



Peran Praktik Pengembangan Karir dalam Meningkatkan Keterikatan Karyawan dan Persepsi Pekerjaan yang Layak di Organisasi

Gabriela Anindya Larasati¹, Gride Britania Saragih^{2*}, Susanti Saragih³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Hukum dan Bisnis Digital, Universitas Kristen Maranatha, Bandung, Indonesia

Email: ¹anindylarasati0204@gmail.com, ²britaniagride@gmail.com,

³susanti.saragih@eco.maranatha.edu

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh praktik pengembangan karier terhadap persepsi pekerjaan yang layak (decent work) dan keterikatan karyawan, serta menguji peran mediasi persepsi pekerjaan yang layak dalam hubungan tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional terhadap 107 karyawan dari berbagai sektor industri di Kota Bandung. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi pekerjaan yang layak serta keterikatan karyawan. Namun, persepsi pekerjaan yang layak tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan dan tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pengembangan karier dan keterikatan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap keterikatan karyawan bersifat langsung. Secara praktis, organisasi perlu menyediakan program pengembangan karier yang relevan dan konsisten untuk meningkatkan keterikatan karyawan.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Persepsi Pekerjaan yang Layak, Keterikatan Karyawan, Praktik MSDM.

Abstract

This study aims to examine the effect of career development practices on decent work perception and employee engagement, as well as the mediating role of decent work perception in this relationship. A quantitative approach with a cross-sectional design was employed involving 107 employees from various industries in Bandung City. Data were collected through an online questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that career development has a positive and significant effect on both decent work perception and employee engagement. However, decent work perception does not significantly influence employee engagement and does not mediate the relationship between career development and employee engagement. These findings suggest that the influence of career development on employee engagement occurs directly rather than through decent work perception. Practically, organizations are encouraged to implement relevant and consistent career development programs to strengthen employee engagement.

Keywords: Career Development, Perception of Decent Work, Employee Engagement, HR Practices.

PENDAHULUAN

Perubahan dinamika dunia kerja yang semakin kompleks menuntut organisasi untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja jangka pendek, tetapi juga pada penciptaan pengalaman kerja yang bermakna dan berkelanjutan bagi karyawan. Dalam konteks ini, keterikatan karyawan menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkontribusi terhadap produktivitas, loyalitas, serta keberlanjutan organisasi, namun berbagai studi menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan secara global masih relatif rendah dan cenderung menurun (Nowacka et al., 2022). Temuan Gallup Consulting

(2025) bahkan mencatat bahwa hanya 23% karyawan secara global yang merasa engaged dengan pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh ketidakpastian karier, terbatasnya peluang pengembangan, serta meningkatnya tuntutan kerja (Saks, 2019). Kondisi tersebut menunjukkan perlunya organisasi mengevaluasi kembali strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karier sebagai praktik strategis yang membangun hubungan jangka panjang antara organisasi dan karyawan melalui pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, serta perencanaan karier yang terstruktur dan transparan. Penelitian menunjukkan bahwa praktik pengembangan karier yang terstruktur mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan psikologis karyawan karena mereka merasa dihargai serta memiliki prospek masa depan yang jelas dalam organisasi (Akkermans et al., 2024).

Di sisi lain, diskursus ketenagakerjaan kontemporer tidak hanya menyoroti keterikatan kerja, tetapi juga kualitas pekerjaan yang tercermin dalam konsep pekerjaan yang layak (*decent work*). Konsep ini menekankan bahwa pekerjaan tidak hanya harus produktif, tetapi juga memberikan rasa aman, keadilan, martabat, serta peluang pengembangan diri bagi pekerja (Blustein, 2006; Blustein et al., 2023). Seiring meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesejahteraan psikologis karyawan, pekerjaan tidak lagi dinilai semata dari aspek kompensasi, tetapi juga dari sejauh mana pekerjaan tersebut mendukung perkembangan diri dan keberlanjutan karier. Dalam konteks pembangunan global, konsep pekerjaan yang layak juga menjadi bagian penting dari agenda pembangunan berkelanjutan yang tercermin dalam Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya tujuan ke-8 yang menekankan pentingnya penciptaan pekerjaan yang layak dan pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Agenda ini menempatkan pekerjaan yang layak sebagai bagian dari pembangunan manusia dan pengurangan ketimpangan sosial, sehingga kualitas pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai isu organisasi semata, tetapi juga sebagai bagian dari upaya mencapai pembangunan sosial yang berkelanjutan (McGrath et al., 2018).

Perkembangan dunia kerja dalam beberapa tahun terakhir juga menunjukkan adanya perubahan struktural yang signifikan, terutama sejak periode pandemi global dan semakin luasnya penerapan teknologi digital dalam aktivitas ekonomi. Transformasi digital telah mendorong munculnya berbagai bentuk hubungan kerja baru yang lebih fleksibel, namun sering kali disertai dengan meningkatnya ketidakpastian pekerjaan, perubahan pola kerja, serta intensifikasi tuntutan kerja. Kondisi ini menimbulkan perhatian yang semakin besar terhadap kualitas pekerjaan dan kesejahteraan pekerja. Dalam perspektif sosial, pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai sarana memperoleh pendapatan, tetapi juga sebagai ruang yang berkaitan dengan martabat manusia, kesejahteraan psikososial, serta kualitas kehidupan individu. Oleh karena itu, pembahasan mengenai pekerjaan yang layak perlu mempertimbangkan kombinasi antara faktor struktural seperti upah dan keamanan kerja dengan faktor psikososial seperti dukungan sosial di tempat kerja, makna pekerjaan, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Gibb & Ishaq, 2020).

Penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan pengembangan karier dengan berbagai sikap kerja positif, namun sebagian besar masih berfokus pada keterikatan karyawan, komitmen organisasi (Charles & Akuffo-Aduamah, 2025), atau kinerja karyawan (Tan & Lee, 2022), sementara kajian mengenai pekerjaan yang layak lebih banyak dilakukan pada level analisis makro. Oleh karena itu, pemahaman mengenai bagaimana praktik pengembangan karier dapat meningkatkan persepsi pekerjaan yang layak menjadi penting untuk diteliti, khususnya dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia yang memiliki dinamika ketenagakerjaan yang khas.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh praktik pengembangan karier terhadap persepsi pekerjaan yang layak dan keterikatan karyawan pada pekerja di berbagai sektor industri yang berdomisili di Kota Bandung. Kota Bandung dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik sosial ekonomi yang dinamis dengan perkembangan sektor industri kreatif, jasa, dan manufaktur yang cukup signifikan. Selain dikenal sebagai salah satu pusat pertumbuhan ekonomi kreatif di Indonesia, Bandung juga memiliki struktur tenaga kerja yang heterogen dengan latar belakang pendidikan, jenis pekerjaan, serta jalur karier yang beragam. Keragaman tersebut menciptakan konteks sosial yang menarik untuk memahami bagaimana pekerja memersepsikan pengembangan karier, kualitas pekerjaan, serta keterikatan kerja dalam lingkungan kerja perkotaan yang terus mengalami perubahan.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas kajian mengenai pengembangan karier dan persepsi pekerjaan yang layak dalam kerangka manajemen sumber daya manusia strategis, serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengembangan karier yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kinerja, tetapi juga pada kualitas dan keberlanjutan pekerjaan karyawan. Secara konseptual, pengembangan karier merupakan praktik strategis manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam membentuk sikap kerja positif karyawan melalui program yang dirancang secara sistematis, seperti pelatihan berkelanjutan, perencanaan jalur karier, dan kesempatan pengembangan kompetensi. Program tersebut memungkinkan karyawan meningkatkan kemampuan profesional serta memperoleh kejelasan arah karier, sehingga memperkuat ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi

yang tercermin dalam meningkatnya keterikatan kerja (De Vos et al., 2024; Siahaan et al., 2025). Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan karier berkaitan positif dengan employee engagement karena karyawan memersepsikan adanya dukungan organisasi terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan karier mereka (Kwon et al., 2024).

Kesempatan pengembangan diri dan kemajuan karier merupakan elemen penting dalam konsep pekerjaan yang layak karena mencerminkan keadilan, keberlanjutan kerja, serta prospek masa depan yang bermakna (Allan et al., 2021; Duffy et al., 2021). Oleh karena itu, karyawan yang merasakan adanya peluang pengembangan karier cenderung menilai pekerjaannya lebih layak dan bermakna, yang pada akhirnya dapat memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi. Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak selalu berdampak langsung terhadap keterikatan karyawan apabila tidak disertai dukungan manajerial dan kejelasan implementasi (Afrianty et al., 2025; Jehanzeb, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas program pengembangan karier bergantung pada faktor kontekstual, seperti kesesuaian nilai individu dengan organisasi serta konsistensi dukungan yang diterima karyawan. Selain itu, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa persepsi pekerjaan yang layak berpengaruh positif terhadap employee engagement karena karyawan yang memersepsikan pekerjaannya sebagai adil, aman, dan memberikan peluang pengembangan cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi (Yan et al., 2023; Inegbedion, 2024), sehingga berdasarkan temuan tersebut dikembangkan hipotesis penelitian.

H1 : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

Penelitian terdahulu telah menguji bagaimana praktik pengembangan karier mendorong sikap kerja positif. Dalam hal ini, (Hikmah Perkasa et al., 2023) menemukan bahwa organisasi yang intens melakukan pengembangan karier akan cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan, di mana kepuasan tersebut merupakan bagian integral dari persepsi pekerjaan yang layak. Menariknya, meskipun pengembangan karier umumnya berdampak positif, efektivitasnya tetap bergantung pada konsistensi organisasi dalam menyediakan kesempatan nyata, karena ketidakpastian jalur karier justru dapat menurunkan motivasi kerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H2: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap persepsi pekerjaan yang layak

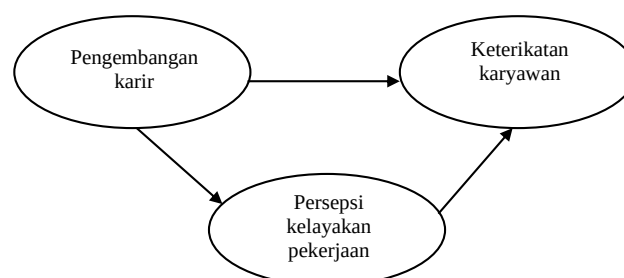
Pekerjaan yang layak tentunya menjadi faktor pendorong untuk tercapainya keterikatan karyawan. Dimana ada penelitian yang dilakukan oleh (Chada et al., 2022) menyatakan bahwa Lingkungan kerja yang ditandai dengan jaminan upah yang aman, perlindungan sosial, dan dialog sosial sangat berperan dalam menciptakan tenaga kerja yang terikat. Dan dari penelitian tersebut pekerjaan yang layak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja.

H3 : Persepsi pekerjaan layak berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

Dalam suatu perusahaan, departemen SDM dapat memainkan peran sentral dengan menyediakan program pengembangan karir yang komprehensif seperti pelatihan, mentoring, dan jalur promosi yang jelas untuk meningkatkan persepsi pekerjaan layak dan keterikatan karyawan dalam organisasi. Demikian pula, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karir akan memungkinkan karyawan merasa dihargai dan memiliki masa depan yang menjanjikan di organisasi (Muchibi et al., 2022). Keterikatan karyawan yang tercipta dari pengembangan karir terbukti mendorong peningkatan produktivitas individu, kolaborasi tim yang lebih baik, dan performa organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami mekanisme mediasi persepsi pekerjaan layak yang menghubungkan program pengembangan karir dengan keterikatan karyawan agar dapat secara strategis merancang intervensi SDM yang efektif (Hikmah Perkasa et al., 2023).

H4: Pengembangan karir mempengaruhi keterikatan kerja dengan persepsi kelayakan pekerjaan menjadi variabel mediasi.

Adapun model penelitian disajikan dalam gambar 1 berikut.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research, yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara pengembangan karir sebagai variabel independen, persepsi pekerjaan yang layak sebagai variabel mediator, dan keterikatan karyawan sebagai variabel dependen. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan antar konstruk secara empiris melalui alat ukur standar dan analisis statistik (Akkermans et al., 2024; Fordjour et al., 2025).

Sampel penelitian ini adalah karyawan yang berdomisili di Kota Bandung tanpa pembatasan sektor industri tertentu. Pemilihan Kota Bandung dilakukan secara sosiologis karena kedudukannya sebagai pusat industri kreatif dan pendidikan di Indonesia, yang merepresentasikan heterogenitas tenaga kerja muda dengan ambisi karir yang tinggi di tengah dinamika ekonomi digital. Hal ini dilakukan karena konstruk yang diteliti, yaitu pengembangan karir, persepsi pekerjaan yang layak, dan keterikatan karyawan merupakan variabel yang bersifat individual dan relevan di berbagai konteks organisasi. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria responden telah bekerja minimal satu tahun, sehingga dianggap memiliki pengalaman yang memadai untuk menilai ketiga konstruk tersebut secara akurat.

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 107 responden. Meskipun jumlah sampel 107 sering dianggap telah memenuhi ambang batas minimum 100 responden dalam analisis PLS-SEM (Hair et al., 2021), peneliti tetap melakukan verifikasi tambahan melalui post-hoc power analysis untuk memastikan kecukupan kekuatan statistik penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa dengan jumlah sampel tersebut, pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dan ukuran efek menengah ($f^2 = 0,15$), kekuatan statistik (power) yang dihasilkan telah melampaui kriteria minimum 0,80 (Kang, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa jumlah sampel 107 responden memiliki kekuatan yang cukup untuk mendeteksi pengaruh antar variabel dalam model penelitian serta meminimalkan risiko terjadinya kesalahan Tipe II.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner secara daring dengan teknik snowball, yaitu responden awal yang memenuhi kriteria diminta untuk mereferensikan kuisioner kepada rekan kerja lainnya yang juga memenuhi kriteria yang sama, hingga jumlah sampel yang ditargetkan terpenuhi. Penelitian ini melibatkan tiga variabel, yaitu pengembangan karir, keterikatan karyawan, dan persepsi pekerjaan yang layak. Seluruh butir pertanyaan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

1. Variable X (Pengembangan Karier) dalam penelitian ini didefinisikan sebagai upaya kolaboratif antara individu dan organisasi untuk meningkatkan kompetensi, memperluas relasi, serta merencanakan kemajuan karir jangka panjang. Variabel ini diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Sturges (2002), yang mencakup aspek manajemen karir individual dan dukungan organisasi. Instrumen ini terdiri dari butir-butir pernyataan yang mengevaluasi pelatihan, peran atasan, jejaring (networking), hingga komitmen organisasi. Alat ukur ini terdiri dari 30 butir pernyataan. Salah satu contoh pernyataannya adalah: “Saya memiliki mentor yang membantu pengembangan karir saya.”
2. Variable Y (Persepsi pekerjaan yang layak) dimaknai sebagai evaluasi subjektif karyawan terhadap sejauh mana lingkungan kerja mampu memenuhi kebutuhan dasar dan profesional kerja, khususnya dalam konteks kerja yang terdigitalisasi. Variabel ini diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Saragih et al. (2025) yang terdiri atas 26 butir pernyataan dan dalam penelitian ini diadaptasi sesuai dengan dimensi yang relevan sehingga hanya ada 19 butir pertanyaan yang digunakan. Instrumen tersebut mencakup enam dimensi utama, yaitu otonomi kerja, pertumbuhan dan dukungan, keterhubungan sosial, pengakuan dari rekan kerja, serta akses dan keamanan digital. Salah satu contoh pernyataan dalam instrumen ini adalah, “Di tempat kerja, kebutuhan saya untuk mengembangkan potensi diri terpenuhi dengan baik.”
3. Variable Z (keterikatan karyawan) adalah kondisi kognitif dan emosional di mana karyawan merasa berenergi, antusias, dan sepenuhnya terserap dalam pekerjaannya. Variabel ini diukur menggunakan kuisioner yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2006). Instrumen ini terdiri dari 17 butir pernyataan yang mewakili tiga dimensi utama, yaitu kekuatan, dedikasi, dan penghayatan. Salah satu contoh pernyataannya adalah: “Saya merasa antusias terhadap pekerjaan saya.”

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Metode ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu menguji model struktural yang relatif kompleks, khususnya untuk menganalisis hubungan mediasi antar variabel laten secara simultan. Analisis data dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model).

a. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

(Putu Gede Subhaktiyasa, 2024) menjelaskan bahwa tahap ini bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel laten dan indikator yang digunakan. Tahap ini dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen kuesioner yang disebarkan mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara akurat, sehingga setiap indikator benar-benar mengukur variabel yang dimaksud secara valid dan reliabel. Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, dan uji reliabilitas konstruk (Hair et al., 2012; Henseler et al., 2009).

Uji validitas konvergen bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator dalam satu konstruk memiliki tingkat korelasi yang tinggi satu sama lain. Menurut Hair et al. (2021, 2022), validitas konvergen dapat dievaluasi melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), di mana nilai loading $\geq 0,70$ dan $AVE \geq 0,50$ menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya. Sementara itu, uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya dalam model. Henseler et al. (2021) menjelaskan bahwa validitas diskriminan dapat diuji menggunakan kriteria HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), dengan nilai HTMT $< 0,90$ yang menunjukkan adanya perbedaan yang memadai antar konstruk. Selanjutnya, uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal indikator dievaluasi melalui nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha yang $\geq 0,70$ dianggap memenuhi standar (Hair et al., 2021, 2022).

b. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, analisis dilanjutkan pada tahap evaluasi model struktural (inner model) untuk menguji hipotesis penelitian. (Putu Gede Subhaktiyasa, 2024) menjelaskan bahwa tahap ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Dalam penelitian ini, evaluasi model struktural digunakan untuk menguji pengaruh Career Development terhadap Employee Engagement, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Decent Work sebagai variabel mediasi. Pengujian dilakukan melalui analisis koefisien jalur (path coefficients) untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh antar variabel laten.

Signifikansi hubungan antar variabel dievaluasi menggunakan nilai t-statistics atau p-values yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping. Hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistics $> 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% atau p-value $< 0,05$ (Hair et al., 2021, 2022). Selain itu, penelitian ini juga menguji specific indirect effects untuk mengetahui peran mediasi Decent Work dalam hubungan antara Career Development dan Employee Engagement, serta mengevaluasi kekuatan prediksi model melalui nilai R^2 (coefficient of determination) untuk menilai kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 107 orang responden. Semua responden berpartisipasi secara sukarela. Kuisisioner yang disebarkan secara daring juga dilengkapi dengan dokumen kelayakan etis dan Mayoritas responden berusia 26–35 tahun (49,50%), menggambarkan profil tenaga kerja usia produktif yang berada dalam fase aktif pengembangan karier. Tingkat pendidikan didominasi lulusan S1 (57,90%), menunjukkan latar belakang akademik yang memadai dalam memahami konteks penelitian. Dari sisi masa kerja, kelompok terbesar adalah karyawan dengan pengalaman 1–3 tahun (38,30%), mengindikasikan banyak responden masih berada pada tahap awal karier mereka. Status kepegawaian terbagi hampir merata antara karyawan kontrak (50,50%) dan tetap (47,70%), mencerminkan keberagaman hubungan kerja dalam sampel. Responden berasal dari berbagai sektor industri, dengan Farmasi & Distribusi Kesehatan sebagai yang paling dominan (23,26%), menunjukkan heterogenitas konteks organisasi. Partisipasi program pengembangan karier terbagi hampir seimbang antara yang pernah (50,47%) dan belum pernah mengikuti (49,53%), sementara 41,12% responden tidak pernah mengikuti pelatihan dalam dua tahun terakhir. Divisi Logistik & Supply Chain mendominasi keterwakilan departemen (22,43%), meskipun proporsi terbesar justru berasal dari kategori lainnya (35,51%), mencerminkan keragaman fungsi pekerjaan responden.

Tabel 1. Data demografi responden

Karakteristik	Frekuensi	Presentase
Usia		
> 20 – 25 tahun	25	23,40%
> 26 – 35 tahun	53	49,50%
> 36 – 45 tahun	21	19,60%

> 46 – 55 tahun	6	5,60%
> 56 tahun	2	1,90%
Pendidikan		
SMA	13	12,15%
Diploma	17	15,90%
S1	62	57,90%
S2	13	12,10%
S3	2	1,90%
Masa Kerja		
> 1–3 tahun	41	38,30%
> 3–5 tahun	16	15,00%
> 5–10 tahun	26	24,30%
> 10 tahun	24	22,40%
Status kepegawaian		
Kontrak	54	50,50%
Tetap	51	47,70%
Outsourcing	2	1,90%
Jenis industri		
Farmasi & Distribusi Kesehatan (Termasuk distributor obat & alat kesehatan)	20	23,26%
Layanan Kesehatan (Rumah Sakit, Klinik, Tenaga Medis)	12	13,95%
Distribusi & Logistik (General Distributor)	7	8,14%
Pendidikan (Sekolah, Perguruan Tinggi)	7	8,14%
Makanan & Minuman (F&B)	5	5,81%
Perhotelan & Hospitality	5	5,81%
Retail & Perdagangan	5	5,81%
Keuangan & Perbankan (Bank, Asuransi)	4	4,65%
Teknologi & Informasi (IT)	3	3,49%
Manufaktur & Produksi (Tekstil, Furniture, Bahan Mentah)	3	3,49%
Transportasi & Aviasi	3	3,49%
Pertambangan (Mining)	2	2,33%
Lainnya (Hukum, Pemerintahan, Konsultan, Kerohanian, Otomotif, dll)	10	11,63%
Partisipasi dalam program pengembangan karir		
Ya (Pernah mengikuti)	54	50,47%
Tidak (Belum pernah)	53	49,53%
Frekuensi pelatihan (2 tahun terakhir)		
Tidak pernah	44	41,12%
1–2 kali	41	38,32%
3–4 kali	15	14,02%
> 4 kali	7	6,54%
Departemen/Divisi		
Logistik & Supply Chain	24	22,43%
Sales & Marketing	12	11,21%
Medis & Layanan Kesehatan	9	8,41%
Finance, Accounting & Tax	6	5,61%
SDM / HRD / GA	5	4,67%
Pendidikan (Guru/Dosen)	5	4,67%
Operasional & Produksi	5	4,67%
Lainnya (IT, Legal, Driver, dll)	38	35,51%
Tidak Mengisi (-)	3	2,80%

Sumber: Data yang diolah (2026)

1. Evaluasi *outer model*

Validitas Konvergen

Evaluasi *outer model* dilakukan melalui pengujian validitas konvergen dengan memeriksa nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)* pada masing-masing konstruk. Menurut Hair et al. (2021), indikator dengan nilai *loading factor* di bawah 0,707 perlu dieliminasi secara bertahap untuk memastikan kualitas model pengukuran tetap terjaga. Dalam penelitian ini, terdapat 66 butir pertanyaan. Akan tetapi proses eliminasi mengharuskan 40 indikator yang gugur selama tahap analisis, yang terdiri atas 21 indikator pada konstruk pengembangan karir, 10 indikator pada konstruk persepsi pekerjaan yang layak, dan 9 indikator pada konstruk keterikatan karyawan. Oleh karena itu tersisa 26 butir pertanyaan. Seluruh indikator yang tersisa telah memenuhi ambang batas minimum *loading factor* sebesar 0,707. Pada konstruk pengembangan karir (CD), sembilan indikator yang dipertahankan memiliki nilai *loading* berkisar antara 0,731 hingga 0,894. Pada konstruk persepsi pekerjaan yang layak (DW), sembilan indikator menunjukkan nilai *loading* antara 0,728 hingga 0,914. Sementara itu, pada konstruk keterikatan karyawan (EE), delapan indikator memiliki nilai *loading* antara 0,704 hingga 0,880. Rentang nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator yang dipertahankan telah memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk latennya masing-masing. Hasil lengkap pengujian validitas konvergen disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Validitas Konvergen

	CD	DW	EE
CD12	0.787		
CD13	0.832		
CD14	0.840		
CD16	0.780		
CD17	0.894		
CD18	0.769		
CD19	0.731		
CD20	0.835		
CD21	0.782		
DW10		0.795	
DW11		0.862	
DW12		0.728	
DW13		0.800	
DW14		0.866	
DW15		0.914	
DW16		0.832	
DW17		0.777	
DW8		0.787	
EE11			0.750
EE12			0.831
EE14			0.704
EE2			0.739
EE4			0.880
EE5			0.852
EE6			0.800
EE1			0.780

Note: CD = pengembangan karir; DW: persepsi kelayakan pekerjaan; EE: keterikatan karyawan
 Sumber : Output Smart-PLS (2026)

Selain itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* seluruh konstruk telah melampaui batas minimum 0,50 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2021). Konstruk pengembangan karir memiliki nilai AVE sebesar 0,651, persepsi pekerjaan yang layak sebesar 0,672, dan keterikatan karyawan sebesar 0,630. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen. Hasil lengkap *average variance extracted* disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil *Average variance extracted (AVE)*

	Average variance extracted (AVE)
CD	0.651
DW	0.672
EE	0.630

Sumber : Output Smart-PLS (2026)

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) yang direkomendasikan oleh Henseler et al. (2015), dengan ambang batas nilai HTMT < 0,90. Hasil pengujian (Tabel 4) menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah ambang batas tersebut. Secara spesifik, nilai HTMT antara pengembangan karir (CD) dan persepsi pekerjaan yang layak (DW) adalah sebesar 0,519, sedangkan antara persepsi pekerjaan yang layak (DW) dan keterikatan karyawan (EE) adalah sebesar 0,090. Selain itu, nilai HTMT antara pengembangan karir (CD) dan keterikatan karyawan (EE) tercatat sebesar 0,464. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini mengukur dimensi yang berbeda dan tidak saling tumpang tindih secara konseptual. Hasil pengujian validitas diskriminan disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Validitas Diskriminan

	CD	DW	EE
CD		0.519	0.464
DW			0.090
EE			

Note: CD = pengembangan karir; DW: persepsi kelayakan pekerjaan; EE: keterikatan karyawan

Sumber : Output Smart-PLS (2026)

Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang memadai dalam mengukur setiap konstruk yang diteliti (Hair et al., 2021). Secara konseptual, reliabilitas menunjukkan sejauh mana seperangkat indikator mampu secara konsisten merefleksikan konstruk laten yang sama serta menghasilkan pengukuran yang stabil (Sarstedt et al., 2022). Dengan demikian, pengujian reliabilitas bertujuan untuk menilai apakah butir-butir pertanyaan dalam kuesioner memiliki tingkat konsistensi yang baik ketika digunakan untuk mengukur variabel pengembangan karir, persepsi pekerjaan yang layak, dan keterikatan karyawan.

Berdasarkan hasil yang disajikan pada Tabel 5, seluruh konstruk menunjukkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yaitu sebesar 0,933 untuk pengembangan karir (CD), 0,938 untuk persepsi pekerjaan yang layak (DW), dan 0,916 untuk keterikatan karyawan (EE). Selain itu, nilai Composite Reliability (ρ_c) masing-masing konstruk juga berada di atas 0,70, yakni sebesar 0,944 (CD), 0,948 (DW), dan 0,931 (EE). Menurut Hair et al. (2021), nilai reliabilitas di atas 0,70 mengindikasikan tingkat konsistensi internal yang baik, sedangkan nilai di atas 0,90 menunjukkan reliabilitas yang sangat kuat tanpa mengindikasikan redundansi indikator secara berlebihan. Temuan ini memperlihatkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Artinya, indikator-indikator yang digunakan mampu secara konsisten merepresentasikan variabel yang diukur, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Tabel 5. Hasil Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's alpha	Composite reliability (ρ_a)	Composite reliability (ρ_c)
CD	0.933	0.940	0.944
DW	0.938	0.947	0.948
EE	0.916	0.928	0.931

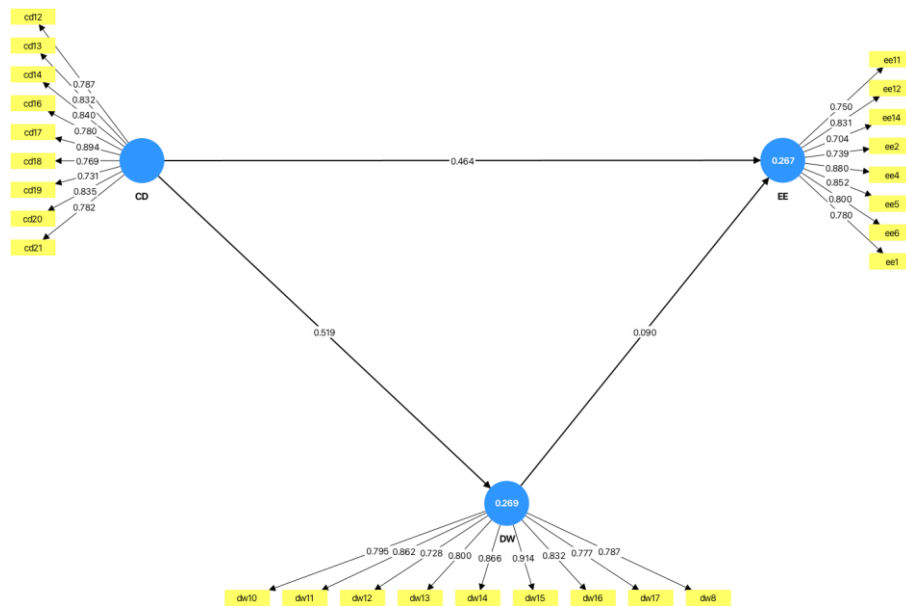
Note: CD = pengembangan karir; DW: persepsi kelayakan pekerjaan; EE: keterikatan karyawan

Sumber : Output Smart-PLS (2026)

2. Evaluasi Model Struktural (*inner model*)

Setelah seluruh indikator pada outer model dinyatakan valid dan reliabel, tahap berikutnya adalah mengevaluasi model struktural (*inner model*). Tahap ini bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel laten sekaligus membuktikan hipotesis penelitian yang telah dirumuskan (Hair et al., 2021). Dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), evaluasi inner model

dilakukan dengan menilai arah dan kekuatan hubungan antar konstruk melalui koefisien jalur serta pengujian signifikansinya (Henseler et al., 2020). Hasil evaluasi model struktural secara keseluruhan dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Gambar 2. Hasil analisa model

Note: CD = pengembangan karir; DW: persepsi kelayakan pekerjaan; EE: keterikatan karyawan Sumber : Output Smart-PLS (2026)

Berdasarkan Gambar 2, terlihat bahwa seluruh jalur hubungan antar variabel menunjukkan arah positif. Artinya, setiap peningkatan pada variabel independen diikuti dengan peningkatan pada variabel dependen. Arah hubungan yang positif ini mengindikasikan adanya kecenderungan asosiasi yang sejalan antar konstruk dalam model penelitian (Hair et al., 2021). Untuk melihat signifikansi hubungan tersebut secara lebih rinci, hasil uji hipotesis disajikan pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Hasil Path Coefficients

	Path coefficients	p-value	Kesimpulan
CD -> DW	0.519	0,000	Signifikan
CD -> EE	0.464	0,000	Signifikan
DW -> EE	0.090	0,513	Tidak signifikan

Sumber : Output Smart-PLS (2026)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 6, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan ($\beta = 0,464$; $p < 0,05$), sehingga H1 diterima. Selanjutnya, pengembangan karir juga signifikan terhadap persepsi pekerjaan yang layak ($\beta = 0,519$; $p < 0,05$), sehingga H2 diterima. Sementara itu, persepsi pekerjaan yang layak ditemukan tidak mempengaruhi keterikatan karyawan ($\beta = 0,090$; $p > 0,05$), sehingga H3 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik pengembangan karir menjadi penentu tinggi/rendahnya keterikatan karyawan, akan tetapi persepsi pekerjaan yang layak tidak berperan menjadi prediktor. Hal ini mengindikasikan bahwa responden dalam penelitian ini (karyawan lintas industri) cenderung terikat dengan organisasi ketika mereka melihat adanya peluang pertumbuhan profesional jangka panjang.

Pengujian peran mediasi variabel PDW terhadap hubungan praktik pengembangan karir dan keterikatan (H4) dilakukan melalui analisis *specific indirect effects* (Tabel 7). Hasil menunjukkan bahwa nilai koefisien sebesar 0,047, *T-statistics* 0,636 dan *p-value* 0,525, sehingga H4 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi pekerjaan yang layak tidak berperan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir dan keterikatan karyawan. Hal ini terjadi karena heterogenitas responden yang berasal dari berbagai industri. Keragaman ini membuat banyak faktor organisasional yang berbeda secara signifikan antar sektor. Dengan demikian, praktik pengembangan karir akan mendorong ikatan emosional karyawan tanpa melewati evaluasi kelayakan pekerjaan. Sehingga persepsi pekerjaan yang layak belum tentu menjadi faktor penentu keterikatan karyawan secara universal ketika konteks industri yang beragam turut diperhitungkan.

Tabel 7. Hasil *Spesific Indirect Effects*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
CD -> DW -> EE	0.047	0.040	0.074	0.636	0.525

Note: CD = pengembangan karir; DW: persepsi kelayakan pekerjaan; EE: keterikatan karyawan
 Sumber : Output Smart-PLS (2026)

Berdasarkan hasil analisa *R-square* (Tabel 8) variabel persepsi kelayakan pekerjaan (DW) memiliki nilai *R-square* sebesar 0,269, yang berarti variabel independen mampu menjelaskan 26,9% variasi pada persepsi tersebut. Sementara itu, variabel Keterikatan karyawan (EE) memiliki nilai *R-square* sebesar 0,267. Meskipun nilai tersebut masuk dalam kategori pengaruh yang rendah dalam penelitian ilmu sosial, hasil ini tetap memberikan gambaran adanya hubungan yang valid antar variabel dalam model.

Tabel 8. Nilai *R-Square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
DW	0.269	0.262
EE	0.267	0.252

Note: DW: persepsi kelayakan pekerjaan; EE: keterikatan karyawan
 Sumber : Output Smart-PLS (2026)

Analisis lebih mendalam melalui nilai *f-square* (Tabel 9) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan besarnya kontribusi relatif antar variabel. Pengembangan Karir (CD) terbukti memiliki pengaruh yang besar terhadap DW dengan nilai 0,368, serta pengaruh kategori sedang terhadap keterikatan karyawan sebesar 0,214. Namun, ditemukan bahwa hubungan antara persepsi kelayakan pekerjaan terhadap keterikatan karyawan memiliki nilai *f-square* yang sangat rendah, yaitu hanya sebesar 0,008. Ketiadaan kontribusi yang signifikan dari variabel DW terhadap EE tersebut menjadi alasan utama mengapa fungsi mediasi tidak berjalan dalam model ini. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi pekerjaan yang layak tidak berperan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir dan keterikatan karyawan. Dengan demikian, hipotesis H4 tidak didukung, dan pengaruh pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan lebih tepat dijelaskan melalui jalur langsung dibandingkan melalui variabel mediasi.

Tabel 9. Hasil Analisis *F-Square*

	CD	DW	EE
CD		0.368	0.214
DW			0.008
EE			

Note: CD = pengembangan karir; DW: persepsi kelayakan pekerjaan; EE: keterikatan karyawan
 Sumber : Output Smart-PLS (2026)

DISKUSI

Hasil analisis menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,368 yang mengindikasikan bahwa praktik pengembangan karir memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap persepsi karyawan mengenai kelayakan pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan Psychology of Working Theory yang dikemukakan oleh Blustein et al. (2023) dan Duffy et al. (2016), yang menyatakan bahwa akses terhadap peluang pengembangan karir merupakan salah satu pilar utama dalam menciptakan pengalaman kerja yang layak (decent work). Dalam perspektif ini, pekerjaan tidak hanya dinilai dari kondisi material seperti upah dan keamanan kerja, tetapi juga dari sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan peluang bagi individu untuk berkembang secara profesional. Ketika organisasi menyediakan jalur promosi, pelatihan, serta kesempatan peningkatan kompetensi yang jelas, karyawan cenderung memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang bermakna dan memiliki prospek masa depan yang lebih baik.

Pengaruh pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan

Hasil analisis menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,214 yang membuktikan adanya pengaruh signifikan dari praktik pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan. Temuan ini mendukung Social Exchange Theory (Cropanzano & Mitchell, 2005), yang menjelaskan bahwa karyawan cenderung membalas investasi organisasi dalam bentuk kesempatan pengembangan diri dengan meningkatkan dedikasi dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan Aziedjo (2024) yang menegaskan bahwa organisasi yang secara konsisten menerapkan pengembangan karier melalui pelatihan dan perencanaan jalur karier cenderung memiliki tingkat employee engagement yang lebih tinggi.

Namun demikian, efek sedang yang ditunjukkan nilai f^2 menunjukkan bahwa pengembangan karier bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan. Jehanzeb (2020) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak selalu meningkatkan keterikatan apabila tidak disertai kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi (person–organization fit). Dengan demikian, faktor lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan pengalaman kerja juga berperan dalam membentuk keterikatan karyawan.

Pengaruh persepsi kelayakan pekerjaan terhadap keterikatan karyawan

Berbeda dengan dua hipotesis sebelumnya, hubungan antara persepsi kelayakan pekerjaan dan keterikatan karyawan menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Secara teoretis, Psychology of Working Theory (Duffy et al., 2016) menyatakan bahwa pekerjaan yang layak berkontribusi terhadap berbagai outcomes psikologis positif seperti kepuasan kerja dan kesejahteraan individu. Namun, hubungan tersebut tidak selalu secara langsung memengaruhi keterikatan kerja.

Dalam penelitian ini, responden berasal dari berbagai sektor industri dengan latar belakang pekerjaan yang beragam. Selain itu, mayoritas responden berada pada kelompok usia 26–35 tahun yang secara sosiologis berada pada fase pembangunan karier. Pada tahap ini, individu cenderung lebih memprioritaskan peluang pengembangan diri, pengalaman kerja, dan mobilitas karier dibandingkan stabilitas kondisi kerja. Akibatnya, meskipun mereka menyadari adanya keterbatasan dalam aspek kelayakan pekerjaan, kondisi tersebut tidak selalu menurunkan tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan atau organisasi.

Peran Mediasi Kelayakan Pekerjaan

Tidak signifikannya pengaruh persepsi kelayakan pekerjaan terhadap keterikatan karyawan (H3 ditolak) menjelaskan mengapa peran mediasi juga tidak terbukti (H4 ditolak). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karier terhadap keterikatan karyawan lebih tepat dijelaskan melalui jalur langsung (direct effect).

Secara sosiologis, temuan ini dapat dikaitkan dengan fenomena hustle culture yang semakin berkembang dalam dunia kerja modern. Dalam konteks ini, sebagian pekerja tetap menunjukkan keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya meskipun kondisi kerja belum sepenuhnya ideal, karena keterikatan tersebut didorong oleh ambisi pribadi, pengalaman profesional, dan harapan mobilitas karier di masa depan. Fenomena ini mencerminkan adanya paradoks karier, di mana pekerja tetap terlibat secara emosional dengan pekerjaan meskipun standar kelayakan kerja belum sepenuhnya terpenuhi. Dengan demikian, bagi pekerja pada fase pembangunan karier, keterikatan kerja lebih dipengaruhi oleh orientasi karier dan motivasi personal dibandingkan persepsi terhadap kelayakan pekerjaan itu sendiri.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk memahami bagaimana praktek pengembangan karier berperan dalam membentuk persepsi pekerjaan yang layak serta meningkatkan keterikatan karyawan pada 107 karyawan yang bekerja di berbagai sektor industri di Kota Bandung. Hasil analisis menunjukkan bahwa pertama, pengembangan karier terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi pekerjaan yang layak (H1 didukung). Semakin terstruktur program pengembangan karier yang ditawarkan organisasi, semakin tinggi penilaian karyawan terhadap standar kelayakan pekerjaan mereka. Kedua, pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan (H2 didukung). Investasi perusahaan pada pertumbuhan profesional karyawan menjadi pemicu utama meningkatnya antusiasme dan keterikatan mereka terhadap organisasi. Ketiga, persepsi pekerjaan yang layak ditemukan tidak signifikan meningkatkan keterikatan karyawan (H3 tidak didukung). Temuan ini memberikan wawasan penting bahwa ikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi terbentuk dari kesempatan bertumbuh secara profesional, bukan dari persepsi kelayakan pekerjaan. Keempat, persepsi pekerjaan yang layak tidak terbukti berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara pengembangan karier dan keterikatan karyawan (H4 tidak didukung). Efek pengembangan karier terhadap keterikatan karyawan ditemukan bersifat langsung (direct effect), sehingga peran "jembatan" dari variabel kelayakan kerja tidak menjadi esensial dalam model ini.

Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bagi pengambil keputusan di perusahaan. Pertama, untuk mendukung karyawan bekerja lebih efektif dan bermakna di era modern ini, praktik pengembangan karyawan menjadi penting untuk dikaji kembali. Penerapan program pelatihan dan promosi yang sudah dilakukan perlu dievaluasi agar dirasakan lebih relevan, adil, dan konsisten untuk semua karyawan. Kedua, praktik manajemen sumber daya manusia perlu dikaji ulang agar memenuhi aspek kelayakan pekerjaan secara psikologis. Hal ini dapat meliputi penghargaan karyawan, otonomi kerja yang tinggi, dan pemberian

gaji yang kompetitif. Perusahaan perlu menyadari bahwa meskipun aspek kelayakan kerja penting untuk mencegah ketidakpuasan, namun untuk meningkatkan keterikatan karyawan, fokus utama tetap harus diletakkan pada penyediaan peluang karir yang nyata.

Secara teoritis, penelitian ini memperluas *Social Exchange Theory* karena mengonfirmasi bahwa jenis sumber daya yang dipertukarkan dalam hubungan kerja memiliki bobot pengaruh yang berbeda. Temuan ini membuktikan bahwa sumber daya yang bersifat pengembangan diri (karier) memiliki kekuatan pertukaran yang lebih tinggi dalam memicu keterikatan (*engagement*) dibandingkan sumber daya yang bersifat administratif dan kondisi kerja (*decent work*). Selain itu, hasil yang tidak signifikan pada jalur mediasi (H4) memberikan kontribusi teoritis bahwa peran mediasi bersifat situasional; dalam konteks tenaga kerja yang sangat menghargai *self-actualization*, pengaruh pengembangan karier dapat melampaui kebutuhan akan kelayakan kerja standar.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena beberapa hal. Pertama, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* dan data berbasis persepsi responden. Hal ini rentan dengan bias walaupun penelitian ini telah memastikan bahwa responden yang berhak mengisi adalah responden yang memenuhi kriteria. Penelitian selanjutnya sebaiknya tidak hanya mengandalkan satu metode, melainkan menggunakan pendekatan campuran (*mixed-methods*) agar dinamika persepsi kelayakan kerja dan keterikatan karyawan dapat dipahami secara lebih jelas di berbagai konteks organisasi. Kedua, jumlah sampel dalam penelitian ini terbilang terbatas (107 responden). Meskipun telah memenuhi ambang batas minimum untuk pengolahan data multivariat, ukuran sampel yang kecil membatasi tingkat generalisasi. Penelitian berikutnya perlu melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan mampu membedakan temuan secara lintas industri (seperti membandingkan sektor jasa dan manufaktur) agar kesimpulan yang dihasilkan lebih komprehensif dan dapat diandalkan secara luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Allan, B. A., Autin, K. L., & Wilkins-Yel, K. G. (2021). Precarious work in the 21st century: A psychological perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103491>
- Aziedjo, A. (2024). The Impact of Career Development on Employee Engagement and Retention. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 12(2), 1776–1784. <https://doi.org/10.53075/Ijmsirq/098353534453453>
- Blustein, D. L. (2006). *The psychology of working : a new perspective for career development, counseling, and public policy*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Blustein, D. L., Lysova, E. I., & Duffy, R. D. (2023). Understanding Decent Work and Meaningful Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 289–314. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127–148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>
- Duffy, R. D., Prieto, C. G., Kim, H. J., Raque-Bogdan, T. L., & Duffy, N. O. (2021). Decent work and physical health: A multi-wave investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 127. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103544>
- Evers, A. T., van der Heijden, B. I. J. M., Kreijns, K., & Vermeulen, M. (2016). Job Demands, Job Resources, and Flexible Competence: The Mediating Role of Teachers' Professional Development at Work. *Journal of Career Development*, 43(3), 227–243. <https://doi.org/10.1177/0894845315597473>
- Gallup Consulting. (2025). State of the Global Workplace. In *State of the Global Workplace Understanding Employees, Informing Leaders*. [http://www.gallup.com/file/services/176735/State of the Global Workplace Report 2013.pdf](http://www.gallup.com/file/services/176735/State%20of%20the%20Global%20Workplace%20Report%202013.pdf)%5Cnpapers2://publication/uuid/4F576D34-017E-4BC6-8B6E-E3760C5FCD5E
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Inegbedion, H. E. (2024). Work-life balance and employee commitment: mediating effect of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 15(May), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1349555>

- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior?: Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, 44(6–7), 637–657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saragih, S., Ginting, H., Tjakraatmadja, J. H., & Pratama, A. P. (2025). Decent Work in the Digital Context: Scale Development and Validation. *Business Strategy and Development*, 8(1). <https://doi.org/10.1002/bsd2.70058>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Yan, Y., Geng, Y., & Gao, J. (2023). Measuring the decent work of knowledge workers: Constructing and validating a new scale. *Heliyon*, 9(7), e17945. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17945>
- Afrianty, T. W., Utami, H. N., Sasmita, E. E., Putra, F. R. R., & Wulandari, T. D. (2025). Linking servant leadership and career development to employee voice behaviour through engagement and commitment: evidence from State Polytechnics in East Java, Indonesia. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2460628>
- Akkermans, J., Le Blanc, P., Van der Heijden, B., & De Vos, A. (2024). Toward a contextualized perspective of employability development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 1–10. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2291763>
- Chada, L., Mashavira, N., Mathibe, M. S., & Mathibe, M. (2022). *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Charles, C., & Akuffo-Aduamah, N. (2025). Number 01. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 13(1), 57–69. <https://doi.org/10.53075/Ijmsirq/098736342>
- De Vos, A., Jacobs, S., Vangronsveld, K., Wouters, K., & Beyne, J. (2024). Opening Minds for a Career with Impact. *Journal of Management Education*, 48(2), 399–419. <https://doi.org/10.1177/10525629231221494>
- Fordjour, G. A., Ho, H. C. Y., Hou, W. K., Chiu, S. W. K., & Chan, C. C. H. (2025). Determinants of Career Development Outcomes Among Blue-Collar Workers: A Comprehensive Review of Factors and Theories From the Past Decade of Research. In *Human Resource Development Review*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/15344843251387377>
- Hikmah Perkasa, D., Seno, & Magito. (2023). *The Influence Of Career Development, Competence And Work Conflict On Job Satisfaction*. <https://lenteranusa.id/>
- 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. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2023-0117>
- Muchibi, W. M., Mutua, S. M., & Juma, D. (2022). Influence of career development on employee engagement in the public health sector in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration* |, 4(1), 297–327. https://iajournals.org/articles/iajhrba_v4_i1_297_327.pdf
- Nowacka, E., Robel, J., & Runiewicz, R. (2022). *Employee Involvement and the Efficiency of the Organization*.
- Putu Gede Subhaktiyasa. (2024). PLS-SEM for Multivariate Analysis: A Practical Guide to Educational Research using SmartPLS. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, 4(3), 353–365. <https://doi.org/10.35877/454ri.eduline2861>
- Siahaan, R. D., Al Musadieg, M., & Nurtjahjono, G. E. (2025). *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF ACCOUNTING AND BUSINESS SOCIETY 270 IJABS BOOSTING EMPLOYEE ENGAGEMENT IN TIMES OF CHANGING WORKING CONDITIONS: AN EMPIRICAL STUDY BASED ON A SELF-DETERMINATION THEORY PERSPECTIVE*.
- Tan, C., & Lee, S. Z. (2022). Adoption of enterprise risk management (ERM) in small and medium-sized enterprises: evidence from Malaysia. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 18(1), 100–131. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2020-0181>
- Gibb, S., & Ishaq, M. (2020). Decent work: what matters most and who can make a difference? *Employee Relations*, 42(4), 845–861. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0099>
- Kang, H. (2021). Sample size determination and power analysis using the G*Power software. *PubMed*.
- Mcgrath, S. ;, Alla-Mensah, J. ;, & Langthaler, M. (n.d.). *Skills for decent work, life and sustainable development: Vocational education and the sustainable development goals*. Retrieved www.centrum3.at