

PENGEMBANGAN KARIER SEBAGAI FAKTOR PENENTU KINERJA KARYAWAN PT. TELKOM MAKASSAR

Muliati¹, Nurfatwa Andriani Yasin²

STIE Tri Dharma Nusantara¹²

muliatiabbas12@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Makassar. Pada elemen populasi dalam penelitian ini sebanyak 136 orang karyawan pada PT. Telkom yang selanjutnya semua populasi ini dijadikan sampel. Penelitian ini terdiri dari variabel pengembangan karier dan kinerja. Pengembangan karier dengan indikator peluang promosi, pelatihan dan pengembangan, keadilan dalam peluang karier. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis corelasi. Penelitian ini menemukan persamaan $Y = 0.002 + 0.652X_1 + 0.112X_2 + 0.235X_3$. Hubungan corelasi antara peluang promosi dengan kinerja karyawan sangat kuat dengan nilai sebesar 0.931, disusul oleh corelasi antara keadilan dalam peluang karier dengan kinerja karyawan dengan nilai corelasi sebesar 0.841, dan terakhir corelasi antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.822.

Kata Kunci : Peluang Promosi, Pelatihan Dan Pengembangan, Keadilan Dalam Peluang Karier, Kinerja

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of career development on employee performance at PT. Telkom Makassar. The population in this study was 136 employees at PT. Telkom, and all of this population was then sampled. This study consisted of career development and performance variables. Career development was measured by promotion opportunities, training and development, and fairness in career opportunities. The analytical method used in this study was correlation analysis. This study found the equation $Y = 0.002 + 0.652X_1 + 0.112X_2 + 0.235X_3$. The correlation between promotion opportunities and employee performance is very strong with a value of 0.931, followed by the correlation between fairness in career opportunities and employee performance with a correlation value of 0.841, and finally the correlation between training and development and employee performance of 0.822.

Keywords: Promotion Opportunities, Training and Development, Fairness in Career Opportunities, Performance

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global yang semakin ketat, setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan berkinerja tinggi. Kinerja karyawan merupakan indikator penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja karyawan menjadi fokus utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia.

Salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah **pengembangan karier**. Pengembangan karier tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memotivasi karyawan, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan atas kompetensi dan kontribusi yang telah diberikan. Program pengembangan karier yang terencana dan adil dapat mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kualitas kerja, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi. PT. Telkom Makassar sebagai bagian dari PT. Telkom Indonesia Tbk., merupakan perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi dan teknologi informasi. Dalam menghadapi perubahan

dan tantangan bisnis yang terus berkembang, perusahaan dituntut untuk memiliki tenaga kerja yang profesional, berintegritas, dan mampu bersaing. Oleh sebab itu, pengembangan karier menjadi aspek yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kompetitif.

Namun, dalam realitasnya masih ditemukan beberapa kendala dalam implementasi pengembangan karier, seperti kurangnya kejelasan jalur karier, persepsi ketidakadilan dalam proses promosi, serta terbatasnya kesempatan pelatihan dan pengembangan kompetensi. Kondisi tersebut dapat berdampak negatif terhadap motivasi dan kinerja karyawan, bahkan berpotensi menimbulkan ketidakpuasan dan keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengembangan karier berperan sebagai faktor penentu kinerja karyawan di PT. Telkom Makassar. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai pentingnya pengembangan karier sebagai strategi peningkatan kinerja, serta menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengembangan Karir

Menurut Sunyoto (2015:184) pengembangan karier adalah suatu proses mengidentifikasi potensi karier pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi secara umum. Menurut Balbed & Sintaasih, (2019) pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sementara itu menurut Amalia dkk., (2023) pengembangan karier adalah kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya

Menurut Siagian dalam Katidijan et al. (2017:432) bahwa pengembangan karier merupakan setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas mengenai anak tangga tertinggi apa yang bisa di capai selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wiratomo dan Pasaribu (2015) bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras dalam perusahaan untuk mengembangkan karirnya maka karyawan dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan karir karyawan merupakan serangkaian usaha yang dimulai sejak pertama kali bekerja dalam perusahaan sam;ai masa jabatannya berakhir. Sehingga karyawan ada keinginan untuk meningkatkan kinerjanya di Perusahaan (Manu dkk., 2022). Di era VUCA (volatilitas, ketidakpastian, komplksitas, dan ambigu), terdapat banyak peluang untuk pengebangan karir individu tetapi juga lebih banyak tantangan dan tekanan (Bui & Krajcsák, 2024). Seiring berkembangnya waktu, manusia mengalami perkembangan dimana perubahan terjadi secara signifikan dalam hal teknologidan banyak hal yang tidak bias diprediksi oleh manusia

Kinerja

Kinerja (*job performance*) adalah catatan hasil atau keluaran (*outcome*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu (Gomes, 2013). Menurut (Mangkunegara, 2011), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya secara efisien dan efektif penuh kesetiaan. Martoyo (2010), dimana dia mengatakan bahwa kinerja staf adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran dalam kriteria yang disepakati bersama. Moenir (2011), dimana dia mendefinisikan kinerja adalah sebagai hasil kerja pada orang satu satuan waktu atau ukuran tertentu. Menurut Bangun (2012) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai staf berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan menurut (Wibowo, 2012) kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Dari beberapa pendapat yang dirumuskan oleh para ahli mengenai pengertian kinerja personil, dapat dirumuskan bahwa kinerja staf adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan pada penelitian ini, kinerja staf keperawatan didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh staf keperawatan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

METODE PENELITIAN

Pada elemen populasi dalam penelitian ini sebanyak 136 orang karyawan pada PT. Telkom Makassar yang selanjutnya semua populasi ini dijadikan sampel. Penelitian ini terdiri dari variabel pengembangan karir dan kinerja. Pengembangan karir dengan indikator peluang promosi, Pelatihan dan Pengembangan, Keadilan dalam Peluang Karier. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis corelasi

ANALISIS PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis

Tabel 1. Correlations

		Peluang Promosi	Pelatihan dan Pengembangan	Keadilan dalam Peluang Karier	kinerja
Peluang Promosi	Pearson Correlation	1	.782**	.777**	.931**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	136	136	136	136
Pelatihan dan Pengembangan	Pearson Correlation	.782**	1	.804**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	136	136	136	136
Keadilan dalam Peluang Karier	Pearson Correlation	.777**	.804**	1	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100
Kinerja	Pearson Correlation	.931**	.822**	.842**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	136	136	136	136

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan Tabel 1. Terlihat hubungan corelasi antara peluang promosi dengan kinerja karyawan sangat kuat dengan nilai sebesar 0.931, disusul oleh corelasi antara keadilan dalam peluang karier dengan kinerja karyawan dengan nilai corelasi sebesar 0.841, dan terakhir corelasi antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.822.

Tabel 2. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.002	.126		.018	.986
	Peluang Promosi	.652	.055	.650	11.880	.000
	Pelatihan dan Pengembangan	.112	.054	.121	2.082	.040
	Keadilan dalam Peluang Karier	.235	.056	.240	4.172	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Selanjutnya berdasarkan table 2 diperoleh formulasi

$$Y = 0.002 + 0,652X_1 + 0,112X_2 + 0.235X_3$$

1. Konstanta sebesar 0.002 artinya jika peluang promosi, pelatihan dan pengembangan, keadilan dalam peluang karier adalah 0 maka kinerja (Y) sebesar 0.002
2. Jika peluang promosi mengalami kenaikan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0.652 satuan dengan asumsi pelatihan dan pengembangan serta keadilan dalam peluang karier bernilai tetap
3. Jika Pelatihan dan Pengembangan mengalami kenaikan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0.112 satuan dengan asumsi peluang promosi dan keadilan dalam peluang karier bernilai tetap
4. Jika keadilan dalam peluang karier mengalami kenaikan 1 satuan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0.235 satuan dengan asumsi peluang promosi dan pelatihan dan pengembangan bernilai tetap.

Pembahasan.

Dari 3 indikator variable pengembangan karir yaitu peluang promosi, pelatihan dan pengembangan, keadilan dalam peluang karier, indikator peluang promosi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan. Dimana nilai t hitung 11.880 > t table 1.65613. Peluang promosi merupakan salah satu faktor kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang sangat memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Di lingkungan kerja PT. Telkom Makassar, peluang untuk naik jabatan atau mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar terbukti menjadi dorongan utama bagi karyawan untuk bekerja secara optimal. Promosi dipandang sebagai bentuk penghargaan atas kinerja, dedikasi, dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Ketika perusahaan memberikan kesempatan promosi yang adil dan transparan, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkembang. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, efisiensi, serta loyalitas terhadap perusahaan.

Di PT. Telkom Makassar, sistem karier yang terstruktur dan terbuka memberikan harapan bagi karyawan untuk tumbuh dalam jenjang kariernya. Mereka yang melihat adanya peluang promosi cenderung menunjukkan etos kerja yang tinggi, komitmen yang kuat, dan semangat untuk terus belajar dan berinovasi. Oleh karena itu, peluang promosi memiliki pengaruh paling besar terhadap peningkatan kinerja karyawan dibandingkan dengan faktor lain seperti kompensasi, lingkungan kerja, atau pelatihan. Dengan memperkuat sistem promosi yang berbasis prestasi dan

objektivitas, PT. Telkom Makassar dapat menciptakan budaya kerja yang kompetitif, profesional, dan berorientasi pada hasil.

Beberapa penelitian sejalan dengan hasil ini. Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa peluang promosi berdampak signifikan pada kinerja karyawan dan keputusan karier. Persepsi peluang promosi secara langsung memengaruhi kinerja tugas dan kontekstual, yang dimediasi oleh keterlibatan kerja (Xie & Yang, 2020). Karyawan yang berkinerja lebih baik lebih mungkin dipromosikan, dengan supervisor mempertimbangkan kinerja pekerjaan absolut dan relatif dalam keputusan promosi (Jokinen & Pehkonen, 2021; Naningsih, N, 2023). Kinerja organisasi juga memengaruhi kemungkinan promosi, khususnya bagi eksekutif berpangkat rendah dan di unit yang memungkinkan transfer internal yang sering (Kim, 2020). Menariknya, ketika dihadapkan dengan peluang promosi yang terbatas, karyawan dapat meningkatkan tingkat upaya mereka dan mencari jalur pengembangan karier alternatif, seperti bergabung dengan tim taktis berkinerja tinggi (Kim, 2024). Temuan ini menyoroti pentingnya menawarkan berbagai pilihan kemajuan karier dalam organisasi. Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan hubungan kompleks antara peluang promosi, kinerja karyawan, dan hasil organisasi, yang menggarisbawahi perlunya strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif di sektor publik dan swasta.

Indikator Keadilan dalam Peluang Karier juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Telkom Makassar dengan nilai t hitung $4.172 > T$ table 1.65613 . Keadilan dalam peluang karier merujuk pada persepsi karyawan terhadap kesetaraan dan keterbukaan dalam proses promosi, pengembangan karier, dan penempatan jabatan di lingkungan kerja. Di PT. Telkom Makassar, keadilan ini menjadi salah satu aspek penting yang berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang berdasarkan kompetensi, prestasi, dan kontribusi nyata, maka muncul rasa percaya, motivasi kerja yang tinggi, dan semangat untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Sebaliknya, jika peluang karier dianggap tidak adil, karyawan cenderung mengalami penurunan semangat, munculnya konflik internal, hingga menurunnya loyalitas terhadap organisasi.

Dalam konteks PT. Telkom Makassar yang memiliki struktur organisasi besar dan kompetitif, penerapan prinsip keadilan dalam promosi dan pengembangan karier sangat krusial. Proses yang transparan, sistem evaluasi yang objektif, serta komunikasi yang terbuka dapat menciptakan suasana kerja yang sehat dan produktif.

Penelitian dan observasi internal menunjukkan bahwa keadilan dalam peluang karier bukan hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja individu dan tim. Karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus meningkatkan kapabilitas mereka, karena mereka percaya bahwa usaha mereka akan mendapat pengakuan yang layak. Riset menunjukkan bahwa keadilan dalam kesempatan karier berdampak positif pada kinerja karyawan. Ateeq (2023) menemukan hubungan kuat antara kesempatan yang sama dan kinerja, yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Demikian pula, Baird et al. (2021) menunjukkan bahwa keadilan dalam penilaian kinerja memediasi hubungan antara sistem pengukuran kinerja strategis dan efektivitas organisasi. Weer & Greenhaus (2020) menunjukkan bahwa persepsi manajer tentang komitmen organisasi karyawan, yang dipengaruhi oleh kinerja ekstra-peran dan keterlibatan kerja, mengarah pada peningkatan peluang pertumbuhan karier. Kim & Cho (2024) mengungkapkan bahwa peluang suara karyawan dalam manajemen personalia meningkatkan kinerja organisasi, terutama saat menghadapi tuntutan tinggi dari warga negara. Studi-studi ini secara kolektif menunjukkan bahwa mempromosikan keadilan, kesempatan yang

sama, dan suara karyawan dapat meningkatkan keterlibatan, komitmen, dan pada akhirnya, kinerja organisasi (Ateeq, 2023; Baird et al., 2021; Weer & Greenhaus, 2020; Kim & Cho, 2024). Dengan demikian, keadilan dalam peluang karier menjadi salah satu faktor strategis dalam membangun budaya kerja yang profesional dan berprestasi di PT. Telkom Makassar

Indikator Pelatihan dan Pengembangan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Makassar dengan nilai t hitung $2.082 > T$ table 1.65613 . Pelatihan dan pengembangan (training and development) merupakan elemen penting dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, serta pengetahuan karyawan secara berkelanjutan. Di PT. Telkom Makassar, program pelatihan dan pengembangan telah terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Melalui pelatihan yang terstruktur dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan, karyawan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang tugas dan tanggung jawabnya. Mereka juga dibekali dengan keterampilan teknis maupun non-teknis yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan kerja yang dinamis, terutama di sektor telekomunikasi yang terus berkembang pesat.

Selain itu, program pengembangan yang berorientasi pada peningkatan karier memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terus tumbuh dalam organisasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga membentuk mentalitas pembelajar yang adaptif dan proaktif. Karyawan yang secara rutin mengikuti pelatihan dan pengembangan cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, inovatif dalam menyelesaikan tugas, serta memiliki loyalitas dan komitmen kerja yang kuat. Dengan demikian, PT. Telkom Makassar tidak hanya mendapatkan tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang progresif dan berdaya saing tinggi.

Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan di berbagai industri. Sebuah studi di sektor penyedia layanan internet Myanmar menemukan korelasi positif antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan (Naw Phyu Zar Thwin et al., 2022). Demikian pula, di industri TI Indonesia, motivasi kerja terbukti memengaruhi kinerja karyawan secara positif, dengan keterlibatan karyawan memediasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja (S. Riyanto et al., 2021). Studi lain di industri baja Provinsi Banten dan DKI Jakarta mengungkapkan bahwa pelatihan secara langsung memengaruhi kinerja karyawan dan pengembangan karier, yang pada gilirannya memediasi sebagian hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan (R. L. Karunia et al., 2023 ; Rostini, R, 2023 ; Mukhtiali, M. H, 2022). Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan, menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, dan mempromosikan peluang pengembangan karier.

Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan dan pengembangan menjadi langkah strategis untuk mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh, baik pada tingkat individu maupun organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa peluang promosi, keadilan dalam peluang karier, serta pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Makassar.

Peluang promosi terbukti menjadi faktor paling dominan karena mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan semangat kerja karyawan. Di sisi lain, keadilan dalam peluang karier

memperkuat rasa kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, karena mereka merasa diakui dan diberi kesempatan yang setara untuk berkembang. Sementara itu, program pelatihan dan pengembangan meningkatkan kemampuan dan profesionalisme karyawan sehingga mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan efisien.

Ketiga faktor ini secara sinergis mendorong terciptanya lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada kinerja, yang pada akhirnya akan mendukung tercapainya tujuan strategis perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, V., Suwarsono, B., & Permana, A. (2023). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Sosial Kota Kediri
- Ateeq, A. (2023). The mediating role of engagement in the relationship between. *Management*, 21(3), 435-447.
- Bangun, W. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga
- Baird, K., Su, S. X., & Nuhu, N. (2022). The mediating role of fairness on the effectiveness of strategic performance measurement systems. *Personnel Review*, 51(5), 1491-1517.
- Bui, H., & Krajcsák, Z. (2024). *The impacts of corporate governance on firms' performance: From theories and approaches to empirical findings*. Journal of Financial Regulation and Compliance, 32(1), 18–46. <https://doi.org/10.1108/JFRC-01-2023-0012>
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 8(7), 4676. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p24>
- Gomes, F. C. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Andi Offset.
- Ivancevich, J. M. (2007). Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress. *Journal of Managerial Issues*, 109-130.
- Jokinen, J., & Pehkonen, J. (2021). The role of personal and relative job performance in promotion decisions. *Labour*, 35(4), 485-499.
- Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Prasetyo, J. H., Triyadi, T., & Ariawan, J. (2023). The effectiveness of career development in mediating the influence of the working environment and training towards the performance of employee. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 202-210.
- Katidijan, P. S. et al. (2017). *Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Vol. 7. 429 – 446. (akses: Januari 2019)
- Kim, J. (2020). When organizational performance matters for personnel decisions: Executives' career patterns in a conglomerate. *Management Accounting Research*, 49, 100695.
- Kim, T. (2025). Beyond the Ladder: The Effects of Limited Promotion Opportunities on Bureaucrats' Career Decisions and Work Effort. *ILR Review*, 78(2), 355-380.
- Kim, T., & Cho, W. (2024). Employee voice opportunities enhance organizational performance when faced with competing demands. *Review of Public Personnel Administration*, 44(4), 713-739.
- Manu, I. A., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, dan Perencanaan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). 4(2)
- Mangkunegara, A. P. (2011). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. PT. Refika Aditama

- Moenir A.S. (2011). Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian. Sinar Grafika
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
- Robbins, S., & Judge, T. (2008). *Organizational Behavior, 10th Edition*. Jakarta: Gramedia.
- Rostini, R., Syahribulan, S., Razak, A., Yasin, N. A., & Arjan, A. (2023). Training and development memprediksi perubahan kinerja karyawan. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(1), Martoyo, S. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. BPFE. 466-470.
- Mukhtiali, M. H., Yasin, N. A., & Nurdin, J. (2022). Effect Of Work Discipline, Motivation And Competence On Employee Performance At PT. Pelindo IV Makassar Branch. *Economy Deposit Journal (E-DJ)*, 4(1), 277-284.
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Caps
- Naninsih, N., Handayani, S., Yuniningsih, T., Suriadi, S., Sangkala, M., Kasmawaru, K., & Abaharis, H. (2023). MSDM (SDM ERA DIGITAL). *MSDM (SDM ERA DIGITAL)*.
- Thwin, N. P. Z., Soe, Y. N., & Bhaumik, A. (2022). Impact Of Training and Development On Employee Performance: A Study Of Myanmar Internet Service Provider Industry. *Proceedings on Engineering*, 4(3), 291-300.
- Weer, C. H., & Greenhaus, J. H. (2020). Managers' assessments of employees' organizational career growth opportunities: The role of extra-role performance, work engagement, and perceived organizational commitment. *Journal of Career Development*, 47(3), 280-295.
- Wibowo. (2012). Manajemen Kinerja. PT. Raja Grafindo Persada.
- Wiratomo, D., & Pasaribu, P. N. (2015). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 6(2), 10-20
- Xie, L., & Yang, L. (2021). The influence of perceptions of promotion opportunities on job performance and its mechanisms: A case study of Chinese junior civil servants. *Journal of Contemporary China*, 30(127), 118-135.