivasi, Manajemen Kinerja

PENDAHULUAN

Pada saat ini pengaruh globalisasi memberikan dampak yang besar pada berbagai sektor, salah satunya sektor ekonomi. Setelah munculnya revolusi industri 4.0, dengan adanya perubahan industri yang berkolaborasi dengan teknologi siber dan digitalisasi yang membuat nilai kompetisi persaingan semakin ketat (Prastyo & Frianto, 2020. Hal 60). Mengenai persaingan dalam hal pekerjaan semakin ketat, perusahaan memerlukan tim (karyawan) yang mumpuni dan berkualitas baik untuk mencapai tujuan bersama (Saretta, 2019:1).

Tercapainya tujuan perusahaan yang diinginkan tidak lepas dari kinerja karyawan. Menurut Negara (2014) mengenai kinerja dapat dipengaruhi oleh 2 faktor, yakni faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari personal setiap individu / karyawan, sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan, sistem tempat bekerja, seperti pelatihan keterampilan dan pengembangan diri dari tempat bekerja. Selain itu, pengaruh perusahaan memberikan karir yang stabil serta memiliki jangka waktu yang panjang adalah sebuah kesepakatan yang bisa disebut *win-win solution*, dikarenakan hal ini menguntungkan kedua belah pihak, dari karyawan maupun perusahaan (Adekola. 2011). Penawaran yang baik bagi kedua belah pihak penting untuk kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki kinerja yang baik maka secara tidak langsung akan berdampak pada *profit* perusahaan. *Performance* atau prestasi kerja atau hasil sebuah pekerjaan merupakan hasil dari proses perilaku individu (karyawan) memberikan kontribusi, baik secara *positif* maupun secara *negatif* (Wibisono, 2017 : 175). Namun, menurut (Kasmir, 2018:182) berpendapat karyawan dapat bekerja secara maksimal akan menghasilkan lebih banyak dalam waktu yang lebih singkat.

Salah satu bidang yang akan diteliti dalam artikel ini adalah pada bidang konstruksi. Konstruksi nasional ataupun internasional memiliki beberapa fasilitas pelayanan seperti perencanaan dalam konstruksi, konsultasi konstruksi bangunan, layanan jasa pelaksanaan pembangunan konstruksi, dan pengawasan. Hal ini terkait dengan Undang-Undang (UU) yang berlaku No. 18 Tahun 1999 Tentang Pekerjaan. Pekerjaan konstruksi ini dijelaskan lagi dengan keputusan pemerintah, Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 2000 tentang Usaha dan Peran Asosiasi Konstruksi, Peraturan Pemerintah No. 29 Tahun 2000 tentang Pelaksanaan Pekerjaan. Apabila diuraikan, pekerjaan konstruksi adalah keseluruhan rangkaian dalam proses pembangunan hingga selesai (perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pekerjaan arsitektural, pekerjaan sipil, pekerjaan ME *Mechanical Engineering*, Pekerjaan Interior dan lain sebagainya).

Rangkaian pekerjaan konstruksi yang kompleks, pada pelaksanaannya fungsi dan tugas, sumber daya manusia seperti manajer proyek, pelaksana, arsitek, pengawas harus memiliki profesionalisme yang tinggi dalam kompetensi dan tanggung jawab yang tinggi pada perusahaan selama proyek berjalan. Proses pembangunan konstruksi diharapkan tepat waktu, dengan kualitas yang baik dan benar. Hal ini tidak terlepas dari peningkatan sumber daya manusia yang harus dilatih dan dikembangkan.

Pada pengembangan karir yang tinggi, motivasi karyawan, insentif, performa manajemen yang baik, dan pengembangan karir melalui program dapat membangkitkan lingkungan kerja

yang positif (Alias et al,2016 ; Foday, 2014). Pengembangan karir dapat menciptakan peluang tenaga kerja yang termotivasi serta produktif untuk memberikan pondasi yang kuat untuk perusahaan dan karyawan. Terdapat banyak karyawan yang bergabung dengan perusahaan untuk dapat memajukan karir dan mewujudkan potensi penuh karyawan, melalui pelatihan, peluang tumbuh, promosi di tempat bekerja. (Dwomoh dan Fempeng, 2017).

Mengangkat dari pengalaman empiris, terdapat mahasiswa, dosen, serta peneliti lainnya mengalami kesulitan dalam mencari artikel pendukung sebagai penguat penelitian yang relevan, serta sebagai sumber relevan terhadap teori yang diteliti, untuk melihat hubungan antar variabel dan membangun hipotesis juga sangat diperlukan pada bagian pembahasan hasil penelitian.

Pada artikel ini akan membahas mengenai Efektivitas Program Pengembangan Karir Terhadap Engagement Karyawan Kontraktor Kelas Nasional. Tujuan dalam penulisan ini adalah untuk mengetahui pengaruh efektivitas program antara variabel pengembangan karir terhadap engagement karyawan.

Berdasarkan latar belakang, masalah akan dirumuskan dan akan dibahas dalam artikel studi literatur, sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh efektivitas program pengembangan karir terhadap engagement karyawan pada kontraktor kelas nasional?
2. Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi efektivitas program pengembangan karir terhadap engagement karyawan kontraktor kelas nasional?

METODE

Artikel penulis menggunakan pendekatan studi literatur (*literature review*) yang bertujuan untuk menganalisis efektivitas program pengembangan karir terhadap *engagement* karyawan kontraktor kelas nasional. Pendekatan studi literatur dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengumpulan, penelaahan, dan sintesis hasil penelitian terdahulu berguna untuk memperoleh pemahaman yang lebih bervariasi dalam hal hubungan antara program pengembangan karir dan *engagement* karyawan. Data yang diperoleh dalam penelitian artikel ini merupakan data sekunder yang berasal dari berbagai publikasi ilmiah seperti jurnal nasional dan internasional, buku teks, prosiding seminar, dan laporan penelitian terkait pengembangan karir dan *engagement* karyawan.

Prosedur penelitian yang akan dilaksanakan dengan tahapan berikut:

1. Tahap Identifikasi dan Pengumpulan Literatur

Pada tahap ini, kata kunci pencarian akan ditentukan. Kata kunci seperti *employee engagement* atau *engagement* karyawan dan pengembangan karir, digunakan untuk memperoleh literatur yang relevan melalui database ilmiah. Hasil pencarian kemudian dikompilasi dan diseleksi berdasarkan kesesuaian dengan topik penelitian.

2. Tahap Analisis dan Sintesis Data

Analisis berbagai konsep, teori, hasil, serta temuan empiris terkait efektivitas program pengembangan karir terhadap engagement karyawan dilakukan pada proses langkah ini. Data yang diperoleh dari berbagai sumber kemudian disintesis agar memperoleh isi, persamaan, dan perbedaan hasil penelitian terdahulu.

3. Tahap Penyusunan Hasil Kajian dan Penarikan Kesimpulan

Tahap terakhir melibatkan penyusunan hasil sintesis dalam bentuk uraian sistematis yang menggambarkan hubungan antara pengembangan karir dan engagement karyawan. Kemudian kesimpulan disusun berdasarkan temuan umum dari berbagai literatur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan proses seorang individu untuk melakukan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan (Parhusip *et al.*, 2023). Produk dari kinerja karyawan adalah pencapaian yang dihasilkan saat memenuhi tugas-tugas yang ada didalam sebuah organisasi. Capaian didalam kinerja karyawan menggambarkan mengenai seorang karyawan yang mampu menyelesaikan tugas dari perusahaan dengan baik (Edwar & Mufti, 2024).

Dalam bekerja, ada dua jenis tipe kinerja karyawan yang dibutuhkan agar sebuah organisasi dapat berkembang yakni: kinerja kontekstual (*contextual performance*) dan kinerja tugas (*task performance*) (Van Zyl *et al.*, 2023). Kinerja kontekstual atau *contextual performance* adalah sebuah upaya karyawan yang secara tidak langsung menciptakan lingkungan organisasi, sosial serta psikologis yang positif, sehingga mendorong aktivitas dan progress tugas yang diberikan (Norfrianda *et al.*, 2020). Sedangkan kinerja tugas (*task performance*) adalah cara kerja langsung yang menghasilkan barang atau jasa, serta berperan dalam menunjang proses organisasi tidak langsung.

Kinerja sebuah karyawan mencerminkan kecakapan seseorang untuk menyelesaikan keseluruhan pekerjaannya. Menurut Mahsum dalam Feel *et al.* (2018), terdapat beberapa indikator kinerja pegawai antara lain:

1. Mendahulukan kolaborasi antar tim,
2. Memberikan pelayanan yang efisien,
3. Memiliki tingkat pendidikan sesuai dengan kriteria pekerjaan,
4. Karyawan bisa mengerjakan pekerjaan sesuai dengan sistem organisasi.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan upaya untuk meningkatkan keterampilan teoritis, konseptual, teknis dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan ataupun pelatihan (Samsudin, 2006). Rangkaian dari pengembangan karir ditempati seseorang selama periode tertentu, seperti contoh seorang pekerja memiliki jabatan tertentu di sebuah perusahaan/organisasi, sebagai rangkaian dari jabatan yang ditempatinya, seorang karyawan membutuhkan pengembangan karir untuk menunjang jabatan atau posisi tersebut.

Menurut Handoko (2001) karir adalah rangkaian pekerjaan yang dijalani seseorang selama bekerja di perusahaan/organisasi tersebut. Indikator pengembangan karir menurut Wahyudi (2002) yaitu:

1. Kegiatan menilai dan mengevaluasi bagaimana pelaksanaan pengembangan karir dapat berjalan efektif
2. Prestasi kerja perlu diperhitungkan dalam memajukan karir
3. Latar belakang pendidikan perlu diperhatikan oleh manajemen dalam proses kenaikan pangkat atau jabatan
4. Pelatihan yang telah direncanakan untuk pengembangan karir, yang diharapkan dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku
5. Pengalaman kerja menjadi dasar penentuan jenis pengembangan karir, sehingga mempengaruhi proses karir karyawan
6. Kesetiaan pada perusahaan dapat menjadi dasar untuk menentukan pengembangan dan kemajuan karir seseorang.

Engagement Karyawan

Konsep *engagement at work* atau keterikatan dalam pekerjaan pertama kali diperkenalkan oleh Khan (1990). Ia menjelaskan bahwa organisasi menggunakan anggotanya sesuai dengan perannya. Konteks keterikatan, karyawan terlibat baik secara fisik, kognitif, maupun emosional untuk melampaui tuntutan peran formal mereka. Ketika seseorang memiliki *engagement* karyawan (*employee engagement*) mereka akan merasakan emosi positif terhadap pekerjaannya, memahami pentingnya tugas yang dijalankan, dan menyadari bahwa beban kerja mereka masih dapat dikelola sehingga menjanjikan peluang baik di masa depan. Akibatnya, perusahaan tidak perlu memaksa karyawan untuk bekerja lebih keras karena mereka akan secara sukarela memberikan performa terbaik dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut Schieman (2011), karyawan dianggap memiliki keterikatan kerja (*engagement* karyawan) apabila memenuhi beberapa kriteria berikut :

- a. Seorang karyawan yang pada dasarnya bersikap netral terhadap pekerjaannya mampu menumbuhkan emosi positif terhadap perusahaan. Emosi tersebut seperti memiliki tekad untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung kesuksesan organisasi serta menunjukkan antusiasme saat berada di lingkungan kerja.
- b. Karyawan mampu memahami perilaku penting rekan-rekannya, mengenali faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi, dan mengetahui tekanan-tekanan yang dapat mempengaruhi kinerja mereka.
- c. Karyawan dapat dengan mudah menyesuaikan diri terhadap kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan maupun oleh atasan langsung.

Engagement karyawan (*Employee Engagement*) merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi kesuksesan organisasi. *Engagement* karyawan dapat didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual seseorang terhadap organisasi. Hal ini dapat diukur melalui perilaku seperti berbicara positif mengenai organisasi, memiliki semangat tinggi, melakukan usaha ekstra, dan berperilaku yang membantu keberhasilan organisasi (Hughes & Rog, 2008). *Engagement* karyawan dapat didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual individu terhadap organisasi, yang diukur melalui perilaku positif seperti berbicara positif tentang organisasi, memiliki semangat yang kuat, menunjukkan usaha tambahan, dan perilaku yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Kurnia & Hendriani, 2023).

Pada definisi yang lain, *engagement* karyawan juga dijelaskan sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan. Hal ini ditandai oleh tiga aspek utama, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) yang tinggi dalam menjalankan tugas. Menurut Schaufeli & Bakker (2003), aspek-aspek *engagement* karyawan adalah sebagai berikut:

1. Aspek *vigor* (semangat) mengacu pada energi seseorang yang menunjukkan kesiapan, keberanian, dan semangat untuk terus-menerus berusaha dengan energi dan kekuatan mental yang baik dalam melakukan pekerjaan.
2. Aspek *dedication* (dedikasi) adalah perasaan yang muncul ketika seseorang menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaannya, ditandai dengan antusiasme tinggi, terinspirasi, merasa pekerjaannya memiliki makna, dan merasa bangga terhadap pekerjaan yang dimilikinya.
3. Aspek *absorption* (penyerapan) menggambarkan kondisi seseorang yang sangat fokus dan tenggelam dalam pekerjaannya hingga waktu terasa berlalu cepat dan sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaan tersebut.

Karyawan di Industri Kontraktor

Bidang industri pada perusahaan di Indonesia tentunya sangat beragam dan mempunyai karakteristiknya masing-masing. Salah satu industri yang banyak terdapat di Indonesia adalah industri kontraktor. Industri ini memiliki karakteristik unik yang membedakannya dengan industri lainnya. Dalam pekerjaannya, karyawan di sektor ini seringkali berpindah-pindah lokasi kerja, karena mengerjakan proyek-proyek yang bersifat sementara (*project-based*). Dalam hal ini, karyawan di industri kontraktor tentunya memiliki berbagai tantangan dalam pekerjaannya, mereka akan cenderung menghadapi pekerjaan dengan tenggat waktu yang sudah ditentukan dan lingkungan kerja lapangan yang menuntut mobilitas yang tinggi. Puhakka, *et al* (2025) dalam penelitiannya menjelaskan pula bahwa pekerja konstruksi dengan *learning orientation* yang tinggi menunjukkan tingkat *work engagement* yang lebih besar daripada yang kurang memiliki *learning orientation*, karena mereka akan cenderung dapat adaptif dalam kondisi kerja yang berubah-ubah.

Selain itu, aspek pengembangan karir di sektor ini sering menjadi titik lemah; salah satu penelitian mengidentifikasi bahwa faktor promosi karir menjadi salah satu elemen yang kritikal untuk pekerja konstruksi agar mereka memiliki prospek jangka panjang dalam pekerjaan mereka (Xie *et al.*, 2023). Oleh karena karakteristik di atas, di mana proyek bersifat sementara, mobilitas tinggi, dan kebutuhan akan keahlian teknis, maka karyawan di industri kontraktor ini tentunya membutuhkan program pengembangan karir yang jelas dan sistematis agar karyawan tetap merasa memiliki keberlanjutan karir, meski proyek yang mereka kerjakan telah selesai.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengacu pada jurnal-jurnal atau karya-karya ilmiah yang telah dikeluarkan sebelumnya dan memiliki kesamaan topik dan metode dengan penelitian ini. Manfaat dalam meninjau penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut:

1. Pengembangan Sebuah Kerangka Konsep

Kerangka konsep penelitian ini dikembangkan berdasarkan kontribusi dari penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian terdahulu menyediakan landasan untuk merumuskan definisi operasional dan mengidentifikasi dimensi-dimensi yang membentuk kedua variabel yang menjadi fokus utama studi ini.

2. Validasi dan Perbandingan Hasil

Temuan dari penelitian terdahulu digunakan untuk memvalidasi hasil studi literatur ini. Validasi dilakukan dengan cara membandingkan temuan yang ada dengan konsensus atau data dari studi sebelumnya, terutama yang relevan dengan pengembangan karir dan *engagement* karyawan.

Berikut adalah tabel pembahasan berupa ringkasan sistematis dari penelitian-penelitian terdahulu yang kemudian dijadikan sebagai dasar pembahasan.

Tabel 1: Penelitian Terdahulu

No	Author	Hasil Studi	Persamaan Dengan Artikel Ini	Perbedaan Terhadap Artikel Ini
1	Haqqi Aulia Wicaksana dan Rony Setiawan (2025)	Membahas mengenai dampak program pelatihan yang berdampak baik bagi karyawan, menggunakan metode riset kuantitatif yang melibatkan data sekunder melalui kajian literatur.	Terdapat persamaan mengenai variabel yaitu pengembangan karir.	Perbedaan terhadap artikel ini adalah metode penelitian

2	Zulqurnain Ali, Madeeha Basir dan Aqsa Mehreen (2019)	Penelitian ini membahas mengenai manajemen bakat memiliki dampak substansial terhadap keterlibatan karyawan dan efektivitas organisasi. Dengan menggunakan metode survei, data dikumpulkan dari karyawan bank tetap dan diuji menggunakan pemodelan persamaan struktural AMOS. Pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.	Terdapat persamaan variabel penelitian yaitu pengembangan karir dan <i>engagement</i> karyawan pada penelitian ini	Pada penelitian terdahulu menggunakan menggunakan metodologi kuantitatif
3	Lipsa Jena, Subash Chandra Pattnaik, Rashmita Sahoo (2023)	Penelitian menunjukkan mengenai pengembangan karir organisasi memiliki hubungan integritas perilaku kepemimpinan dan keterlibatan karyawan	Terdapat persamaan variabel mengenai pengembangan karir dan keterlibatan karyawan (<i>engagement</i> karyawan)	Metode penelitian pada sumber terdahulu menggunakan kuantitatif deskriptif, dan pada variabel terdapat tambahan yaitu integritas perilaku pemimpin.
4	Franklin M. Lartey (2021)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan studi literatur dengan hasil terdapat dampak perencanaan karir, otonomi karyawan dan penghargaan terhadap keterlibatan karyawan.	Terdapat 1 persamaan variabel yaitu pengembangan karir	Perbedaan pada metodologi penelitian dan variabel lain yang mempengaruhinya (perencanaan karir, otonomi pekerja, penghargaan manajer)
5	Fatwa Tentama, Ulfa Ermawati (2021)	Penelitian ini membahas mengenai adanya hubungan positif antara pengembangan karir dan <i>employee engagement</i>	Terdapat persamaan variabel yaitu pengembangan karir dan <i>employee engagement</i>	Perbedaan pada metodologi penelitian kuantitatif pada penelitian terdahulu.
6	Kibum Kwon, Shinhee Jeong, Jiwon Park, Seung Won Yoon (2023).	Penelitian menanggapi mengenai kurangnya hubungan pengembangan karyawan dengan keterlibatan karyawan, sehingga HR memerlukan evaluasi untuk sebuah organisasi	Terdapat persamaan variabel yaitu pengembangan karir dan <i>employee engagement</i>	Penggunaan metedologi penelitian model integrasi.

7	Haqqi Aulia Wicaksana, Rony Setiawan (2025)	Penelitian ini membahas mengenai program-program dalam pengembangan karir memiliki dampak positif dengan kinerja pegawai	Terdapat persamaan konteks pembahasan yaitu pengembangan karir.	Penggunaan metedologi pada penelitian terdahulu adalah kuantitatif dengan studi literatur.
8	Shelvi Aprilia Suryadani (2016)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Adhi Karya (Persero) Tbk.	Terdapat persamaan variabel yaitu pengembangan karir pada penelitian ini.	Metode penelitian menggunakan studi literatur. Selain itu, terdapat perbedaan variabel dependen pada artikel ini yaitu <i>Engagement</i> Karyawan.
9	Ratri Meiliawati, Hery Sutanto, dan Yuni Siswanti (2022)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan pengembangan karir dan kompensasi akan meningkatkan <i>employee engagement</i> , yang pada akhirnya akan menurunkan <i>turnover</i> karyawan.	Terdapat persamaan variabel penelitian yaitu pengembangan karir dan <i>engagement</i> karyawan pada penelitian ini.	Metode penelitian menggunakan studi literatur. Selain itu, pada penelitian terdahulu, variabel <i>engagement</i> karyawan sebagai variabel intervening; sementara pada penelitian ini variabel <i>engagement</i> karyawan sebagai variabel dependen.
10	Tiara Theresia Damo, Paulus Kindangen, Yantje Uhing (2024)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif asosiatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan karir, dan motivasi, baik secara simultan maupun secara parsial, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai di BPBD Provinsi Sulawesi Utara.	Terdapat persamaan variabel yaitu pengembangan karir pada penelitian ini.	Metode penelitian menggunakan studi literatur. Selain itu pada penelitian terdahulu terdapat variabel independen lainnya selain pengembangan karir; dan efektivitas kerja sebagai variabel dependen. Sementara pada penelitian ini hanya menggunakan pengembangan karir sebagai variabel independen, dan <i>engagement</i> karyawan sebagai variabel dependen.

11	Rizka Paramita, Nurnaningsih Utiahman, , Yakup (2025)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja, pengembangan karir, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.	Terdapat persamaan variabel yaitu pengembangan karir pada penelitian ini.	Metode penelitian menggunakan studi literatur. Selain itu pada penelitian terdahulu terdapat variabel independen selain pengembangan karir; dan kinerja karyawan sebagai variabel independen. Sementara pada penelitian ini hanya menggunakan pengembangan karir sebagai variabel independen, dan <i>engagement</i> karyawan sebagai variabel dependen.
12	Frischa Aulia Primadini, Okta Karneli (2023)	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pada PT PLN UP3 Pekanbaru, baik secara parsial maupun simultan.	Terdapat persamaan variabel yaitu pengembangan karir dan <i>engagement</i> karyawan pada penelitian ini.	Metode penelitian menggunakan studi literatur. Selain itu, pada penelitian terdahulu terdapat variabel independen lainnya yaitu pelatihan kerja.
13	Ahmad Yani Kosali (2023)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap employee engagement; sementara pelatihan dan pengembangan karir secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti <i>employee engagement</i> terbukti menjadi variabel intervening.	Terdapat persamaan variabel yaitu pengembangan karir dan <i>engagement</i> karyawan pada penelitian ini.	Metode penelitian menggunakan studi literatur. Selain itu pada penelitian terdahulu, <i>engagement</i> karyawan sebagai variabel intervening.

14	Gunawan Dayona, Nur Rinawati (2016)	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif verifikatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir di PT Andalan Finance Indonesia secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> ; serta pengembangan karir dinilai memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap <i>employee engagement</i> .	Terdapat persamaan variabel yaitu pengembangan karir dan <i>engagement</i> karyawan pada penelitian ini.	Metode penelitian menggunakan studi literatur. Selain itu pada penelitian terdahulu terdapat variabel independen lainnya yaitu pelatihan.
15	Mohammand Ervan Adianto, Rifdah Abadiyah, Dewi Andriani, Vera Firdaus (2024)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh terhadap continuance commitment melalui pengembangan karir sebagai variabel intervening.	Terdapat persamaan variabel yaitu pengembangan karir pada penelitian ini.	Metode penelitian menggunakan studi literatur. Selain itu, pada penelitian ini pengembangan karir akan menjadi variabel independen.
16	Muna Dilla Arifah dan M. Chaerul Rizky (2024)	Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir dan Employee Engagement secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, <i>Perceived Organizational Support</i> memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Fokus variabel yang digunakan ada studi ini, yaitu Pengembangan Karir dan <i>Engagement</i> Karyawan	Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Selain itu, Kinerja Karyawan digunakan sebagai variabel dependen utama dan dua variabel independen lain (<i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Engagement</i> Karyawan) selain Pengembangan Karir

17	Edward Mone, Christina Eisinger, Kathryn, Guggenheim, Bennett Price, dan Carolyn Stine (2011)	Hasil studi ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan tingkat <i>engagement</i> karyawan dan terdapat hubungan yang jelas antara aktivitas manajemen kinerja dan <i>engagement</i> .	Fokus tema dari studi ini, yaitu pengembangan karir sebagai elemen kunci atau prediktor yang kuat untuk meningkatkan <i>engagement</i> karyawan	Metode penelitian ini berbasis survei lapangan. Selain itu, adanya variabel berupa perilaku spesifik yang secara langsung berhubungan dengan peningkatan <i>engagement</i> karyawan berdasarkan bukti empiris yang telah didapat
18	Asma Ahmed Houssein, Jugindar Singh Kartar Singh, dan Thilageswary Arumugam (2020)	Hasil studi ini menunjukkan bahwa <i>engagement</i> karyawan dan pengembangan karir memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (<i>employee retention</i>)	Fokus variabel yang digunakan ada studi ini, yaitu Pengembangan Karir dan <i>Engagement</i> Karyawan	Metode penelitian ini adalah penelitian kuantitatif empiris yang menguji hipotesis dengan data lapangan. Selain itu, studi yang dianalisis bertujuan untuk mengidentifikasi prediktor retensi karyawan
19	Nur Muhammад Firdaus Pratama dan Abdul Chalid (2024)	Hasil studi ini menyimpulkan bahwa kebijakan project manager berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan <i>Engagement</i> Karyawan konstruksi	<i>Engagement</i> Karyawan sebagai fokus variabel yang digunakan pada studi ini.	Metode penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif Korelasi dan terdapat variabel lain yang digunakan adalah kebijakan <i>project manager</i>
20	Sefty Eggy Farizqy dan Ahmad Badawi Saluy (2024)	Hasil studi ini menyatakan bahwa motivasi kerja dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>engagement</i> karyawan. Lalu, <i>engagement</i> karyawan juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Fokus tema dari studi ini, yaitu, sama-sama meneliti dengan variabel pengembangan karir dan <i>engagement</i> karyawan.	Metode penelitian ini adalah penelitian kuantitatif empiris dengan pendekatan kausal dan pengambilan data berupa survei dari lapangan langsung.
21	Albert Aziedjo (2024)	Hasil studi ini menunjukkan bahwa Kebijakan <i>Project Manager</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi tenaga kerja	Fokus studi ini, yaitu meneliti variabel-variabel yang berhubungan dengan kondisi kerja dan kinerja tenaga kerja, yakni Motivasi Tenaga Kerja dan <i>Engagement</i> Karyawan	Metode penelitian ini adalah penelitian kuantitatif empiris yang menghasilkan data baru dari lapangan. Selain itu, variabel independen pada penelitian ini adalah Kebijakan <i>Project Manager</i>

22	Endang Sugiarti (2022)	Hasil studi menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan baik dari variabel independen (Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir) terhadap variabel mediasi (Motivasi Kerja), dan dari Motivasi Kerja terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan)	Fokus variabel yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia di tempat kerja, yaitu Pengembangan Karir	Metode penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Variabel mediasi yang digunakan untuk menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen. Variabel mediasi tersebut adalah Motivasi Kerja
23	Dogan Basar (2024)	Hasil studi menunjukkan bahwa <i>Employee Experience</i> memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap <i>Engagement</i> Karyawan	Fokus topik studi ini mengkaji hubungan antara faktor pengembangan karir dengan variabel <i>Engagement</i> Karyawan	Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif empiris berupa survei lapangan
24	Nurul Ezaili Alias, Norzanah Mat Nor, dan Roshidi Hassan	Hasil studi ini menunjukkan bahwa praktik manajemen bakat, salah satunya yaitu pengembangan karir karyawan, memiliki korelasi positif dan signifikan dengan <i>Engagement</i> Karyawan	Fokus studi ini terdapat pada hubungan antara pengembangan karir dan <i>Engagement</i> Karyawan	Metode penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data primer melalui kuesioner.

Pembahasan

Efektivitas Pengembangan Karir terhadap *Engagement* Karyawan

Berdasarkan studi literatur dari penelitian terdahulu, pengembangan karir dipahami sebagai faktor strategis yang mampu meningkatkan *engagement* karyawan. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa saat karyawan memperoleh kesempatan untuk berkembang dan melihat kejelasan karir dimasa depan, tingkat *engagement* mereka terhadap perusahaan akan cenderung meningkat. Primadini & Karneli (2023), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pengembangan terhadap karir beserta pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan substansial terhadap *employee engagement*; dengan maksud lain adalah semakin baik pelatihan kerja serta pengembangan karir, maka *employee engagement* akan semakin kuat. Lebih lanjut, Kosali (2023), menyatakan bahwa hasil penelitiannya menemukan pengaruh dari pengembangan karir terhadap *employee engagement*. *Engagement* karyawan dapat diartikan juga sebagai *sense of belongings*. Rasa mempunyai terhadap apa yang dijalani, termasuk pada lokasi kerja yang dapat ditunjukkan dengan beberapa tingkah laku, misalnya antusiasme, inisiatif yang besar, dan bersungguh-sungguh untuk turut membantu perusahaan dalam visi misi perusahaan (Kosali, 2023).

Penelitian lain juga menghasilkan bahwa tidak hanya pengembangan karir yang menjadi faktor utama meningkatnya *engagement* karyawan. Dayona & Rinawati (2016), dalam penelitiannya menambahkan variabel pelatihan karyawan sebagai salah satu faktor yang turut meningkatkan *engagement* karyawan. Dalam penelitiannya, pelatihan terbukti memiliki pengaruh secara signifikan baik secara langsung dan tidak langsung dalam pengembangan karir

terhadap *employee engagement* dengan pengaruh nilai sejumlah 19,6 %. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan, akan semakin kuat pula *employee engagement* pegawai. Disisi lain, pengembangan karir berpengaruh secara signifikan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui pelatihan dengan pengaruh sejumlah 47,8%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor pengembangan karir memang memiliki nilai pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel pelatihan dalam mempengaruhi *engagement* karyawan. Begitu pula dijelaskan oleh penelitian milik Meiliawati et al., (2022), yang meneliti tentang faktor pengembangan karir dan kompensasi terhadap *turnover* karyawan dengan *employee engagement* sebagai faktor *intervening*.

Hasil penelitian menunjukkan mengenai pengembangan karir mempunyai pengaruh secara langsung dan bermakna terhadap *turnover* karyawan. Kompensasi juga berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan. Pengembangan karir memberikan pengaruh secara tidak langsung dan bermakna terhadap *turnover* karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*. Sementara imbalan berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap *turnover* karyawan yang diperantara oleh *employee engagement*. Penelitian ini memperlihatkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai “mediator” antara pengembangan karir dan hasil dari organisasi. Penelitian membuktikan bahwa *engagement* meningkat karena adanya pengembangan karir. Pengembangan karir yang baik akan turut meningkatkan *engagement*; dan ketika *engagement* meningkat maka *turnover* karyawan akan cenderung menurun.

Faktor-faktor Efektivitas Pengembangan Karir Terhadap *Engagement* Karyawan

Terdapat beberapa poin pada penelitian dahulu terkait faktor-faktor lain yang mendukung efektivitas pengembangan karir terhadap *engagement* karyawan, meliputi : motivasi, manajemen kinerja, *employee experience* dan *perceived organizational support (POS)* / dukungan organisasi.

1. Faktor Motivasi Kerja

Penelitian Endang Sugiarti (2022) dalam pelatihan menunjukkan pengaruh yang baik dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan jumlah korelasi sebesar 0,557 sehingga variabel pelatihan memiliki tingkat hubungan sedang. Pada sisi lain, koefisien determinasi sebesar 0,310 atau 31,0%, yang menunjukkan sisa lainnya sebesar 69,0% dipengaruhi oleh faktor yang lain. Penelitian yang lain dari Winda Annisa Putri (2019) menunjukkan dampak dari pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan pada komunitas memiliki dampak yang cukup terlihat dengan koefisien determinasi senilai 49,5%.

2. Faktor Manajemen Kinerja

Pengembangan karir dalam konteks manajemen kinerja adalah akumulasi dan penerapan pengetahuan dan keterampilan baru dari waktu ke waktu, termasuk dengan kemampuan seorang karyawan dalam memandang dunia melalui perspektif inklusif yang lebih terinformasi (Mone & Londo 2009). Pada penelitian Aprilia Andiri et al., (2025), manajemen kinerja berlandaskan pada sebuah kegiatan, program, atau upaya yang diprakarsai oleh kepala organisasi untuk membuat sebuah rencana, arahan serta pengawasan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian manajemen pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan sebuah karir individu (Agustiawan, 2017). Pengembangan karir individu berkaitan erat dengan peningkatan kinerja, yang merupakan salah satu pertimbangan untuk memutuskan suatu jabatan pada karyawan, sehingga keputusan penentuan jabatan karyawan dapat dipilih dengan tepat.

3. Faktor *Employee Experience*

Employee Experience memiliki definisi sebuah kegiatan praktik pada sebuah organisasi yang berguna untuk memperluas pengetahuan mengenai dampak terhadap *engagement* karyawan melalui efek pada sektor keuangan (Dogan Basar, 2024). Selain itu *employee experience* dapat terjadi melalui dukungan dan kolaborasi manajer, pengembangan karir, serta pelatihan yang diberikan oleh HR. *Employee experience* dapat membuat iklim kerja yang lebih

positif, dampak pekerja menjadi puas dan antusias karyawan/pekerja (Saks, 2019). Dukungan dari manajer diidentifikasi sebagai elemen yang penting dalam mendapatkan pengalaman, karyawan dapat memenuhi ekspektasi dalam porsi pekerjaan dalam *engagement* karyawan.

4. Faktor *Perceived Organizational Support* (POS)

Sebuah perusahaan akan berhasil dinilai dari sejauh mana karyawan dapat mempercayai bahwa organisasi dalam perusahaan tersebut menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Robbins & Judge, 2015) dalam (Sari, 2019). Pada penelitian Muna Dilla Arifah dan M. Chaerul Rizky (2024) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *Perceiver Organizational Support* (POS). *Perceiver Organizational Support* (POS) menghargai kontribusi sebuah karyawan dan memperdulikan kesejahteraan. Salah satu dukungan yang penting bagi karyawan adalah membuat karyawan merasa nyaman di dalam sebuah organisasi tersebut, sehingga semangat dan kinerja karyawan dapat meningkat. Cara dalam memberikan kenyamanan dan dukungan tersebut adalah satunya dengan memberikan bonus, *reward*, kompensasi sesuai dengan perjanjian yang sudah terlaksana.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas program pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap engagement karyawan pada kontraktor kelas nasional. Pengembangan karir yang terstruktur dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan, yang berdampak pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Faktor-faktor seperti motivasi, manajemen kinerja, dan dukungan organisasi juga berperan penting dalam memperkuat hubungan ini. Oleh karena itu, program pengembangan karir yang baik sangat diperlukan untuk meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Perusahaan perlu merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karir yang terstruktur untuk meningkatkan engagement karyawan di sektor konstruksi. Program tersebut harus mencakup pelatihan yang relevan, kesempatan promosi, serta dukungan dari manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan adanya program pengembangan karir yang jelas, karyawan dapat merasa lebih termotivasi dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Selain itu, perusahaan juga harus secara rutin mengevaluasi efektivitas program pengembangan karir tersebut untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan karyawan dan tantangan yang ada di industri.

REFERENSI

- Afuan, M., Ali, H., & Zefriyenni, Z. (2023). Peningkatan Kinerja dan Kepuasan Kerja: Motivasi dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6).
- Ali, Z., Bashir, M., & Mehreen, A. (2019). Managing Organizational Effectiveness Through Talent Management and Career Development: The Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Management Sciences*, 6(1), 62-78.
- Andini, A., Mukayah, A., & Ismail, I. (2025). Manajemen Pengetahuan dan Kinerja terhadap Pengembangan Karir Karyawan: Studi SMA YBPK I surabaya. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 6(1), 111-122.
- Ardianto, M. E., Abadiyah, R., Andriani, D., & Firdaus, V. (2024). Motivasi Intrinsik dan Kesesuaian Pekerjaan Mendorong Komitmen melalui Pertumbuhan Karier. *Intelektualitas Jurnal Penelitian Lintas Keilmuan*, 1(1), 62-80.
- Damo, T. T., Kindangen, P., & Uhing, Y. (2024). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal LPPM Bidang Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum*, 8(2).

- Dayona, G., & Rinawati, N. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement di PT Andalan Finance Indonesia. *Jurnal Indonesia Membangun*, 15(2), 1-23.
- Houssein, A. A., Singh, J. S. K., & Arumugam, T. (2020). Retention of employees through career development, employee engagement and work-life balance: An empirical study among employees in the financial sector in Djibouti, East Africa. *Global Business and Management Research*, 12(3), 17-32.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Jena, L., Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2024). Leadership behavioural integrity and employee engagement: role of organisational career development and feedback self-efficacy. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(5), 1093-1111.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kosali, A. Y. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel intervening (Studi kasus pada karyawan lembaga sinergi sriwijaya peduli). *Tirtayasa EKONOMIKA*, 18(2), 114-147.
- Kurnia, D., & Hendriani, S. (2023). Employee engagement: A literature review. *Indonesian Journal of Agricultural Economics*, 14, 20.
- Kwon, K., Jeong, S., Park, J., & Yoon, S. W. (2024). Employee development and employee engagement: a review and integrated model. *Career development international*, 29(2), 169-184.
- Lartey, F. M. (2021). Impact of career Planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(02), 135.
- Maslikha, I., Fauzi, A., Sutomo, D., & Fakhruddin, M. R. (2022). The Effect of Interpersonal Communication and Organizational Trust on Employee Engagement and Their Impact on Job Performance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting (DIJEFA)*, 3(5).
- Meiliawati, R., Sutanto, H., & Siswanti, Y. (2022). Pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap turnover karyawan dengan employee engagement sebagai variabel intervening pada pt. telkom akses yogyakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 988-997.
- Paramita, R., Utiarahman, N., & Yakup. (2025). Pengaruh pelatihan kerja, pengembangan karir, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Gorontalo Berlian Motors (Mitsubishi). *Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi*, 5(2), 129-136. <https://doi.org/10.55606/jupea.v5i2.3895>
- Pratama, N. M. F., & Chalid, A. (2024). Pengaruh kebijakan project manager terhadap motivasi tenaga kerja pada pelaksanaan proyek konstruksi. *Jurnal Sistem Infrastruktur Teknik Sipil (SIMTEKS)*, 4(1), 23-34.
- Primadini, F. A., & Karneli, O. (2023). Pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap employee engagement pada pt pln up3 pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 727-733.
- Puhakka, I. J., Niemivirta, M., Postareff, L., & Nokelainen, P. (2025). A person-centered study of construction sector workers' goal orientation profiles and their connections to approaches to learning, self-efficacy, and work engagement. *Vocations and Learning*, 18(1), 4.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

- Schiemann, W.A. (2011). Alignment Capability Engagement: Pendekatan Baru Talent Management untuk Mendongkrak Kinerja Organisasi. Jakarta: PPM.
- Surya, S. A. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4(3), 1-10.
- Tentama, Fatwa., Ermawati, Ulfa. (2021). Hubungan antara pengembangan karir dengan employee engagement pada karyawan. *Jurnal Psikogenesis*. 9(2). 196-204.
- Wicaksana, Haqqi Aulia., Setiawan, Rony. (2025). Dampak program pelatihan bagi kinerja karyawan. *Sanskara Manajemen dan Bisnis*. 3(3). 207-219.
- Xie, L. L., Luo, Z., & Zhao, X. (2023). Critical factors of construction workers' career promotion: evidence from Guangzhou city. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2334-2359.