



Hubungan antara Pengembangan Karir dengan *Employee Engagement* pada Karyawan

Relationship between Career Development and Employee Engagement

Fatwa Tentama, Ulfa Ermawati
Fakultas Psikologi Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta
Email: fatwa.tentama@psy.uad.ac.id

KATA KUNCI *Employee engagement, karyawan tetap, pengembangan karir*

KEYWORDS *Career development, employee engagement, permanent employees*

ABSTRAK Berkaitan dengan persaingan bisnis, peran *employee engagement* sangat menentukan tercapainya kesuksesan organisasi. Setiap organisasi sangat bergantung pada keterlibatan tenaga kerjanya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran dari pengembangan karir terhadap *employee engagement* pada karyawan. Partisipan dalam penelitian ini melibatkan karyawan PT "X" Indonesia area Yogyakarta sejumlah 90 orang yang diperoleh dengan teknik *quota sampling*. Skala model *Likert* sebagai instrumen utama pengumpulan data empirik, yang terdiri dari skala *employee engagement* dan skala pengembangan karir. Data empirik di analisis dengan teknik korelasi *product moment* menggunakan bantuan *SPSS V.21*. Temuan yang dihasilkan dari literatur ini adalah adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara pengembangan karir dengan *employee engagement*. Koefisien korelasi (r) yang diperoleh dari hubungan tersebut sebesar 0,548 dengan taraf signifikansi (p) sebesar 0,000 ($p < 0,01$). Literatur ini memberi bukti bahwa tinggi rendahnya keterlibatan dapat diprediksi oleh penyediaan fasilitas pengembangan karir di organisasi.

ABSTRACT *With regard to business competition, the role of employee engagement will determine the achievement of organizational success. Every organization is highly dependent on the involvement of its workforce. This literature aims to determine the role resulting from career development in employee engagement. Participants in this study involved 90 employees of PT "X" Indonesia Yogyakarta area who were obtained by using quota sampling technique. Likert scale model as the main instrument for empirical data collection, which consists of*

employee engagement scale and career development scale. The empirical data were analyzed using the product moment correlation technique using SPSS V.21. The findings from this literature show that there is a positive and very significant correlation between career development and employee engagement. The correlation coefficient (r) obtained from this relationship is 0.548 with a significance level (p) of 0.000 (p <0.01). This literature provides evidence that the level of involvement can be predicted by the provision of career development facilities in organizations.

PENDAHULUAN

Konsep *employee engagement* telah menarik minat berbagai kalangan, seperti manajer SDM, konsultan, praktisi komunikasi, dan konferensi bisnis (Rurkkhum & Bartlett, 2012; Saks & Gruman, 2014; Shuck & Wollard, 2010). *Employee engagement* berasal dari literatur yang dihasilkan oleh Kahn (1990), yang menekankan pada persepsi individu tentang lingkungan kerja sebagai tempat untuk memanifestasikan diri, konsep ini merupakan istilah yang relatif baru namun secara luas telah diakui dan digunakan di dunia pendidikan maupun organisasi (Shuck, 2011). *Employee engagement* dipandang sebagai masalah organisasi yang muncul dalam lingkungan yang sangat kompetitif yaitu dalam organisasi bisnis dan dalam organisasi nirlaba seperti institusi (Shuck & Reio, 2011). Organisasi mulai melihat bahwa prioritasnya tidak hanya untuk meningkatkan penjualan atau meningkatkan porsi, tetapi juga *employee engagement* terhadap organisasi (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004). Organisasi berusaha untuk meningkatkan *employee engagement* karena keterlibatan karyawan mengarah pada perilaku bertanggungjawab atas pekerjaan yang dapat mempromosikan keberhasilan organisasi (Meere, 2005). *Employee engagement* telah diidentifikasi sebagai aspek kunci untuk mempertahankan minat, partisipasi, dan mempromosikan kesediaan karyawan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja (Spector, 2014).

Konsep keterlibatan menawarkan kesediaan karyawan untuk belajar dan

bekerja karena kecintaanya terhadap pekerjaan dan organisasi (Shaw & Bastock, 2005). Karyawan memiliki ikatan emosional positif terhadap pekerjaan, atasan, dan organisasi sehingga menumbuhkan komitmen yang cukup tinggi (Shuck & Wollard, 2010). *Employee engagement* mendorong para karyawan untuk belajar bersama, saling membantu dan mengembangkan sumber daya bersama (Wenger, Trayner, & De Laat, 2011). Keterlibatan tidak hanya menguntungkan organisasi namun juga pada diri karyawan (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017). Karyawan dengan keterlibatan merasa dirinya terikat secara emosional dengan organisasi dan memiliki semangat kerja yang tinggi (Demovsek, 2008). Keterlibatan sebagai konsep aktif dan memuaskan yang mencerminkan ekspresi individu (Shuck & Wollard, 2010). Karyawan mengekspresikan diri baik secara fisik, kognitif, maupun emosional untuk memainkan peran yang diberikan atasan terkait dengan kebutuhan kemajuan organisasi (Kahn, 1990). *Employee engagement* melibatkan dua komponen dasar, perhatian dan penyerapan (Rothbard, 2001). Perhatian mengacu pada ketersediaan aspek kognitif dan sejumlah waktu yang dihabiskan individu untuk berpikir tentang peran pekerjaan, sementara penyerapan mengacu pada minat individu yang ditunjukkan dengan intensitas fokus terhadap peran pekerjaan (Shuck & Wollard, 2010).

Employee engagement merupakan parameter tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi (Gyensare, Anku-Tsede,

Boakye, & Twumasi, 2018), karena *employee engagement* dinilai sebagai kunci keberhasilan organisasi dan keunggulan kompetitif (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Sikap positif karyawan terhadap tugas menjelaskan adanya hubungan emosional karyawan dengan organisasi (Anitha, 2014). Organisasi dengan *employee engagement* memiliki profitabilitas, produktivitas, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Crawford, LePine, & Rich, 2010). *Employee engagement* adalah konstruksi multidimensi yang mencakup keterlibatan intelektual, keterlibatan afektif dan keterlibatan sosial (Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees, & Gatenby, 2012). Mengingat relevansi aktivitas kerja dengan kinerja, keterlibatan tidak hanya sekadar pemenuhan tugas melainkan sejauh mana karyawan secara intelektual diserap dalam pekerjaan, mengalami keadaan pengaruh positif dengan peran pekerjaan, dan meningkatnya pengakuan terhadap persyaratan karyawan untuk bekerja secara kolektif (Jackson, Colquitt, Wesson, & Zapata-Phelan, 2006). Keterlibatan setiap anggota menjadi kunci untuk mengubah karyawan menjadi komunitas aktif yang dapat mengoptimalkan konektivitas rekan kerja (Wenger, Trayner, & De Laat, 2011).

Employee engagement merupakan keyakinan karyawan terhadap visi, misi, dan nilai-nilai organisasi yang dibuktikan dengan sikap, tindakan, dan upaya menunjukkan kinerja maksimal terhadap atasan dan konsumen (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004). Memiliki karyawan yang terlibat secara aktif terhadap pekerjaannya sangatlah menguntungkan organisasi dalam berbagai dimensi (Corporate Leadership Council, 2004). Karyawan yang terlibat lebih cenderung menunjukkan upaya diskresioner untuk meningkatkan kinerja (Schaufeli & Bakker, 2004). *Employee engagement* merujuk pada sejauh mana karyawan menunjukkan karakteristik kognitif, emosi, dan perilaku yang diinginkannya dalam menyelesaikan tugas kerja dengan semangat, dedikasi dan efektifitas kerja (Macey & Schneider, 2008;

Saks, 2006; Schaufeli, 2013). Tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi dapat meningkatkan keuntugan organisasi dalam hal pendapatan operasional, laba bersih, dan laba per saham (Gentle, 2006). *Employee engagement* sebagai konsep motivasi yang mencerminkan investasi simultan dari energi fisik, kognitif, dan emosional dalam kinerja aktif dan penuh (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). *Employee engagement* adalah keadaan kognitif, emosional, dan perilaku yang diarahkan menuju hasil yang diinginkan organisasi (Shuck & Wollard, 2010).

Organisasi perlu mencari cara untuk meningkatkan keterlibatan karyawan diantaranya dengan memperhatikan hubungan timbal balik antara organisasi dengan karyawan (Osipow & Fitzgerald, 1996; Shuck, Shuck & Reio 2013). Pengembangan karir yang difasilitasi organisasi merupakan salah satu solusi yang saling menguntungkan kedua belah pihak (Brown, 2002; Lee & Bruvold, 2003). Serangkaian literatur terdahulu telah mengkaji faktor-faktor yang dapat memprediksi *employee engagement* (Abraham, 2012; Chaudhary, Rangnekar, & Barua, 2011). Menurut Vazirani (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* salah satunya adalah pengembangan karir. Wulandari dan Yuniawan (2017) mengemukakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Selain itu penelitian Sumadhinata dan Murtisari (2017) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir dengan *employee engagement*. Pengembangan karir memberi sumbangan efektif 46,9% terhadap variabel *employee engagement*.

Pengembangan karir merupakan proses seumur hidup dari aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan yang mencakup aspek objektif dan subyektif (Hall, 2002). Pengembangan karir sebagai serangkaian tahapan yang sedang berlangsung yang ditandai dengan keprihatinan unik, tema dan tugas

(Greenhaus, Callanan, & Godschalk, 2000). Asumsi utama yang mendasari pemberian program pengembangan karir adalah adanya serangkaian tugas ataupun tuntutan persaingan yang dapat diprediksi dalam waktu yang relatif dekat selama berkarir, oleh karenanya dibutuhkan keterlibatan lebih dari karyawan dan tentunya keterlibatan ini didukung dengan kompetensi yang mumpuni (O'Neil & Bilimoria, 2005). Pengembangan karir adalah upaya berkelanjutan yang berfokus pada pengembangan diri sesuai dengan kebutuhan karir dan tujuan organisasi, umumnya pengembangan ini disediakan oleh organisasi (Byars, Rue, & Ibrahim, 2015).

Pengembangan karir sebagai upaya terorganisir yang terdiri dari kegiatan struktural atau proses yang menghasilkan upaya merencanakan karir bersama antara karyawan dan organisasi. Pengembangan karir berfokus pada penyediaan analisis yang diperlukan untuk mengidentifikasi minat individu, nilai-nilai, kompetensi, kegiatan, dan penugasan yang diperlukan untuk mengembangkan keterampilan pekerjaan di masa depan. Pengembangan karir menurut Singh (2012) mencakup aktifitas individu dan organisasi;

- Aktifitas individu termasuk perencanaan karir, kesadaran karir, dan memanfaatkan pusat sumber daya karier.
- Aktifitas organisasi meliputi sistem penempatan kerja, sistem pendampingan, pengembangan dan pemeliharaan pusat sumber daya karier, menggunakan manajer sebagai penasihat karir, menyediakan lokakarya dan seminar pengembangan karir, perencanaan sumber daya manusia, penilaian kinerja, dan program jalur karier.

~~Literatur ini~~ Uraian di atas menggambarkan pentingnya peran *employee engagement* dalam pertumbuhan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran dari pengembangan karir terhadap *employee engagement* pada

karyawan PT "X" Indonesia area Yogyakarta.

METODE PENELITIAN

Partisipan Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan PT "X" Indonesia area Yogyakarta yang berjumlah 90 orang. Partisipan diperoleh menggunakan teknik *quota sampling* yaitu teknik penentuan sampel dari populasi tertentu yang dilakukan guna menentukan klasifikasi sesuai ciri tertentu hingga mencapai kuota yang dibutuhkan. Ciri sampel penelitian ini adalah karyawan berstatus sebagai karyawan tetap, memiliki masa kerja minimal 2 tahun dan bekerja di area Yogyakarta saja.

Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan skala model *Likert* dengan 4 alternatif jawaban yang terdiri dari skala *employee engagement* dan skala pengembangan karir sebagai instrumen utama dalam memperoleh data empirik. Aspek *employee engagement* mengacu pada Gallup (2006) yang terdiri dari: *basic need, manajement support, belongness, development and grow* sebagai acuan dalam penyusunan skala *employee engagement*. Penyusunan skala pengembangan karir didasarkan pada aspek pengembangan karir dari Siagian (2008) meliputi: prestasi kerja, relasi organisasi, komitmen, mentor dan sponsor, dukungan sosial, peluang, dan kebebasan memilih.

Reliabilitas dan Validitas

Uji coba skala *employee engagement* dan skala pengembangan karir dilakukan pada 34 karyawan. Hasil uji coba pada skala *employee engagement* diperoleh koefisien *Cronbach's alpha* sebesar 0,933 dengan indeks daya bedar bergerak dari 0,395 sampai dengan 0,801. Berdasarkan hasil uji coba diperoleh 16 aitem valid yang siap digunakan dalam penelitian. Hasil uji coba pada skala pengembangan karir diperoleh koefisien *Cronbach's alpha* sebesar 0,913 dengan indeks daya beda bergerak dari 0,401 sampai dengan 0,748. berdasarkan hasil uji

coba diperoleh 21 aitem valid yang siap digunakan dalam penelitian.

Analisis Data

Peneliti menggunakan korelasi *product moment* dari Pearson dengan bantuan SPSS V.21 untuk menganalisis data empirik *employee engagement* dan pengembangan karir. Korelasi *product moment* merupakan salah satu analisis statistik parametrik untuk mengetahui hubungan antar dua variabel. Sebelum melakukan analisis, terlebih dahulu perlu dilakukan uji asumsi meliputi uji normalitas dan uji linieritas. Uji normalitas sebaran dilakukan untuk melihat normal atau tidaknya distribusi sebaran skor subjek pada suatu variabel yang dianalisis. Uji linieritas merupakan uji asumsi untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel bebas dan variabel tergantung bersifat linier (garis lurus).

ANALISIS & HASIL

Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis korelasi *product moment* diperoleh nilai r sebesar 0,548 dengan taraf signifikansi (p) sebesar 0,000. Kaidah yang digunakan adalah $p < 0,01$, artinya ada hubungan positif yang sangat signifikan antara pengembangan karir dengan *employee engagement*, sehingga semakin tinggi pengembangan karir maka semakin tinggi *employee engagement*. Kontribusi yang dihasilkan pengembangan karir terhadap *employee engagement* sebesar 30%. Hasil analisis korelasi *product moment* dapat dilihat pada Tabel 3.

DISKUSI

Hasil penelitian ini menjawab pertanyaan penelitian untuk menguji apakah terdapat hubungan antara pengembangan karir dengan *employee engagement* pada karyawan PT “X” Indonesia area Yogyakarta. Berdasarkan hasil analisis pada uji hipotesis menunjukkan hipotesis penelitian ini diterima. Hal ini dapat dilihat

dari adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara pengembangan karir dengan *employee engagement*. Artinya semakin tinggi pengembangan karir yang dimiliki karyawan tetap PT “X” Indonesia area Yogyakarta maka semakin tinggi juga *employee engagement* pada karyawan tetap. Begitupun sebaliknya semakin rendah pengembangan karir pada karyawan tetap PT “X” Indonesia area Yogyakarta maka akan semakin rendah *employee engagement* pada karyawan tetap. Kontribusi pengembangan karir terhadap *employee engagement* sebesar 30% sedangkan 70% dipengaruhi oleh faktor lain.

Manfaat pengembangan karir sangat dirasakan organisasi dalam menghadapi masa transisi ekonomi dan persaingan bisnis (Vo, 2009). Pengembangan karir akan meningkatkan kompetensi diri, strategi promosi karir, dan nilai-nilai yang mendukung pertumbuhan organisasi (Adeniji & Osibanjo, 2012). Pengembangan karir dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dan masa depan organisasi secara tepat waktu, memberi informasi yang lebih baik kepada organisasi dan karyawan tentang jalur karier potensial dalam organisasi, dapat memanfaatkan keterlibatan (*engage*) karyawan secara maksimal melalui pengembangan, dan pengelolaan karir (Meyer & Kirsten, 2005). Konsep yang mendasari pengembangan karir memberikan asumsi bahwa penyediaan platform akan mempercepat perkembangan atau promosi karier (Mishra & Sachan, 2012).

Pengembangan karir dapat memaksimalkan *engagement* ketika tujuan yang ingin dicapai karyawan selaras dengan persyaratan yang ditawarkan organisasi (Baruch & Peiperl, 2000). Kesepakatan bersama harus dibuat di antara para pihak yang terlibat (Dawis, 2005). Kebutuhan karyawan dan organisasi adalah faktor

dalam pengembangan karir (Muir, 2014), oleh karena itu konsep pengembangan karir dapat dianggap sebagai platform (rencana

kerja) yang membantu karyawan meningkatkan karir dan mempersiapkan posisi masa depan yang lebih cerah dalam organisasi (Shuck, Reio, & Rocco, 2011). Kesadaran karyawan akan kebutuhan pengembangan karir tersebut akan menumbuhkan kesadaran untuk lebih terlibat (*engage*) (De Alwis & Bombuwela, 2013). Keterlibatan secara aktif akan mengarah pada kinerja dan promosi kerja yang lebih baik (Tareef, 2013). Kelemahan penelitian ini adalah populasi yang menjadi sasaran peneliti merupakan populasi yang berskala kecil dan hanya berfokus pada satu area. Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan "X" Indonesia area Yogyakarta saja.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara pengembangan karir dengan *employee engagement* pada karyawan PT "X" Indonesia area Yogyakarta, sehingga semakin tinggi pengembangan karir maka semakin tinggi *employee engagement*. Kontribusi yang dihasilkan pengembangan karir terhadap *employee engagement* sebesar 30%.

SARAN

Saran teoritis penelitian ini adalah peneliti menyarankan agar peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan mencari sumber-sumber lain yang membahas tentang faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi munculnya *employee engagement*. Saran praktis

penelitian ini bahwa hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara pengembangan karir dengan *employee engagement*, dengan demikian disarankan pihak karyawan dan perusahaan selaku pengelola karyawan dapat memperhatikan hubungan timbal balik dalam bekerja. Pihak perusahaan dapat memaksimalkan pemenuhan kebutuhan dasar karyawannya dan memberikan

dukungan manajemen yang lebih maksimal untuk menjaga dan meningkatkan konsistensi keterlibatan dan keterikatan karyawan dalam bekerja. ukuran subjek yang lebih luas sehingga penelitian yang dihasilkan akan lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, S. (2012). Development of employee engagement programme on the basis of employee satisfaction survey. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 4(1), 27-37.
- Adeniji, A. A., & Osibanjo, A. O. (2012). *Human resource management: Theory and practice*. Nigeria: Pumarck Nigeria Limited.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:4<347::AID-HRM6>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4<347::AID-HRM6>3.0.CO;2-C)
- Brown, D. (2002). *Career choice and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Neil, D. A., & Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention. *The Career Development International*, 10(3), 168-189. <https://doi.org/10.1108/13620430510598300>
- Byars, L., Rue, L., & Ibrahim, N. (2015). *Human resource management with connect access card*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. (2011). Relation between human

- resource development climate and employee engagement: Results from India. *Europe's Journal of Psychology*, 7(4), 664-685. <https://doi.org/10.5964/ejop.v7i4.158>
- Corporate Leadership Council. (2004). *Driving performance and retention through employee engagement: A quantitative analysis of effective engagement strategies*. Washington: Corporate Executive Board.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Dawis, R. V. (2005). The Minnesota theory of work adjustment. In Brown, S. D., & Lent, R. W. (Eds.). *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- De Alwis, A. C., & Bombuwela, P. M. (2013). Effects of glass ceiling on women career development in private sector organizations—Case of Sri Lanka. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 3–19. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.02.01>
- Demovsek, D. (2008). Employee retention through employee engagement. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(8), 9-16.
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526-552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312>
- Gallup, G. (2006). Gallup study: Engaged employees inspire company innovation. (*The Gallup Management Journal*). <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx>.
- Gentle, S. (2006). *Engaged employees help boost the bottom line*. London: Onrec. <https://www.onrec.com/news/news-archive/engaged-employees-help-boost-the-bottom-line>
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godschalk, V. M. (2000). *Career management*. Fort Worth: Dryden Press/Harcourt College Publishers.
- Gyensare, M. A., Anku-Tsedde, O., Boakye, K. O., & Twumasi, E. (2018). Occupational health and safety and employee engagement: Evidence from the SMEs sector in Ghana. *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*: 202-216. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94589-7_21
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J., & Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology*, 1(4), 884–899. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.884>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.

- <https://doi.org/10.1080/0958519032000106173>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Meere, M. (2005). *High cost of disengaged employees*. Victoria: Swinburne University of Technology.
- Meyer, M., & Kirsten, M. (2005). *Introduction to human resource management*. Claremont: New Africa Books.
- Mishra, B., & Sachan, V. (2012). Career management: A key driver of performance and productivity. *International Journal of Management Research and Reviews*, 2(8), 1334–1341.
- Muir, D. (2014). Mentoring and leader identity development: A case study. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 349-379. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21194>
- Osipow, S. H., & Fitzgerald, L. F. (1996). *Theories of career development*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157-174. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.664693>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (Eds.), *Employee engagement in theory and practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Shaw, K., & Bastock, A. (2005). *Employee engagement: How to build a high-performance workforce*. Chicago: Melcrum Publishing Limited.
- Shuck, A. L., Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2013). Emotional labor and performance in the field of child life: Initial model exploration and implications for practice. *Children's Health Care*, 42(2), 168-190. <https://doi.org/10.1080/02739615.2013.766116>
- Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An

- integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328. <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>
- Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2011). The employee engagement landscape and HRD: How do we link theory and scholarship to current practice?. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 419-428. <https://doi.org/10.1177/1523422311431153>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Shuck, B., Reio, T., & Rocco, T. (2011). Employee engagement: An antecedent and outcome approach to model development. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singh, S. (2012). Key components of human resource development (HRD). *Research Journal of Social Science and Management*, 1(9), 118-123.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA engagement scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Spector, J. M. (2014). Conceptualizing the emerging field of smart learning environments. *Smart Learning Environments*, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s40561-014-0002-7>
- Sumadhinata, Y. L & Murtisari, M. (2017). Pengaruh pengembangan karir terhadap employee engagement pada karyawan PT ASDP Indonesia Ferry. *Conference on Management and Behavioral Studies*. Universitas Tarumanegara Jakarta. 2541-3406.
- Tareef, A. B. (2013). The relationship between mentoring and career development of higher education faculty members. *College Student Journal*, 47(4), 703-711.
- Vo, A. N. (2009). Career development for host country nationals: a case of American and Japanese multinational companies in Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1402-1420. <https://doi.org/10.1080/09585190902909905>
- Wenger, E., Trayner, B., & De Laat, M. (2011). *Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework*. The Netherlands: Ruud de Moor Centrum.
- Wulandari, A. D & Yuniawan, A. (2017). Analisis pengaruh dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap organizational citizenship behavior dengan employee engagement sebagai variabel intervening (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 102-115.
- Vazirani, N. (2007). *Employee engagement*. Working paper series. Mumbai: Sies Collage of Management Studies.