



Analisis Pengembangan Karir dalam Konteks Kesetaraan Gender di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (RRI) Kota Gunungsitoli

<u>INFO PENULIS</u>	<u>INFO ARTIKEL</u>
Regina Ndruru Universitas Nias reginandruru30@gmail.com	ISSN: 2808-1307 Vol. 5, No. 2, Agustus 2025 https://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh
Ayler Beniah Ndraha Universitas Nias aylerndraha@gmail.com	
Meiman Hidayat Waruwu Universitas Nias meimanwaruwu@unias.ac.id	
Eliagus Telaumbanua Universitas Nias eliagus.tel@gmail.com	

© 2025 Arden Jaya Publisher All rights reserved

Saran Penulisan Referensi:

Ndruru, R., Ndraha, A. B., Waruwu, M. H., & Telaumbanua, T. (2025). Analisis Pengembangan Karir dalam Konteks Kesetaraan Gender di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (RRI) Kota Gunungsitoli. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 5 (2), 2864-2870.

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengembangan karir dalam konteks kesetaraan gender pada Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (RRI) Kota Gunungsitoli. Latar belakang penelitian didasari oleh adanya kesenjangan representasi gender dalam jabatan strategis, meskipun secara formal organisasi telah memberikan akses setara bagi laki-laki maupun perempuan dalam pelatihan dan peningkatan kompetensi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik purposive sampling yang melibatkan pejabat struktural, ketua tim, serta pegawai pelaksana. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, serta triangulasi untuk meningkatkan validitas hasil penelitian. Temuan menunjukkan bahwa posisi strategis di RRI Kota Gunungsitoli masih didominasi oleh pegawai laki-laki, sementara pegawai perempuan lebih banyak terkonsentrasi pada posisi pelaksana. Faktor budaya organisasi yang cenderung maskulin, stereotip gender, serta hambatan sosial menjadi penyebab utama keterbatasan perempuan dalam menduduki jabatan strategis. Kondisi ini menimbulkan implikasi terhadap efektivitas organisasi, karena potensi inovasi dan kreativitas perempuan belum sepenuhnya dimanfaatkan. Penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan kesetaraan gender secara konsisten dalam pengembangan karir, baik melalui kebijakan afirmatif maupun pembentukan budaya kerja yang lebih inklusif. Dengan demikian, RRI Kota Gunungsitoli dapat memaksimalkan kontribusi sumber daya manusia serta memperkuat kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Kesetaraan Gender, RRI, Organisasi Publik, Sumber Daya Manusia.

Abstract

This study analyzes career development in the context of gender equality at the Radio Republik Indonesia (RRI) Public Broadcasting Institution in Gunungsitoli City. The background of the study is based on the existence of gender representation gaps in strategic positions, even though the organization has formally provided equal access for men and women in training and competency improvement. The study employs a descriptive qualitative approach using purposive sampling techniques, involving structural officials, team leaders, and operational staff. Data was collected through observation, in-depth interviews, documentation, and triangulation to enhance the validity of the research findings. The findings indicate that strategic positions at RRI Kota Gunungsitoli are still dominated by male employees, while female employees are more concentrated in executive positions. Organizational culture that tends to be masculine, gender stereotypes, and social barriers are the main causes of women's limitations in occupying strategic positions. This situation has implications for organizational effectiveness, as the potential for innovation and creativity among women has not been fully utilized. This study emphasizes the importance of consistently applying gender equality in career development, both through affirmative policies and the creation of a more inclusive work culture. Thus, RRI Kota Gunungsitoli can maximize human resource contributions and strengthen organizational performance sustainably.

Keywords: Career Development, Gender Equality, RRI, Public Organization, Human Resources.

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam organisasi karena menjadi motor penggerak utama pencapaian tujuan strategis yang telah ditetapkan. Karyawan dengan kinerja tinggi berperan dominan dalam memastikan keberlangsungan operasional sekaligus mendorong inovasi dan pertumbuhan perusahaan. SDM yang handal mampu mengubah visi menjadi realitas, mengatasi tantangan, serta membawa organisasi pada arah perkembangan yang berkelanjutan (Arianto, 2021; Rifai, 2020). Kinerja karyawan sendiri dipahami sebagai manifestasi nyata dari perilaku kerja yang ditampilkan dalam bentuk prestasi kerja sesuai peran dan tanggung jawabnya dalam periode tertentu (Armansyah, 2024). Prestasi tersebut tidak hanya menjadi indikator keberhasilan individu, tetapi juga menjadi penentu bagi keberlangsungan hidup organisasi (Rizal, 2021). Dengan demikian, kinerja karyawan perlu mendapatkan perhatian serius melalui mekanisme penghargaan yang adil dan transparan.

Salah satu bentuk penghargaan atas prestasi kerja adalah pemberian kompensasi, baik finansial berupa gaji, tunjangan, maupun bonus, maupun kompensasi non-finansial berupa pengakuan dan kesempatan pengembangan karir (Sembiring, 2021). Kompensasi tidak hanya dipahami sebagai balas jasa, tetapi juga sebagai sarana memotivasi karyawan agar meningkatkan kualitas kinerja dan loyalitasnya terhadap organisasi (Konni et al., 2021). Bahkan, kompensasi yang kompetitif berperan penting untuk menarik serta mempertahankan talenta terbaik dalam perusahaan (Suhardi & Hidayat, 2023). Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi dan benefit yang memadai cenderung lebih berdedikasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas serta kinerja keseluruhan organisasi (Sompie, Taroreh & Lumintang, 2021).

Selain kompensasi, pengembangan karir juga merupakan elemen vital dalam mendukung pencapaian kinerja pegawai. Pengembangan karir dipandang sebagai bentuk kompensasi non-finansial yang memungkinkan pegawai memperoleh peningkatan status, keterampilan, serta pengalaman melalui jalur karir yang telah dirancang organisasi (Herlina, 2021; Perkasa & Fransisca, 2023). Program perencanaan karir, pelatihan, dan pengembangan terbukti mampu meningkatkan pengetahuan dan kompetensi pegawai, sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan dinamika teknologi maupun regulasi di dunia kerja (Wahyudi, 2022; Dwi Lestari et al., 2025). Pegawai yang memiliki kualitas kinerja tinggi umumnya ditopang oleh pengalaman pelatihan yang baik, yang pada gilirannya mendorong kreativitas dan inovasi dalam pelaksanaan tugas (Syiah & Radita, 2022). Dalam konteks lembaga penyiaran publik, Radio Republik Indonesia (RRI) memiliki peran strategis sebagai media independen yang memberikan layanan informasi, pendidikan, hiburan, serta pelestarian budaya bangsa. Keberadaan RRI Gunungsitoli sebagai salah satu cabang di wilayah Kepulauan Nias menjadikannya penting dalam menjangkau seluruh lapisan masyarakat melalui penyiaran radio. Namun, hasil pra-

penelitian menunjukkan adanya dinamika menarik terkait kesetaraan gender dalam pengembangan karir pegawai di LPP RRI Kota Gunungsitoli.

Meskipun secara kebijakan RRI memberikan akses yang setara kepada pegawai laki-laki maupun perempuan dalam hal pelatihan, pengembangan kompetensi, dan pembagian tugas, implementasi di lapangan menunjukkan adanya ketimpangan. Data menunjukkan bahwa posisi strategis seperti Kepala Tata Usaha, Ketua Tim Penyiaran, Ketua Tim Teknologi Media Baru (TMB), Ketua Tim Konten Media Baru (KMB), hingga Ketua Tim Layanan Pengembangan Usaha (LPU) didominasi oleh laki-laki. Sementara itu, pegawai perempuan cenderung terkonsentrasi pada posisi pelaksana, tanpa keterlibatan signifikan dalam jabatan strategis (lihat Tabel 1.1).

Tabel 1. Daftar Pegawai Radio Republik Indonesia (RRI) Kota Gunungsitoli serta Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab Pada Masing-Masing Bidang

No	Gender	Eselon III	Eselon IV	Ketua Tim Penyiaran	Ketua Tim Konten Media Baru
1	Laki-laki	1	1	1	1
2	Perempuan				

↓

-	Gender	Ketua Tim Pengelola Pro 1	Ketua Tim Pengelola Pro 2	Ketua Tim Pengelola Pro 3	Ketua Tim Pengelola Redaksi dan liputan	Ketua Tim Pengelola RRI Digital, DRM /DAB	Ketua Tim Pengelola RRI.CO.I D dan RRI News	Ketua Tim Pengelola Media Sosial
3	Laki-laki	1	1	1	1	1	1	1
4	Perempuan							

↓

-	Gender	Pegawai Pelaksana atau yang disetarakan
5	Laki-laki laki-laki 21 orang dan perempuan 24 orang	Anggota tim produser, penyiar, gatekeeper, reporter, redaktur, editor, admin, script writer, desain grafis, music director, data analis, (sesuai dengan kebutuhan pengelolaan media).

Sumber: Diolah Penulis, 2025.

Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan gender dalam pengisian jabatan meskipun kebijakan formal tidak bersifat diskriminatif. Ketimpangan tersebut sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa hambatan struktural, stereotip gender, serta dominasi kepemimpinan maskulin sering kali menjadi faktor penghambat kemajuan karir perempuan di berbagai sektor (Carry, 2022; Nisa & Darmawan, 2022). Padahal, kesetaraan gender dalam karir merupakan salah satu aspek kunci yang mampu memaksimalkan kontribusi SDM sekaligus mendorong terciptanya organisasi yang inklusif dan adil (Beling et al., 2021; Rachel Lubis & Triadi, 2024).

Dengan demikian, meskipun LPP RRI Kota Gunungsitoli telah membuka ruang setara bagi laki-laki dan perempuan, praktik implementasi kesetaraan gender dalam jabatan strategis masih belum sepenuhnya tercapai. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis pengembangan karir dalam perspektif kesetaraan gender, guna memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai bagaimana kebijakan dan praktik organisasi dapat mendukung perwujudan keadilan gender serta peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Mualimah, 2022; Muhammad, 2023; Fatimah, 2022).

B. Metodologi

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yakni metode yang berfokus pada pemahaman mendalam, kontekstual, dan interpretatif terhadap fenomena sosial yang

diteliti. Pendekatan ini dipilih karena penelitian mengenai pengembangan karir dalam konteks kesetaraan gender di LPP RRI Kota Gunungsitoli tidak dapat diukur secara numerik semata, melainkan membutuhkan pemahaman yang komprehensif atas makna, persepsi, dan interpretasi dari para pegawai yang terlibat.

Menurut Rahmiaty et al. (2022), metode kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena kompleks melalui analisis data non-angka seperti teks, wawancara, maupun dokumen. Herniawati & Ihsanda (2022) menegaskan bahwa penelitian deskriptif kualitatif berupaya menggambarkan fenomena secara menyeluruh, cermat, dan sistematis. Oleh karena itu, desain ini dianggap paling tepat untuk menggali fenomena kesetaraan gender dalam pengembangan karir di lingkungan organisasi publik.

2. Partisipan (Populasi dan Sampel)

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai LPP RRI Kota Gunungsitoli yang berjumlah 56 orang, terdiri atas 32 pegawai laki-laki dan 24 pegawai perempuan. Namun, penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan yang dianggap paling relevan dengan fokus penelitian. Informan terdiri dari pejabat struktural, ketua tim bidang tertentu, dan pegawai pelaksana, baik laki-laki maupun perempuan. Tujuan pemilihan informan ini adalah untuk memperoleh data yang representatif terkait kondisi pengembangan karir serta kesetaraan gender dalam struktur organisasi.

3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik yang saling melengkapi, yaitu:

- a. Observasi, yakni pengamatan langsung di lokasi penelitian untuk memahami dinamika kerja, pembagian tugas, dan keterlibatan pegawai perempuan maupun laki-laki dalam struktur organisasi.
- b. Wawancara mendalam, dilakukan dengan informan kunci, meliputi pejabat struktural, ketua tim, dan pegawai pelaksana, guna menggali pengalaman, persepsi, dan tantangan terkait pengembangan karir.
- c. Dokumentasi, berupa pengumpulan arsip, laporan resmi, data kepegawaian, serta dokumen organisasi yang mendukung analisis.
- d. Triangulasi, yaitu penggabungan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk meningkatkan validitas serta reliabilitas data.

4. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri merupakan instrumen utama (key instrument). Peneliti berperan sebagai pengumpul data melalui wawancara, pengamatan, dan pencatatan langsung di lapangan. Kehadiran peneliti di lokasi penelitian menjadi kunci karena memungkinkan penyesuaian prosedur sesuai dengan dinamika yang berkembang selama proses penelitian. Instrumen pendukung berupa pedoman wawancara, lembar observasi, dan catatan dokumentasi yang digunakan untuk memandu proses pengumpulan data.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini mengikuti model analisis interaktif dari Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahap utama, yaitu:

1. Reduksi Data – proses merangkum, memilih hal-hal pokok, dan memfokuskan data pada aspek yang relevan dengan fokus penelitian.
2. Penyajian Data – hasil reduksi disusun dalam bentuk narasi, tabel, maupun bagan agar mudah dipahami.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi – proses penafsiran data untuk menemukan makna, pola, serta temuan baru terkait pengembangan karir dalam konteks kesetaraan gender.

Analisis dilakukan secara simultan sejak awal pengumpulan data hingga tahap akhir penelitian, sehingga hasil yang diperoleh bersifat mendalam, komprehensif, dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Hasil

Kondisi Umum LPP RRI Kota Gunungsitoli

Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (RRI) Kota Gunungsitoli berdiri sejak tahun 2003 dan berlokasi di Desa Iraonogeba, Kecamatan Gunungsitoli, Sumatera Utara. Sebagai salah satu cabang dari badan penyiaran publik nasional, RRI berperan penting dalam memberikan layanan informasi, pendidikan, hiburan yang positif, serta fungsi pengawasan dan pengikat sosial bagi masyarakat. Selain itu, lembaga ini juga memiliki peran strategis dalam

menjaga identitas budaya dan memperkuat integrasi nasional. Struktur organisasi RRI Kota Gunungsitoli disusun berdasarkan regulasi formal, sebagaimana diatur dalam UU No. 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran yang diperbaharui dengan UU No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, serta PP No. 11 Tahun 2005 dan PP No. 12 Tahun 2005 mengenai penyiaran publik. Regulasi ini menekankan pentingnya efektivitas, efisiensi, serta pemanfaatan sumber daya manusia dan teknologi informasi.

Representasi Gender dalam Jabatan Strategis

Data penelitian menunjukkan bahwa dari total 56 pegawai yang terdiri dari 32 laki-laki dan 24 perempuan, posisi strategis di RRI Kota Gunungsitoli masih didominasi oleh laki-laki. Seluruh jabatan penting, seperti Kepala Tata Usaha, Ketua Tim Penyiaran, Tim Teknologi Media Baru (TMB), Tim Konten Media Baru (KMB), dan Tim Layanan Pengembangan Usaha (LPU), diisi oleh pegawai laki-laki. Sebaliknya, pegawai perempuan sebagian besar berperan pada posisi pelaksana, meliputi penyiar, reporter, redaktur, dan staf teknis lainnya. Kondisi ini memperlihatkan adanya ketimpangan representasi gender, meskipun secara formal organisasi telah memberikan kesempatan yang sama bagi laki-laki dan perempuan dalam mengakses pelatihan dan pengembangan karir.

Peluang Pengembangan Karir

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa secara kelembagaan, RRI Kota Gunungsitoli tidak membedakan akses pelatihan dan peningkatan kompetensi antara laki-laki dan perempuan. Semua pegawai berkesempatan memperoleh pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Akan tetapi, kesempatan menduduki jabatan strategis tetap lebih banyak diperoleh oleh pegawai laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara kebijakan formal dan praktik implementasi di lapangan.

2. Pembahasan

Ketimpangan Gender dalam Jabatan Strategis

Fenomena dominasi laki-laki dalam jabatan strategis mencerminkan bahwa meskipun kebijakan formal bersifat inklusif, praktik organisasi masih memperlihatkan adanya bias gender. Hal ini sejalan dengan temuan Nisa dan Darmawan (2022) yang menyatakan bahwa kesenjangan gender dalam karir lebih sering muncul karena hambatan struktural dan kultural, bukan semata karena regulasi formal.

Faktor Sosial dan Budaya sebagai Hambatan

Salah satu faktor yang membatasi perempuan untuk memperoleh jabatan strategis adalah adanya stereotip gender dan budaya organisasi yang masih memprioritaskan laki-laki dalam posisi kepemimpinan. Carry (2022) menekankan bahwa hambatan sosial dan budaya sering kali menjadi penghalang utama perempuan dalam meraih kemajuan karir meskipun memiliki kompetensi yang sebanding dengan laki-laki.

Implikasi terhadap Kinerja Organisasi

Ketidaksetaraan gender dalam pengisian jabatan strategis berdampak signifikan terhadap efektivitas dan produktivitas organisasi. Beling et al. (2021) menegaskan bahwa kesetaraan gender merupakan kunci dalam memaksimalkan potensi sumber daya manusia. Jika perempuan tidak memperoleh akses pada jabatan strategis, maka organisasi berisiko kehilangan kontribusi yang dapat memperkuat kreativitas dan inovasi. Lebih lanjut, penelitian Sompie, Taroreh & Lumintang (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai meningkat ketika pengembangan karir dan kompensasi diberikan secara adil. Dalam konteks RRI Kota Gunungsitoli, keterlibatan perempuan secara lebih besar pada jabatan strategis dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kinerja pegawai secara keseluruhan.

Urgensi Penerapan Kesetaraan Gender

Penerapan kesetaraan gender dalam pengembangan karir bukan hanya sekadar isu keadilan, melainkan juga strategi penting untuk memperkuat daya saing organisasi. Fatimah (2022) menegaskan bahwa keberagaman gender dalam kepemimpinan terbukti memperkaya perspektif pengambilan keputusan dan meningkatkan kualitas layanan organisasi. Dengan demikian, langkah afirmatif perlu ditempuh oleh RRI Kota Gunungsitoli untuk membuka ruang yang lebih luas bagi pegawai perempuan agar dapat menduduki jabatan strategis di masa mendatang.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dituangkan dalam tugas akhir berjudul "Analisis Pengembangan Karir dalam Konteks Kesetaraan Gender di LPP Radio Republik Indonesia Kota Gunungsitoli", dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia di RRI Kota Gunungsitoli
Secara kelembagaan, pengembangan karir di LPP Radio Republik Indonesia (RRI) Kota Gunungsitoli telah berjalan dengan baik. Lembaga ini memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai, baik laki-laki maupun perempuan, untuk mengembangkan potensi, bakat, dan kompetensi yang dimiliki tanpa membedakan gender. Namun demikian, dalam implementasinya, jabatan strategis masih lebih banyak didominasi oleh pegawai laki-laki. Kondisi ini tidak sepenuhnya disebabkan oleh kebijakan diskriminatif, melainkan lebih dipengaruhi oleh faktor keterampilan, pengalaman, serta penguasaan teknologi yang secara umum masih lebih kuat pada pegawai laki-laki dibandingkan perempuan.
2. Kondisi Pengembangan Karir Perempuan di RRI Kota Gunungsitoli
Secara umum, pengembangan karir pegawai perempuan di RRI Kota Gunungsitoli sudah menunjukkan perkembangan positif. Hal ini tercermin dari adanya kesempatan yang setara dalam mengikuti pelatihan, pengembangan kompetensi, serta berbagai kegiatan peningkatan kapasitas diri. Meskipun demikian, keterwakilan perempuan pada jabatan strategis masih terbatas. Hambatan utama yang dihadapi antara lain adanya peran ganda yang harus dijalankan oleh perempuan, serta rendahnya tingkat kepercayaan diri untuk memegang tanggung jawab dalam bidang-bidang yang bersifat strategis.
3. Strategi Pengembangan Karir Perempuan dalam Konteks Kesetaraan Gender
Strategi pengembangan karir perempuan di RRI Kota Gunungsitoli sejauh ini telah berjalan cukup baik melalui penerapan pembagian tugas siaran yang adil, penyediaan akses terhadap pelatihan, serta penegakan sikap kerja yang profesional. Akan tetapi, upaya tersebut masih menghadapi sejumlah kendala, terutama budaya kerja yang cenderung maskulin, rendahnya minat, serta kurangnya kepercayaan diri sebagian perempuan untuk menduduki jabatan strategis. Faktor-faktor tersebut menyebabkan keterbatasan keterlibatan perempuan dalam posisi kepemimpinan dan pengambilan keputusan strategis di lingkungan lembaga.

E. Referensi

- Arianto, A. (2021). *Sumber daya manusia yang handal: Mengubah visi menjadi realitas*. Jakarta: Pustaka Mandiri.
- Armansyah, A. (2024). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT HPA Tanjungpinang. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBis)*, 3(1), 81–93. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v3i1.6580>
- Beling, H., dkk. (2021). *Aspek kunci untuk mencapai kesetaraan gender dalam karir*. Jakarta: Penerbit Global.
- Carry, M. (2022). *Hambatan dalam mencapai kemajuan karir bagi perempuan*. Yogyakarta: Pustaka Cendekia.
- Fatimah, M. (2022). *Implikasi kesetaraan gender dalam pendidikan Islam*. Bandung: Al-Fath Press.
- Herlina. (2021). *Peran pengembangan karir dalam organisasi*. Surabaya: Pustaka Ilmu.
- Konni, K., dkk. (2021). *Pengaruh kompensasi terhadap dedikasi karyawan*. Bandung: CV Ilmu Manajemen.
- Lestari, D., dkk. (2025). Pendekatan sistematis dalam perencanaan dan pengembangan karier: Tantangan serta faktor penentu. *Systematic Approach to Career Planning and Development: Challenges and Determining Factors*, 9–19.
- Lubis, R., & Triadi, I. (2024). Menganalisis kesetaraan gender dalam perspektif konstitusi (Studi tentang perlindungan hak asasi manusia). *Indonesian Journal of Law and Justice*, 1(4), 12. <https://doi.org/10.47134/ijlj.v1i4.2687>
- Mualimah. (2022). *Peranan kesetaraan gender dalam pengembangan karir*. Malang: Penerbit Inovasi.
- Muhammad, F. Z. S. (2023). *Kesempatan yang sama dalam karir bagi perempuan dan laki-laki*. Medan: Pustaka Mandiri.
- Nisa, R., & Darmawan. (2022). *Analisis kesenjangan gender dalam karir*. Jakarta: Gramedia.
- Perkasa, F., & Fransisca. (2023). *Pengembangan karir dan peran sumber daya manusia*. Bandung: Sinergi Pustaka.
- Priska, M. L., & Momen, G. A. (2022). *Karir sebagai pola pekerjaan dan pengalaman individu*. Yogyakarta: Pustaka Utama.
- Rifai. (2020). *Menerapkan MSDM berkualitas untuk meningkatkan kinerja karyawan*. Semarang: Pustaka Andalas.

- Rizal, I. (2021). Peran manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan. Jakarta: Penerbit Eksekutif.
- Sembiring, N. (2021). Kompensasi dan hubungan kepegawaian. Medan: Penerbit Andalas.
- Sompie, A., Taroreh, R. N., & Lumintang, G. G. (2021). Pengaruh kompensasi, pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Akuntansi, 7(1). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/22912>
- Suardi, R., & Juwita. (2020). MSDM dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Surabaya: Pustaka Manajemen.
- Suhardi, S., & Hidayat, M. (2023). Kompensasi dan benefit: Strategi menarik dan mempertahankan karyawan berbakat. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Syiah, T. R., & Radita, A. N. (2022). Pengembangan dan pemberdayaan SDM dalam persaingan bisnis. Jakarta: Penerbit Nasional.
- Wahyudi, W. (2022). Pelatihan dan kinerja pegawai: Meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam bekerja. Surabaya: Penerbit Nusantara.