

# Apakah Gender mempengaruhi peran Pengembangan karir dalam membentuk Keterikatan kerja?

Agus Iqbal Hawabi<sup>1)</sup>, Firdatin Nur Arsy<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Malang

<sup>2)</sup> Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Malang

e-mail Correspondent: [arsydatin@gmail.com](mailto:arsydatin@gmail.com)

Received: 18-03-2026

Revised: 14-04-2026

Accepted: 30-04-2026

## Info Artikel

## Abstract

**Keywords:** *Career development; work engagement; gender*

This study aims to examine the role of career development in shaping employee job attachment and analyze whether gender affects or serves as a moderator variable in the relationship between career development and work engagement among government employees with work agreements in X town. This research employs a quantitative approach with an ex post facto design and a simple random sampling technique. Data were obtained from 265 respondents who had attended a competency development training program, using two psychological scales to measure career development and job attachment. Data analysis was conducted using descriptive tests, independent t-tests, and regression analysis. The result showed that gender does not moderate the relationship between career development and work engagement. There is a difference in work engagement based on gender, where female employees tend to have a higher level of work engagement than their male counterparts. These findings suggest that well-designed career development can enhance work engagement, regardless of gender, and has a direct impact on government institutions to optimize human resource management strategies. Future research is recommended to consider other factors that can influence work engagement so that the results obtained are more in-depth and applicable.

## Abstrak.

**Kata kunci:** *Pengembangan karir; keterikatan kerja; gender*

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran pengembangan karir dalam membentuk keterikatan kerja pegawai serta menganalisis apakah jenis kelamin berpengaruh atau menjadi variabel moderator dalam hubungan antara pengembangan karir dan keterikatan kerja pada pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja di Kota X. Pendekatan kuantitatif pada desain ex-post facto dan teknik pengambilan sampel acak sederhana digunakan pada penelitian ini. Data diperoleh dari 265 responden yang telah mengikuti program pelatihan pengembangan kompetensi, menggunakan dua skala psikologis untuk mengukur pengembangan karir dan keterikatan kerja. Analisis data dilakukan melalui uji deskriptif, uji t independen, dan regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Jenis kelamin tidak memoderasi hubungan antara pengembangan karir terhadap keterikatan kerja. Terdapat perbedaan keterikatan kerja berdasarkan jenis kelamin, di mana pegawai perempuan tingkat keterikatan kerja yang dimiliki lebih tinggi dibandingkan laki-laki. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan keterikatan kerja tanpa memandang jenis kelamin, serta memberikan dampak angung bagi instansi pemerintah untuk mengoptimalkan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan faktor lain yang dapat memengaruhi keterikatan kerja agar hasil yang diperoleh lebih mendalam dan bersifat aplikatif

## PENDAHULUAN

Kemajuan Instansi di tandai dengan adanya kinerja pegawai yang naik secara signifikan, pencapaian target instansi, serta adanya kepemimpinan yang efektif. Kemajuan instansi ini tentunya membutuhkan pula peningkatan kebutuhan, salah satunya adalah sumber daya. Sumber daya dalam Instansi terdapat dua, yakni sumber daya manusia dan sumber daya alam. Sumber daya Manusia meliputi manajerial, pemimpin, dan pegawai sedangkan sumber daya alam meliputi energi, lahan, dan aset lingkungan. Dalam Konteks ini, Pegawai memiliki peran yang sangat penting karena merupakan asset utama organisasi. Tanpa keberadaan pegawai, operasional perusahaan atau instansi tidak akan berjalan secara optimal maksimal. Banyaknya sumber daya yang dimiliki akan meningkatkan tantangan yang harus dihadapi. Karena itu, perusahaan dapat menggaris bawahi pentingnya strategi yang disesuaikan untuk menumbuhkan lingkungan yang mendorong keterlibatan pegawai untuk meningkatkan hasil kerjanya (Demirtas & Akdogan, 2015). Tingkat keterikatan kerja pegawai di Indonesia masih dalam kategori rendah, hal ini dibuktikan oleh temuan data dari Gallup, sebuah perusahaan analitik dan konsultan global. Terhitung dalam data per tahun 2023 jumlah pegawai terikat (*engaged*) dengan perusahaannya sebanyak 25,28%, sedangkan pegawai yang tidak terikat (*not engaged*) sebanyak 68,79%, dan pegawai yang dalam kategori *actively disengaged* sebanyak 5,93% (Gallup, 2023). Pada fase setelah pandemi sebanyak 38% perusahaan Indonesia berjuang mencari pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Zhafira & Ertika 2025).

Keterikatan kerja merupakan suatu kondisi dimana pegawai merasakan kepuasan dan emosi positif terhadap pekerjaannya. Kondisi ini tercermin melalui tiga aspek utama, yaitu *vigor*), *dedication*, serta *absorption* (Schaufeli et al., 2002). Keterikatan kerja merupakan suatu dorongan, intensi, dan evaluasi yang positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya guna mencapai mental yang sehat. Berbeda dengan karyawan lainnya, karyawan yang terikat pada pekerjaannya cenderung bersemangat serta menjalin hubungan yang efektif dengan aktivitas pekerjaannya (Ridho 2023). Selain itu, mereka juga memiliki keyakinan diri yang tinggi dalam menghadapi berbagai tekanan kerja dengan baik (Schaufeli & Bakker 2006). Karyawan yang tidak terikat pada pekerjaannya dapat menyebabkan kerugian pada organisasi. Keterikatan karyawan yang rendah dapat menyebabkan tingkat pergantian karyawan yang lebih tinggi, yang akan meningkatkan biaya perekrutan dan orientasi. Ketidakterikatan di tempat kerja juga dapat menyebabkan *absenteeism* yang lebih tinggi, penurunan kualitas, dan berkurangnya produktivitas, yang berdampak pada keuntungan perusahaan (Wong, 2019).

### *Apakah gender mempengaruhi peran pengembangan karir dalam membentuk keterikatan kerja?*

Sejalan dengan temuan Widyantoro et al. (2024) diketahui bahwa perasaan yang dimiliki karyawan milenial terhadap pekerjaan yang dijalani saat ini tidak selalu menumbuhkan semangat kerja maupun keterikatan dengan perusahaan. Ketidakjelasan jenjang karir yang mereka hadapi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kondisi tersebut . Ketika keterikatan kerja dalam kategori rendah, dapat ditingkatkan melalui dukungan perusahaan seperti manajemen talenta, pelatihan, dan gaya kepemimpinan perusahaan itu sendiri. Hasil dari kesempatan tersebut akan meningkatkan kompetensi, kinerja, dan loyalitas seorang karyawan, Hal ini secara keseluruhan akan menjadi bentuk pengembangan karir karyawan yang signifikan. Pengembangan karir merupakan serangkaian langkah yang bertujuan untuk mengidentifikasi potensi karir pegawai dan menerapkan startegi yang tepat guna mengoptimalkan perkembangan tersebut. Proses ini tidak hanya bermanfaat bagi peningkatan kompetensi individu, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. (Cholili, 2024).

Pengembangan karir mencakup berbagai program dalam organisasi seperti pelatihan, pengembangan, promosi, pemberian insentif, dan kompensasi. Bentuknya meliputi pelatihan karir, rotasi pekerjaan, penilaian kinerja, analisis peserta tenaga kerja, penilaian diri, pendampingan, serta konseling semuanya bertujuan untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi (Li et al., 2014). Pengembangan karir memiliki peran penting baik di sektor pemerintahan maupun swasta , karena berfokus pada tantangan bisnis di masa depan sekaligus membantu individu mencapai tujuan karir yang diharapkan.(Kumalasari et al., 2020). Di sisi lain, Keterikatan kerja terbukti mampu meningkatkan kinerja individu, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja organisasi. Namun, tidak semua pekerja memiliki Tingkat keterikatan kerja tinggi atau mampu menunjukkan kinerja optimal. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh berbagai tantangan yang berasal dari pekerjaan, faktor individu, maupun lingkungan diluar tempat kerja (Nurendra, 2016).

Salah satu variabel penting yang menarik untuk dikaji dalam konteks pengembangan karir dan keterikatan kerja adalah jenis kelamin. Studi perbandingan berdasarkan jenis kelamin penting dilakukan dikarenakan akan memberikan gambaran yang lebih rinci terkait dinamika pengembangan karir dan keterikatan kerja. Dengan memahami bagaimana gender mempengaruhi persepsi terhadap kedua variabel tersebut, sehingga nantinya instansi pemerintah dapat merancang kebijakan pengembangan karir yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan pegawai dari berbagai latar belakang.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa keterikatan kerja merupakan aspek penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi, sementara pengembangan karir menjadi salah satu bentuk dukungan organisasi yang berpotensi memperkuat keterikatan

tersebut. Namun, hasil penelitian sebelumnya terkait pengaruh gender dalam hubungan antara pengembangan karir dan keterikatan kerja masih menunjukkan temuan yang beragam, khususnya pada konteks pegawai sektor pemerintahan. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap keterikatan kerja serta menguji apakah gender berperan sebagai variabel moderator pada Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Kota X. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian psikologi industri dan organisasi, sekaligus menjadi dasar pertimbangan praktis bagi instansi pemerintah dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif, inklusif, dan berorientasi pada peningkatan keterikatan kerja pegawai.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif *expost-facto*, dimana pendekatan ini mengungkap pengaruh pengembangan karir dengan keterikatan kerja ditinjau berdasarkan jenis kelamin. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan penting adanya dukungan pengembangan karir dalam tinggi rendahnya keterikatan kerja dengan membedakan persepsi sesuai dengan jenis kelamin pegawai. Subjek dalam penelitian ini adalah Pegawai Pemerintah dengan perjanjian Kerja (PPPK) kota X dengan karakteristik pernah mengikuti pelatihan terkait pengembangan kompetensi. Responden penelitian pada penelitian ini berjumlah 265 Pegawai yang berasal dari seluruh dinas yang ada di kota X.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang terdiri dari dua skala psikologis, yaitu skala pengembangan karir (Li et al., 2014) dan skala keterikatan kerja (Schaufeli et al., 2002). Instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan konteks budaya dan Bahasa Indonesia. Proses Adaptasi dilakukan oleh dua orang *professional Judgment* dalam bidang Bahasa Inggris sekaligus pegawai PPPK itu sendiri.

Penelitian ini diawali dengan pengurusan surat izin kepada instansi terkait, setelah mendapat persetujuan, peneliti melakukan pendekatan kepada para responden dan menyampaikan maksud dan tujuan meneliti. Pengisian kuesioner dilakukan secara online untuk mengefektifkan durasi penelitian, dengan memastikan bahwa setiap partisipan telah membaca dan menyetujui *informed consent*. Selama proses pengambilan data peneliti juga melakukan observasi dan wawancara untuk memperkuat hasil data pada kuesioner.

Analisis data pada penelitian ini melalui beberapa tahap menggunakan SPSS software versi 25. Tahap pertama dilakukannya analisis deskriptif untuk mengetahui gambaran umum antara kedua

## *Apakah gender mempengaruhi peran pengembangan karir dalam membentuk keterikatan kerja?*

variabel serta distribusi berdasarkan gender. Tahap kedua dilakukannya uji hubungan antara variabel menggunakan uji regresi, analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara pengembangan karir terhadap keterikatan kerja, kemudian tahap ketiga adalah uji t-tes mengetahui seberapa besar hubungan variabel gender terhadap kedua variabel tersebut.

## **HASIL AND DISKUSI**

### **Hasil**

Hasil data yang diperoleh telah melalui uji coba Normalitas, Linearitas, dan Homogenitas. Analisis data menggunakan SPSS version 25. Tabel berikut merupakan tabel demografi dari responden penelitian yang meliputi 81 pegawai berjenis kelamin laki laki (31%), dan 184 pegawai berjenis kelamin Perempuan (69%). Pegawai yang berjenis kelamin laki-laki rata-rata skor pengembangan karirnya adalah 62.32 dan rata rata skor keterikatan kerjanya adalah 56.10, sedangkan pegawai yang berjenis kelamin Perempuan rata-rata skor pengembangan karirnya adalah 63.22 dan rata-rata skor keterikatan kerja adalah 58.42 (lihat tabel 1).

**Tabel 1 Data demografi responden**

Variable	Gender	Frequency	Average	Std. deviation
Pengembangan Karir	Laki-laki	81	62,32	6,63
	Perempuan	184	63,22	7,35
Keterikatan kerja	Laki-laki	81	56,10	7,07
	Perempuan	184	58,42	7,78

Setelah mengetahui sebaran data demografi maka langkah selanjutnya adalah uji t independent, Hasil analisis uji T independen menunjukkan bahwa nilai rata-rata pengembangan karir pada responden laki-laki sebesar  $M = 62,32$  ( $SD = 6,63$ ), sedangkan pada responden perempuan sebesar  $M = 63,22$  ( $SD = 7,35$ ). Nilai sig. (2-tailed) Uji T sebesar 0,348 yang menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Temuan ini mengindikasikan bahwa jenis kelamin tidak memiliki pengaruh apapun terhadap tingkat pengembangan karir (lihat tabel 2).

**Tabel 2 Uji t-test independent pada pengembangan karir ditinjau dari gender**

Independent Samples Test									
Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means				
Pengembangan karir	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper

						tailed)				
Equal	1.766	.185	-.941	263	.348	-.896	.953	-2.772	.979	
Variances										
assumed										
Equal			-.980	168.480	.329	-.896	.915	-2.703	.910	
Variances										
not										
assumed										

Langkah selanjutnya adalah mengetahui uji t independent terhadap keterikatan kerja di tinjau dari jenis kelamin. Hasil analisis uji T independen menunjukkan bahwa nilai rata-rata keterikatan kerja pada responden laki-laki sebesar  $M = 56.10$  ( $SD = 7,07$ ), sedangkan pada responden perempuan sebesar  $M = 58,42$  ( $SD = 7,78$ ). Nilai sig. (2-tailed) Uji T sebesar 0,022 yang menandakan bahwa terdapat perbedaan signifikan antara laki-laki dan perempuan. Temuan ini menandakan bahwa jenis kelamin (*gender*) berpengaruh terhadap tingkat pengembangan karir, di mana perempuan cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki (lihat tabel 3).

**Tabel 3 Uji t-test independen pada keterikatan kerja ditinjau dari gender**

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means					
Pengembangan karir	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Equal Variances assumed	1.789	.182	-2.302	263	.022	-2.325	1.010	-4.314	-.337	
Equal Variances are not assumed			-2.390	167.314	.018	-2.325	.973	-4.246	-.405	

Setelah mengetahui pengaruh dari jenis kelamin terhadap kedua variabel, maka selanjutnya adalah mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel pengembangan karir dan variabel keterikatan kerja, Dasar pengambilan keputusan untuk uji regresi linear sederhana ini didasarkan pada perbandingan nilai signifikansi dengan nilai probabilitasnya (0,05). Adapun pada Kolom Sig. (Signifikansi) menunjukkan nilai  $0.000 < 0.05$ , Nilai koefisien regresi bernilai positif (+), maka

*Apakah gender mempengaruhi peran pengembangan karir dalam membentuk keterikatan kerja?*

dengan demikian dapat dikatakan bahwa Pengembangan karir (X) berpengaruh positif terhadap Keterikatan kerja (Y) sebesar 33,3% (lihat tabel 4).

**Tabel 4 Regresi Linear sederhana**

Model		Unstandardized B	Coefficients Std.Error	Standardized coefficient Beta	T	Sig
1	(constant)	18.905	3.411		5.542	.000
	Pengembangan karir	.617	.054	.577	11.449	.000

a. Dependent variable Job Attachment

Setelah dilakukan analisis regresi linear sederhana, hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi individu terhadap pengembangan karir, semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerjanya. Namun, untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam, diperlukan analisis lanjutan guna mengetahui apakah hubungan antara pengembangan karir dan keterikatan kerja tersebut dipengaruhi oleh faktor lain, seperti jenis kelamin. Variabel interaksi antara pengembangan karir dan jenis kelamin, senilai ( $p = 0,421$ )  $p > 0.05$  yang artinya tidak signifikan (lihat tabel 5).

**Tabel 5 Analisis Regresi Moderasi (MRA)**

Model		Unstandardized B	Coefficients Std.Error	Standardized coefficient Beta	T	Sig
1	(constant)	26.978	13.710		1.968	.050
	Pengembangan karir	.439	.218	.411	2.010	.045
	Jenis Kelamin	-4.370	7.670	-.264	-.570	.569
	Interaksi	.098	.122	.415	.806	.421

a. Dependent variable Job Attachment

Sehingga muncul dugaan bahwa terdapat faktor lain yang berpengaruh terhadap pengaruh pengembangan karir dan keterikatan kerja, selain dari jenis kelamin.

## **DISCUSSION**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis utama pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Hasil ini mendukung konsep dasar dari teori (Schaufeli et al., 2002) mengenai keterikatan kerja (*work engagement*) yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, dan bagaimana hal itu dapat diperkuat oleh dukungan organisasi seperti pengembangan karir. Semakin tinggi persepsi pegawai terhadap pengembangan karir yang diberikan instansi, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja pegawainya.

Hasil penelitian menunjukkan jenis kelamin hasil tidak ditemukan adanya perbedaan signifikan antara laki-laki dan perempuan dalam persepsi terhadap pengembangan karir. Namun disisi lain ditemukan adanya perbedaan signifikan dalam tingkat keterikatan kerja berdasarkan jenis kelamin, di mana perempuan memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki. Hal ini sejalan dengan penelitian (Wong, 2019), yang menyatakan bahwa perbedaan demografis seperti jenis kelamin dapat memengaruhi dimensi *engagement*, walaupun bukan sebagai faktor moderasi.

Analisis moderasi menunjukkan bahwa jenis kelamin tidak menjadi variabel moderator yang signifikan terhadap pengembangan karir dengan keterikatan kerja. Efek pengembangan karir pada keterikatan kerja berlangsung serupa baik pada laki-laki atau Perempuan, yang berarti Hipotesis 1 (H0) diterima dan hipotesis 2 (H1) ditolak. Hasil ini bertentangan dengan sebagian literatur sebelumnya, seperti Widyantoro et al. (2024) yang menyebut bahwa persepsi karir kerap kali dibentuk oleh pengalaman kerja yang berbeda berdasarkan gender, terutama di sektor pemerintahan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat model-model keterikatan kerja dalam konteks organisasi sektor pemerintahan, khususnya Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperluas pemahaman bahwa investasi organisasi terhadap pengembangan karir memiliki pengaruh yang jelas terhadap semangat dan dedikasi kerja pegawai, terlepas dari latar belakang jenis kelaminnya.

Hasil penelitian ini penting bagi manajemen instansi pemerintahan, khususnya di Kota X, karena mendukung untuk merancang program pengembangan karir yang strategis dan terstruktur. Hal ini tidak hanya berpotensi meningkatkan keterikatan kerja, tetapi juga dapat mengurangi tingkat *turnover* dan meningkatkan produktivitas kerja. Selain itu, hasil ini mendorong adanya perlakuan yang setara dalam kebijakan pengembangan karir, karena jenis kelamin tidak terbukti memoderasi hubungan antara kedua variabel.

### *Apakah gender mempengaruhi peran pengembangan karir dalam membentuk keterikatan kerja?*

Tidak adanya efek moderasi gender terhadap hubungan antara pengembangan karir dan keterikatan kerja, seperti yang ditemukan dalam studi ini, sesuai dengan paradigma kesetaraan yang terus berkembang di tempat kerja yang modern. Penelitian terdahulu oleh (Temiz, Kara, & Potas, 2021) yang mendapatkan temuan bahwa efek moderasi gender antara kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja, melalui persepsi total quality management sebagai mediator. Penelitian ini menemukan bahwa meskipun hubungan menjadi sedikit lebih kuat pada laki-laki, secara keseluruhan peningkatan kepuasan kerja relatif sama untuk laki-laki dan perempuan. Selain itu, skor keterlibatan yang lebih tinggi pada perempuan mungkin terkait dengan mekanisme penyesuaian adaptif dan kecerdasan emosional, yang terbukti lebih umum ditemui di kalangan pegawai perempuan (Huang & Su, 2016). Namun, perbedaan ini tidak disebabkan oleh akses yang tidak merata terhadap program pengembangan karier, melainkan disebabkan oleh perbedaan dalam cara program-program tersebut diinternalisasi dan diterapkan dalam kehidupan kerja sehari-hari. Penelitian selanjutnya dapat menyelidiki lebih dalam mekanisme psikologis atau sosio-budaya yang dapat menjelaskan perbedaan gender dalam intensitas keterikatan karyawan.

Penelitian ini secara teoritis berkontribusi pada perkembangan literatur yang menantang peran moderasi gender yang kaku dalam dinamika tempat kerja. Seperti yang dibahas oleh Gupta et al. (2023), meskipun gender mungkin pernah mempengaruhi akses dan respons terhadap peluang pengembangan karir, transformasi tenaga kerja modern sedang mengurangi kesenjangan ini, terutama di lembaga birokratis dengan kebijakan SDM yang standar seperti di sektor publik. Oleh karena itu, studi ini menunjukkan bahwa netralitas gender dalam dampak pengembangan karier dapat dicapai dan diamati.

Secara praktis, temuan ini mendorong lembaga pemerintah untuk lebih fokus pada strategi pengembangan karir secara universal yang melampaui kategorisasi gender. Investasi dalam pelatihan kepemimpinan, bimbingan, lokakarya pengembangan keterampilan, dan promosi berdasarkan kompetensi dapat meningkatkan keterlibatan pegawai. Dengan demikian, instansi dapat mempertahankan talenta yang bagus, mengurangi turnover, dan meningkatkan efisiensi layanan secara keseluruhan.

Implikasi lain adalah kebutuhan akan evaluasi berkala terhadap efektivitas program pengembangan karier, memastikan desain dan implementasinya tetap inklusif, motivasional, dan selaras dengan aspirasi individu karyawan. Keselarasan antara nilai pribadi dengan tujuan institusi yang dikenal sebagai *Person Job fit* juga ditekankan oleh Demirtas & Akdogan (2015) sebagai faktor kunci dalam mempertahankan keterlibatan pegawai. Oleh karena itu disarankan bahwa

instansi tidak hanya menyediakan jalur karir yang terstruktur tetapi juga mekanisme dukungan untuk refleksi diri dan pertumbuhan pribadi dalam jalur tersebut.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki peran penting dalam meningkatkan keterikatan kerja pegawai, di mana semakin tinggi persepsi pegawai terhadap dukungan karir yang diberikan instansi, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Meskipun ditemukan perbedaan tingkat keterikatan kerja ditinjau dari jenis kelamin, yang mana perempuan cenderung lebih tinggi akan tetapi jenis kelamin tidak terbukti memoderasi variabel pengembangan karir dengan variabel keterikatan kerja, sehingga program pengembangan karir boleh diterapkan secara merata tanpa memerlukan perlakuan berbeda berdasarkan gender. Temuan ini memperkuat pentingnya investasi organisasi, khususnya instansi pemerintah, dalam merancang strategi pengembangan karir yang relevan dan berkelanjutan guna meningkatkan semangat dan loyalitas pegawai. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, seperti desain cross-sectional yang tidak menangkap perubahan jangka panjang, serta belum mempertimbangkan faktor lain seperti usia, masa kerja, atau kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji lebih dalam terkait faktor-faktor yang telah disebutkan secara keseluruhan agar dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif, serta mendukung pengambilan keputusan berdasarkan data dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor pemerintah.

## **REFERENCES (DAFTAR PUSTAKA)**

- Aprilinda, L., & Sahrah, A. (2022). Pelatihan Job Crafting Sebagai Solusi Meningkatkan Keterikatan Kerja Karyawan Perusahaan Finansial Teknologi. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 11(3), 500. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v11i3.8345>
- Ardianti, D., Dewi, F. I. R., & Suyasa, P. T. Y. S. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Jenis Kelamin Terhadap Keterikatan Kerja. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 4(2), 377–382. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v4i2.7565.2020>
- Aulia, A., Sutanto, A., & Hidayat, A. C. (2019). Determinants of Work Engagement for TNI-AD (Indonesian Armed Forces - Army) Personnel [Determinan Keterikatan Kerja Personel Tentara Nasional Indonesia - Angkatan Darat (TNI-AD)]. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 35(1), 35–55. <https://doi.org/10.24123/aipj.v35i1.2881>
- Cholili, A. H. (2024). *PSIKOLOGI PENGEMBANGAN KARIR : SENI MERAJUT KARIR CEMERLANG*. Kota Malang: Penerbit Kota Tua.
- Cynthia Vanessa Djodjoho, Rut Gloria Anugrah, & Langga Lagandhy. (2022). Pengaruh Penerapan Prinsip Non-diskriminasi Gender terhadap Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja di Perusahaan Penyedia Layanan Jalan Tol (Studi Kasus pada PT. Jasa Marga

- (Persero). *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 1(1), 52–66. <https://doi.org/10.59024/jumek.v1i1.28>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Gallup. (2023). *Employee engagement*. Retrieved from Gallup.
- Garvin, G., & Winata, W. B. (2017). Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Keterikatan Kerja (Studi Pada Karyawan Universitas X). *Psibernetika*, 9(1), 37–53. <https://doi.org/10.30813/psibernetika.v9i1.476>
- Hoekstra, H. A. (2011). A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 159–173. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.016>
- Huang, W. R., & Su, C. H. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 42–52. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2015-0029>
- Li, K., Tong, C., & Wong, A. (2014). The Impact of Career Development on Employee Commitment of Part-Time Faculty (PTF) in Hong Kong's Continuing Professional Development (CPD) Sector. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 4(1), 52–73. <https://doi.org/10.9734/bjesbs/2014/4810>
- Marijam Thawil, S. (2019). Person-organizational fit dan work engagement: peran gender dan masa kerja sebagai moderator. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI). Jl. Kayu Jati Raya No.11A*, 15(2), 142–150. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/INOVASI>
- Mora, M. T., & Jumawan. (2018). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan perusahaan korporasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNLAT*, 3(3), 10. <http://dx.doi.org/10.36226/jrmb.v3i3.153>
- Okurame, D. E. (2014). Moderator Effects of Gender in the Job Insecurity—Career Engagement Relationship: A Nigerian Study. *International Journal of Business and Management*, 9(6), 141–150. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n6p141>
- Paijan, & Rumaharbo, A. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan (Studi pada Karyawan Departemen Business Development PT BFI Finance Tbk). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 6(03), 305–323. <https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/jimb/article/download/10291/4002>
- Pramono, G. (2025). Role of Job Characteristics in Enhancing Work Engagement and Reducing Burnout: An Empirical Study on Indonesian Migrant Workers in Taiwan. *Review of Management and Entrepreneurship*, 9(1), 17–31. <https://doi.org/10.37715/rme.v9i1.5638>
- Pratiwi, A. H., & Izzati, U. A. (2022). HUBUNGAN ANTARA KUALITAS KEHDUPAN KERJA DENGAN KETERIKATAN KERJA PADA KARYAWAN. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 9 No 4, 183–194. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v9i4.46798>

- Ramdhani, G. F., & Sawitri, D. R. (2017). Hubungan Antara Dukungan Organisasi Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Pt. X Di Bogor. *Jurnal EMPATI*, 6(1), 199–205. <https://doi.org/10.14710/empati.2017.15211>
- Ridho, A. (2023). Keterikatan Kerja: Sebuah Reviu Konseptual. *Buletin Psikologi*, 31(1), 56. <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.55589>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Rom'a, V., & Bakker, A. B. (2002). THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT: A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR ANALYTIC APPROACH. *Journal Of Happiness Studies*, 3(10), 71–92. <https://doi.org/10.9790/487x-1810041925>
- Sjukun, & Siagian, S. (2024). The Effect of Gender Equality on Work Performance, Career Development with Organizational Culture as an Intervening Variable (Case Study: Civil Servants in Medan City). *Journal of Global Business and Management Review*, 6(2), 239–252. <https://doi.org/10.37253/jgbmr.v6i2.9939>
- Srimulyani, V. A., & Kurniawan, Y. R. (2021). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 09(03), 166–178. <http://dx.doi.org/10.33508/jrma.v9i3.1063>
- Tambuwun, F. T., & Tewel, B. (2024). the Influence of Gender, Career Development and Employee Empowerment on Job Satisfaction in District Financial and Regional Asset South Minahasa Regency. *Loindong 659 Jurnal EMBA*, 12(03), 659–668.
- Temiz, T. D., Kara, D., & Potas, N. (2021). Moderating Effects of Gender Relationship Between Quality of Work Life and Job Satisfaction: Total Quality Management Perception as Mediating Factor. *Journal of Health Managemet*, 696-714. doi:[10.1177/09720634211052358](https://doi.org/10.1177/09720634211052358)
- Widyantoro, H., Nurhadi, M., & Rachmat, B. (2024). Analisis Perbedaan Keterikatan Kerja Karyawan Milenial dan Faktor yang Mempengaruhi pada Karyawan BUMN di Indonesia. 14(1), 71–84. <https://doi.org/10.32502/jimn.v14i1.323>
- Winkel, W. S., & Hastuti, S. (2006). *Bimbingan dan konseling di institusi pendidikan*. Yogyakarta: Media Abadi.
- Wong, K. (2019, July 9). *10 Shocking Stats on Employee Disengagement*. Retrieved from Achievers: <https://www.achievers.com/blog/10-shocking-stats-on-employee-disengagement/>
- Yuliana Intan Lestari. (2015). Sikap Terhadap Pengembangan Karir Ditinjau dari Gender. *Jurnal Psikologi UIN Sultan Syarif Kasim Riau*, 11(Desember), 120–126. <http://dx.doi.org/10.24014/jp.v11i2.1403>
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of Work Engagement in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557–582. <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>