

SKRIPSI



**IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KARIR PADA
PEGAWAI ORGANIK DI PT PRIMA LAYANAN
NASIONAL ENJINIRING (PLNE) JAKARTA**

Disusun Oleh:

Nama : Nadinda Zakiyanti
NPM : 2220011022
Jurusan : Administrasi Publik
Prodi Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA, 2025**



**IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KARIR PADA
PEGAWAI ORGANIK DI PT PRIMA LAYANAN
NASIONAL ENJINIRING (PLNE) JAKARTA**

**Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Terapan oleh**

**Nama : Nadinda Zakiyanti
NPM : 2220011022
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : MSDMA**

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA, 2025**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : Nadinda Zakiyanti
NPM : 2220011022
JURUSAN : Administrasi Negara
PROGRAM STUDI : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
JUDUL : Implementasi Pengembangan Karir Pada
Pegawai di PT Prima Layanan Nasional
Enjiniring (PLNE) Jakarta

Diterima dan disetujui untuk dipertahakan

Pada, 16 Desember 2025

Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mala Silitonga', with a long horizontal flourish extending to the right.

(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.)

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta pada 17 Desember 2025

Ketua merangkap Anggota



(Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si)

Sekretaris merangkap Anggota

(Bambang Suhartono, S.Sos., M.E)

Anggota

(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Nadinda Zakiyanti
NPM : 2220011022
Jurusan : Administrasi Negara
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul **Implementasi Pengembangan Karir pada Pegawai Organik di PT Prima Layanan Nasional Enjiniring (PLNE) Jakarta** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan **hasil plagiat atau penjiplakan** terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia **menerima sanksi** berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 15 Desember 2025



Nadinda Zakiyanti

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang selalu memberikan rahmat dan karunia-Nya. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan program studi pada program Sarjana Terapan di Politeknik STIA LAN Jakarta. Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA. selaku dosen pembimbing skripsi yang senantiasa memberikan ilmu dan bimbingan selama proses penyusunan skripsi ini, serta orang tua saya. Sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Selain itu, peneliti juga menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof Dr. Nurliah Nurdin, MA. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Bapak Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA., selaku Ketua Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Sarja Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta;
3. Bapak Bobby selaku Manajer Organisasi dan talenta yang telah menjadi narasumber sekaligus memberikan kesempatan untuk melaksanakan penelitian di PT Prima Layanan Nasional Enjiniring (PLNE) Jakarta;
4. *Staff* dan jajaran anggota PT Prima Layanan Nasional Enjiniring (PLNE) Jakarta yang sudah memberikan kesempatan dan telah bersedia menjadi narasumber pada penelitian ini;
5. Keluarga dan teman-teman peneliti yang telah banyak berkorban selama proses perkuliahan ini.

Proses penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu saran, masukan serta kritik yang membangun dari semua pihak sangat diharapkan.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan pengembangan karir pegawai organik di PT PLN Enjiniring (PLNE) berdasarkan empat aspek yang ditetapkan dalam Edaran Direksi No. 0010.E/DIR/2024, yaitu KPI/*Person Grade*, masa kerja, jalur karir, dan promosi. Pendekatan kualitatif digunakan melalui wawancara mendalam dengan enam informan dari jabatan struktural, fungsional, dan generalis serta analisis data dilakukan dengan mengacu pada teori pengembangan karir Els & Meyer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan karir telah memiliki kerangka formal yang jelas, namun pelaksanaannya belum merata. Pencapaian KPI masih dipengaruhi ketidaksesuaian pelatihan dan pembinaan kompetensi. Masa kerja tidak selalu diikuti pengalaman yang relevan sehingga menghambat kesiapan karir. Jalur karir lebih jelas bagi pegawai struktural dan fungsional, tetapi pegawai generalis belum memiliki arah karir yang terstruktur. Proses promosi telah berbasis merit, namun tidak selalu didukung pembinaan pra-jabatan sehingga kesiapan kompetensi setelah promosi bervariasi. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan dan implementasi, terutama dalam pemerataan pengembangan kompetensi, kesesuaian penempatan, dan kesinambungan pembinaan karir. Integrasi yang lebih kuat antara kinerja, pengalaman, dan arah karir diperlukan agar sistem pengembangan karir di PLNE dapat berjalan lebih efektif.

Kata kunci: pengembangan karir, Prima Layanagan Nasional Enjiniring, *Key Performance Individu*, *Person Grade*, jalur karir, promosi.

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of career development policies for organic employees at PT PLN Enjiniring (PLNE) based on four key aspects outlined in Directors' Circular No. 0010.E/DIR/2024: KPI/Person Grade, work tenure, career path, and promotion. A qualitative case study approach was employed through in-depth interviews with six respondents from structural, functional, and generalist positions, and the data were analyzed using the career development framework of Els & Meyer. The findings indicate that although PLNE has established a clear formal framework, its implementation remains inconsistent. KPI achievements are affected by unequal access to relevant training and competency development. Work tenure does not always translate into relevant experience, leading some employees to face career stagnation. Career paths are clearer for structural and functional employees, while generalist positions lack structured direction. Promotions are merit-based in design, yet insufficient pre-promotion preparation results in varied readiness across employees. Overall, the study reveals a gap between policy and practice, particularly in competency development, job alignment, and continuity of career guidance. Stronger integration between performance, experience, and career direction is required to enhance the effectiveness of PLNE's career development system.

Keywords: career development, Prima Layanagan Nasional Enjiniring, Key Performance Individu, Person Grade, career path, promotion.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori.....	14
1. Tinjauan Kebijakan	14
2. Tinjauan Teori	20
3. Penelitian Terdahulu.....	41
B. Konsep Kunci.....	43

C. Kerangka Berpikir	50
BAB III METODE PENELITIAN	53
A. Metode Penelitian.....	53
B. Teknik Pengumpulan Data	53
C. Instrumen Penelitian.....	57
D. Teknik Pengelolaan dan Analisis Data	58
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	60
A. Penyediaan Data	60
B. Pembahasan.....	75
C. Sintesis Pemecahan Masalah	83
BAB V PENUTUP	91
A. Kesimpulan	91
B. Saran.....	93
DAFTAR PUSTAKA	xiv
LAMPIRAN.....	xxvi

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Hasil Survei Internal di PT PLNE Jakarta	5
Tabel 1. 2 Jumlah Pegawai di PT PLNE Jakarta 2025	7
Tabel 1. 3 Rekapitulasi Data Pengembangan Karir dan Mobilitas Pegawai PT PLNE Tahun 2024	10
Tabel 3. 1 Jabatan Informan Kunci	55
Tabel 4. 1 Jenjang Jabatan	69
Tabel 4. 2 Daftar Jabatan yang Melakukan <i>Leadership</i> Program 2024.....	71
Tabel 4. 3 Hasil Analisis SWOT.....	85
Tabel 4. 4 Matriks Pembobotan SWOT	86
Tabel 4. 5 Strategi Matrix SWOT	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Penghargaan <i>The Asia HRD Award</i> Tahun 2022.....	4
Gambar 1. 2 Struktur PT PLN <i>Group</i> Tahun 2024.....	4
Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir.....	50
Gambar 4. 1 Struktur PLN <i>Group</i>	62
Gambar 4. 2 Struktur PT PLNE Jakarta 2025.....	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Dokumentasi Penelitian	xxvi
Lampiran 2 Pedoman Observasi	xxviii
Lampiran 3 Hasil Observasi.....	xxxi
Lampiran 4 Pedoman Dokumen.....	xxxiv
Lampiran 5 Pedoman Wawancara Penelitian	xxxv
Lampiran 6 Transkrip Hasil Wawancara.....	xxxviii
Lampiran 7 Surat Izin Penelitian.....	lxxv
Lampiran 8 Surat Pengajuan dan Persetujuan Tugas Akhir.....	lxxvi
Lampiran 9 Surat Selesai Penelitian	lxxvii
Lampiran 10 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme (Turnitin).....	lxxviii
Lampiran 11 Riwayat Hidup Penelitian.....	lxxx

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengembangan karir merupakan salah satu kebutuhan utama yang diharapkan pegawai karena memberikan kepastian atas prospek kerja di masa depan. Keberhasilan pengembangan karir dipengaruhi oleh komitmen serta motivasi pegawai dalam menunjukkan kinerja terbaiknya. Harapan tersebut hanya dapat terpenuhi apabila organisasi menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur (Razmayanti & Kusuma, 2024). Pengembangan karir dipahami sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu yang ditempuh untuk mencapai jenjang karir yang diinginkan (Suryani & Sunarsi, 2020). Menurut Sundawa (2025), setiap perusahaan membutuhkan pegawai yang memiliki keterampilan serta keahlian yang relevan dengan bidang pekerjaannya. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan karir menjadi langkah penting yang perlu dilakukan untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai (Wirana et al., 2024).

Pengembangan karir pada dasarnya merupakan suatu proses terstruktur yang mencakup serangkaian aktivitas organisasi dalam membantu pegawai mengidentifikasi, mengarahkan, serta mengembangkan potensi mereka sehingga mampu mencapai tujuan pribadi maupun tujuan perusahaan (Donald et al., 2024). Proses organisasi ini dijalankan oleh bagian SDM untuk merencanakan dan memfasilitasi karir pegawai, sehingga aspirasi individu dapat selaras dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, peran manajemen SDM menjadi sentral dalam memastikan setiap program pelatihan dan pengembangan karir berjalan terarah dan memberikan manfaat optimal bagi pegawai maupun perusahaan (Arifin dan Suhartini, 2021). Sejalan dengan hal tersebut, keberlangsungan sebuah organisasi sangat bergantung pada ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dan berkualitas dalam menghadapi persaingan bisnis. Tuntutan dunia bisnis modern mendorong perusahaan untuk menciptakan kinerja pegawai yang unggul agar pengembangan organisasi dapat tercapai (Syahputra & Tanjung, 2020).

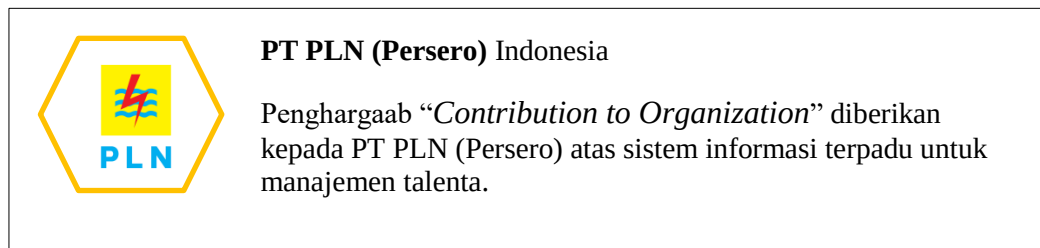
Ben Amor, Al-Mahmoud, dan Novak (2025) mengungkapkan bahwa para profesional berisiko mengalami keusangan keterampilan apabila tidak memperoleh dukungan organisasi dalam pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan masa depan. Piwovar-Sulej et al., (2024) menegaskan bahwa proses digitalisasi menuntut organisasi untuk terus melakukan pengembangan karir melalui peran strategis manajemen SDM, sehingga kompetensi pegawai tetap relevan menghadapi perubahan pekerjaan di masa depan. Kebutuhan akan pengembangan SDM yang adaptif tersebut kemudian dijawab oleh Kementerian BUMN melalui berbagai kebijakan strategis, salah satunya pembentukan *BUMN School of Excellence* (BSE) sebagai pusat transformasi pengembangan kepemimpinan dan kompetensi global (Kementerian BUMN, 2023).

Berdasarkan Undang-Undang No.19 Tahun 2003, BUMN merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Dalam perkembangannya, arah kebijakan pengelolaan BUMN terus mengalami penyesuaian seiring dengan dinamika bisnis dan tuntutan peningkatan daya saing organisasi. Perkembangan kebijakan BUMN semakin berlanjut dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 tentang Pengelolaan Badan Usaha Milik Negara dan Pembentukan Danantara Indonesia, yang mengatur pengalihan sebagian kepemilikan aset BUMN, termasuk PT PLN (Persero), kepada entitas pengelola aset nasional bernama Danantara.

Sejak *BUMN School of Excellence* (BSE) diluncurkan pada Oktober 2023, kebijakan transformasi SDM BUMN mulai menunjukkan hasil nyata, terutama dalam peningkatan kompetensi dan penguatan jalur karir pegawai (Laporan Kementerian BUMN, 2023). Berbagai perusahaan BUMN melaporkan peningkatan kualitas talenta sebagai bagian dari implementasi program pengembangan SDM nasional. Salah satunya PLN *Group*, mencatat kemajuan dalam penguatan *leadership pipeline*, *talent mobility*, dan program peningkatan kompetensi sebagai bagian dari agenda transformasi (Laporan Tahunan PLN, 2024).

Menurut situs resmi PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki peran utama dalam penyediaan tenaga listrik di Indonesia. PT PLN telah melakukan berbagai inisiatif strategis yang memperkuat pengembangan SDM, antara lain dengan mendukung pelatihan formal hingga jenjang S2 dan S3, serta magang baik di dalam maupun luar negeri yang melibatkan sekitar 1.700 pegawai dalam tiga tahun terakhir dan 500 di antaranya sedang menempuh pendidikan di universitas terkemuka dunia (Laporan Tahunan PT PLN, 2024).

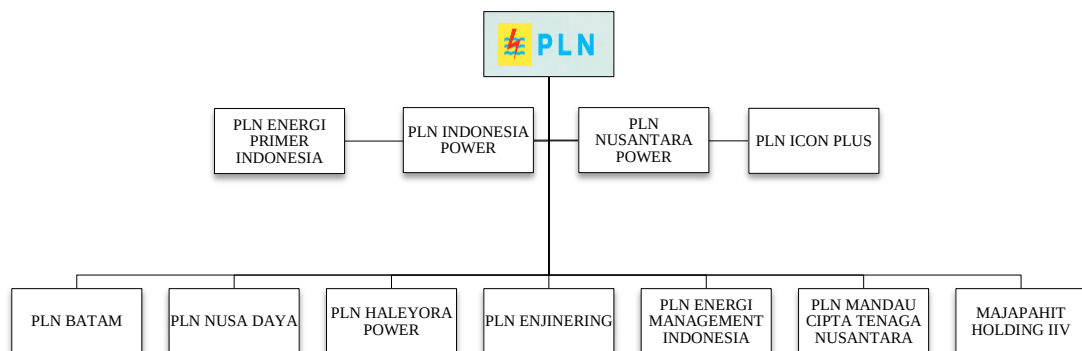
Mengacu pada Peraturan Pelaksana PT PLN (Persero) Nomor: 0046.E/DIR/2023 tentang Standar Prosedur Sistem Manajemen Pengembangan Pegawai di Lingkungan PT PLN, program pengembangan pegawai PLN dikelola oleh PLN Pusdiklat yang terdiri dari program pembelajaran dan *knowledge management*. Setiap pegawai, tanpa memandang latar belakang, posisi, atau jenjang jabatan, diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi (PLN, 2023). Hal ini menjadi wujud komitmen PLN dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif sekaligus mendukung pertumbuhan karir pegawai secara berkelanjutan. PT PLN telah menunjukkan komitmennya terhadap pengembangan SDM dengan meraih Asia HRD Award tahun 2022 dalam kategori “*Contribution to Organization*” (PLN, 2022).



Gambar 1. 1 Penghargaan *The Asia HRD Award* Tahun 2022

Sumber: The Asia HRD Award (2022)

Menurut situs resmi *Asia HRD Awards*, penghargaan ini diberikan untuk menghormati individu dan organisasi yang telah memberikan pengaruh signifikan terhadap masyarakat, organisasi, dan komunitas SDM melalui pengembangan sumber daya manusia. Para penerimanya merupakan panutan dengan integritas tinggi, dan seleksi dilakukan secara objektif oleh komite independen (PLN, 2024). Di sisi lain, pada tingkat anak perusahaan menunjukkan dinamika yang sama.



Gambar 1. 2 Struktur PT PLN *Group* Tahun 2024

Sumber: Laporan Tahunan PT PLN (2024)

Struktur organisasi PT PLN pada tahun 2024 menunjukkan bahwa, PT PLN memiliki empat *subholding* dan tujuh anak perusahaan strategis, salah satunya adalah PT Prima Layanan Nasional Enjiniring (PLNE) yaitu sebuah entitas *engineering* dan konsultan ketenagalistrikan (PLNE, 2024). PT PLNE sebagai anak perusahaan PLN juga telah memperoleh pengakuan eksternal melalui penghargaan *Top Human*

Capital Awards 5-Star yang menunjukkan reputasi tinggi dalam pengelolaan sumber daya manusia (Majalah *Top Business*, 2024). Namun demikian, realitas pegawai mengindikasikan masih terdapat ketidakmerataan dalam implementasi pengembangan karir, khususnya terkait kesempatan pelatihan berbasis *career assessment*, pembinaan, promosi, dan mutasi.

Tabel 1. 1 Hasil Survei Internal di PT PLNE Jakarta

RUANG LINGKUP ACTION PLAN TAHUN 2025 SEBAGAI TINDAK LANJUT PENGUKURAN EMPLOYEE ENGAGEMENT 2021-2024							
No	Driver	Item Pernyataan (ENG)	Item Pernyataan	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)
1.	<i>Communication</i>	<i>There is open and honest communication at this company</i>	Terdapat komunikasi yang terbuka dan jujur di perusahaan ini	74,89	80,05	80,41	56,31
2.	<i>Growth & Development</i>	<i>I have meaningful discussions with my manager about my career development</i>	Saya pernah melakukan diskusi secara personal dan bermakna dengan atasan saya mengenai pengembangan karir saya	74,71	79,73	79,82	55,92
3.	<i>Growth & Development</i>	<i>Overall, I feel that my career goals can be met at this company</i>	Secara keseluruhan , saya merasa bahwa tujuan karir saya dapat tercapai di perusahaan ini	75,63	80,51	81,39	54,47
4.	<i>Work-Life Balance</i>	<i>This company supports my</i>	Perusahaan ini mendukung	75,06	78,89	78,01	55,25

		<i>efforts to balance my work and personal life</i>	upaya saya untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi				
5.	<i>Collaboration</i>	<i>There is effective collaboration between teams at this company</i>	Kolaborasi antar Satuan Kerja di perusahaan ini sudah efektif	81,09	83,79	82,96	59,42

Sumber: HCM dan Umum PT PLNE Jakarta (2024)

Berdasarkan tabel hasil survei internal tahun 2024, terdapat lima aspek utama yang diukur terkait pengalaman pegawai, yaitu *communication*, *growth & development*, *work-life balance*, serta kolaborasi antar satuan kerja. Dari keseluruhan indikator, skor yang diperoleh menunjukkan variasi, mulai dari 55,25% hingga 59,42%. Meskipun sebagian besar aspek memiliki kecenderungan positif, perhatian khusus perlu diberikan pada indikator *Growth & Development*, terutama pada item pernyataan “Secara keseluruhan, saya merasa bahwa tujuan karir saya dapat tercapai di perusahaan ini” yang hanya memperoleh skor 54,47%. Capaian ini tergolong rendah dibandingkan indikator lainnya dan mengindikasikan masih terbatasnya kepuasan pegawai terhadap peluang pengembangan karir yang tersedia. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan antara capaian ideal yang ditampilkan secara eksternal dengan realitas pelaksanaan di tingkat internal perusahaan.

Tabel 1. 2 Jumlah Pegawai di PT PLNE Jakarta 2025

No	Golongan Pegawai	Jabatan	Jumlah Jabatan	Jumlah Pegawai
1.	Pegawai Organik	Struktural	42 orang	296 orang
		Generalis	247 orang	
		Fungsional Kepakaran	-	
		Fungsional Spesialis	7 orang	
2.	Pegawai Non-Organik/PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu)	-		486 orang
3.	OS (<i>Outsourcing</i>)/ Tab (Tenaga Alih Daya)	-		58 orang

Sumber: HCM dan Umum PT PLNE Jakarta 2025

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.2, jumlah pegawai PT PLNE tahun 2025 terdiri atas 296 pegawai organik, 486 pegawai non-organik/PKWT, serta 58 pegawai *outsourcing* atau tenaga alih daya. Jumlah pegawai pada Tabel 1.1 juga menggambarkan bahwa proporsi pegawai non-organik masih lebih besar dibandingkan dengan pegawai organik. Kondisi ini menunjukkan adanya tantangan bagi manajemen dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi tenaga kerja dan pembinaan karir jangka panjang. Selain itu, dominasi pegawai fungsional spesialis yang mencapai 183 orang dari total pegawai organik menandakan bahwa fokus pengembangan karir di PLNE lebih diarahkan pada peningkatan keahlian teknis dan kompetensi profesional di bidang ketenagalistrikan.

Berdasarkan Edaran Direksi PT PLNE No. 0010.E/DIR/2024 tentang Standar Prosedur Sistem Manajemen Talenta dan Pegawai PT PLNE Jakarta, pegawai organik merupakan kelompok yang memiliki jalur karir formal dan terstruktur, mulai dari pemetaan kompetensi, pengukuran kinerja, hingga mekanisme promosi dan pengembangan jangka panjang. Meskipun jumlah pegawai organik di PLNE relatif lebih kecil dibanding kelompok pegawai lainnya, posisi mereka memiliki peta karir yang jelas dan menjadi bagian inti dari sistem manajemen talenta perusahaan. Hal ini sejalan dengan ketentuan dalam UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan UU No. 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja, yang menjamin pekerja tetap

memperoleh kesempatan setara untuk mengembangkan karir melalui pelatihan dan kenaikan jabatan. Maka perusahaan wajib menyediakan jalur karir yang jelas bagi pegawai organik sebagai bagian dari manajemen SDM. Sejalan dengan itu, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pegawai dengan status tetap cenderung memiliki komitmen dan keterikatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan pegawai kontrak, sehingga berpengaruh pada motivasi dan keberlanjutan pengembangan karir dalam organisasi (Amalia, 2023; Kumar et al., 2016).

Berdasarkan Edaran Direksi PT PLNE No. 04.004.E/DIR/PLNE/XII/2014 tentang Program *Talent Pool*, program pengembangan karir adalah program yang dirancang untuk menutup kekurangan kompetensi yang dimiliki pegawai. Di dalam peraturan tersebut, kompetensi mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tampak, serta didukung oleh nilai, motivasi, inisiatif, dan pengendalian diri. Dengan demikian, terdapat Kompetensi Individu (KI) dan Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) yang perlu diselaraskan. Pengembangan karir merupakan hak yang dimiliki setiap pegawai dan difasilitasi oleh PLNE sebagai upaya pengembangan kompetensi.

Dalam praktiknya, sebagian pegawai non-organik memiliki aspirasi untuk dikonversi menjadi pegawai organik sebagai bagian dari pengembangan karir mereka. Namun demikian, proses konversi tersebut tidak bersifat pasti dan sangat bergantung pada kebutuhan organisasi, ketersediaan formasi, serta kebijakan manajemen pada periode tertentu. Ketidakpastian ini menimbulkan persepsi kesenjangan karir antar status pegawai, sekaligus menunjukkan bahwa pengembangan karir di PT PLNE tidak hanya berkaitan dengan promosi jabatan, tetapi juga mencakup mobilitas status kepegawaian yang implementasinya masih belum terdefinisi secara jelas. Dengan demikian, narasi penelitian untuk menilai strategis pegawai organik sebagai kelompok dengan struktur karir formal, sehingga kajian mengenai pengembangan karir mereka memberikan kontribusi penting bagi evaluasi kebijakan SDM perusahaan.

Pengembangan karir yang menjadi keharusan dalam setiap proses manajemen SDM ini diharapkan mampu memberikan pengalaman yang konstruktif, menumbuhkan motivasi, serta mendorong peningkatan produktivitas sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Menurut Keshf dan Khanum (2021) dengan adanya pengembangan karir yang terstruktur, pegawai akan lebih siap menghadapi dinamika dunia kerja serta mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi dan perkembangan lingkungan eksternal. Menurut Al-Hajri (2020), dalam proses pengembangan karir diperlukan adanya jalur karir yang jelas, karena kejelasan jalur karir mampu memperkuat komitmen organisasi sekaligus mempengaruhi cara pegawai memandang pengembangan karir mereka. Pada pasal 4 Direksi PT PLNE No.04.004.E/DIR/PLNE/XII/2014 Tentang Program *Talent Pool*, jalur karir jabatan terdiri dari Jalur Karir Jabatan Struktural, Jalur Karir Jabatan Fungsional Kepakaran, Jalur Karir Jabatan Fungsional Spesialis, Jalur Karir Jabatan Generalis, dan Jalur Karir Lintas Jabatan.

Setiap jenjang ditetapkan berdasarkan *position grade*, yaitu nilai Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) yang diperoleh melalui proses evaluasi untuk menilai bobot tanggung jawab, kompleksitas, serta kontribusi suatu posisi bagi organisasi. Sementara itu, penilaian tidak hanya dilakukan terhadap jabatan, tetapi juga terhadap individu melalui *person grade*. Nilai Kompetensi Individu (KI) yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk pengakuan atas kompetensi, kinerja, dan kapasitas yang dimilikinya. Kesesuaian antara *position grade* dan *person grade* menjadi indikator penting dalam menilai kesiapan pegawai untuk promosi maupun kebutuhan pengembangan lebih lanjut, sehingga keduanya saling berkaitan dalam mendukung proses pengembangan dan pengelolaan karir di PLNE.

Tabel 1. 3 Rekapitulasi Data Pengembangan Karir dan Mobilitas
Pegawai PT PLNE Tahun 2024

Kategori	Keterangan	Jumlah
Kenaikan <i>Person Grade</i>	Sesuai Edaran Direksi No.0010.E/DIR/2024	Tidak ada
<i>Leadership</i> Program	Supervisor Atas	1 orang
	Manajemen Dasar (MD)	14 orang
	Manajemen Menengah (MM)	4 orang
Promosi Pegawai-Organik PLNE	Manajemen Dasar (MD)	3 orang
	Supervisor Atas	1 orang
Rotasi/Mutasi Pegawai Organik	Tugas karya ke PT PLN	3 orang
	Tugas karya kembali ke PT PLN	4 orang

Sumber: Laporan Tahunan PT PLNE 2024

Tabel 1.2 rekapitulasi data pengembangan karir, memperlihatkan ringkasan data pengembangan karir dan mobilitas pegawai PT PLNE pada tahun 2024. Data tersebut menunjukkan bahwa upaya pengembangan karir telah dijalankan melalui program *leadership* untuk level supervisor hingga manajemen dasar, promosi pegawai berdasarkan organisasi, serta rotasi atau mutasi pegawai organik ke unit lain. Tercatat bahwa 19 pegawai organik telah mengikuti program *Leadership* pada tahun 2024. Program ini merupakan salah satu mekanisme resmi perusahaan untuk mempersiapkan pegawai memasuki jenjang manajerial atau memperluas kapasitas kepemimpinan dalam peran strategis. Jika dibandingkan dengan total 296 pegawai organik, jumlah tersebut setara dengan sekitar 6,4% pegawai yang memperoleh akses pada jalur pengembangan kepemimpinan.

Meskipun PT PLN Group dan PT PLNE secara formal telah memiliki kebijakan pengembangan karir yang relatif lengkap serta memperoleh pengakuan eksternal di bidang pengelolaan sumber daya manusia, implementasi kebijakan tersebut di tingkat operasional belum sepenuhnya berjalan optimal. Hal ini tercermin dari hasil survei internal PT PLNE Jakarta yang menunjukkan rendahnya tingkat kepuasan pegawai pada aspek pertumbuhan dan pengembangan karir, khususnya pada indikator pencapaian tujuan karir yang hanya mencapai sekitar 54-55%. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara desain kebijakan

pengembangan karir dan pengalaman nyata pegawai dalam mengakses pelatihan, pembinaan, serta peluang promosi.

Data pengembangan karir tahun 2024 memperlihatkan bahwa hanya sebagian kecil pegawai organik yang memperoleh akses ke program kepemimpinan dan promosi jabatan, sementara mayoritas pegawai belum merasakan kejelasan arah karir yang terstruktur. Ketidakmerataan ini menunjukkan bahwa pengembangan karir di PT PLNE tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan kebijakan, tetapi juga oleh cara kebijakan tersebut diimplementasikan, dikomunikasikan, dan diterjemahkan dalam praktik sehari-hari. Kondisi tersebut menegaskan bahwa permasalahan utama tidak terletak pada absennya kebijakan, melainkan pada efektivitas implementasi pengembangan karir pegawai organik, sehingga perlu dikaji lebih mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi serta strategi perbaikannya. Selain itu, pelaksanaan program pengembangan karir terkadang tidak sepenuhnya selaras dengan kebutuhan proyek yang sedang berjalan. Kondisi ini menegaskan perlunya kajian lebih mendalam mengenai bagaimana implementasi pengembangan karir dijalankan di lingkungan PT PLNE. Pemilihan PT PLNE sebagai lokus penelitian didasarkan pada fenomena yang cukup menarik sekaligus kontradiktif.

Fenomena tersebut penting untuk diteliti lebih lanjut karena pegawai organik memiliki posisi strategis sebagai sumber daya inti yang menopang keberlangsungan organisasi, sehingga keterbatasan dalam akses pengembangan karir dapat berimplikasi langsung terhadap efektivitas organisasi. Sejalan dengan temuan penelitian terdahulu, praktik pengembangan karir yang terstruktur, adil, dan konsisten terbukti mampu meningkatkan *employee engagement* dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Kasbuntoro, 2022; Lukitasari, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi pengembangan karir pada pegawai organik di PT PLNE Jakarta, tetapi juga untuk merumuskan strategi yang dapat diterapkan guna meningkatkan efektivitas pengembangan karir tersebut.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi pengembangan karir pada pegawai organik di PT PLNE?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi pengembangan karir pada pegawai organik di PT PLNE Jakarta?
3. Strategi apa yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan implementasi pengembangan karir pada pegawai organik di PT PLNE Jakarta?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan implementasi pengembangan karir pada pegawai organik di PT PLNE.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi pengembangan karir pada pegawai organik di PT PLNE Jakarta.
3. Untuk merumuskan strategi yang dapat digunakan dalam meningkatkan implementasi pengembangan karir pada pegawai organik di PT PLNE Jakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik
 - a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen SDM, khususnya dalam kajian implementasi sistem pengembangan karir berbasis kompetensi di perusahaan PT PLNE.
 - b. Memperkaya literatur mengenai kesenjangan antara desain kebijakan dan praktik pengembangan karir, terutama terkait integrasi KPI, pemetaan kompetensi, pengalaman kerja, jalur karir, dan promosi.
 - c. Memperluas penerapan teori Els & Meyer pada konteks organisasi yang menggunakan sistem *person grade* dan *talent mapping*, sehingga dapat menjadi referensi bagi penelitian lanjutan yang menelaah efektivitas kebijakan karir di institusi sejenis.

- d. Menambah referensi penggunaan pendekatan kualitatif dalam mengevaluasi implementasi kebijakan SDM secara komprehensif dan kontekstual, sehingga dapat menjadi acuan bagi peneliti lain dalam studi serupa.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan rekomendasi strategis kepada manajemen PT PLNE Jakarta dalam merancang kebijakan dan program yang lebih efektif untuk mendukung pengembangan karir pegawai organik.
- b. Memberikan masukan perbaikan yang dapat digunakan untuk memperbaiki praktik *Human Capital Management* (HCM) dan Umum, khususnya dalam aspek implementasi pengembangan karir pegawai organik.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai implementasi pengembangan karir pada pegawai organik di PT PLNE Jakarta, dapat disimpulkan bahwa secara kebijakan perusahaan telah memiliki sistem pengembangan karir yang relatif lengkap, terutama melalui integrasi KPI/*Person Grade*, pemetaan kompetensi, serta mekanisme promosi berbasis merit. Namun demikian, implementasi kebijakan tersebut di tingkat operasional belum sepenuhnya berjalan sebagai satu sistem yang terintegrasi dan konsisten antarunit maupun antar kelompok jabatan.

Pada aspek penilaian kinerja, KPI/*Person Grade* telah menjadi instrumen formal dalam menilai kinerja dan menentukan peluang promosi. Akan tetapi, pencapaian KPI sangat dipengaruhi oleh kesempatan memperoleh pelatihan dan penugasan yang relevan, yang dalam praktiknya belum merata. Ketidaksesuaian antara materi pelatihan, tuntutan jabatan, dan beban kerja antarunit menyebabkan sebagian pegawai kesulitan mempertahankan capaian kinerja yang optimal, sehingga berdampak langsung pada pergerakan *Person Grade* dan akses terhadap *talent pool*.

Pada aspek masa kerja, perusahaan tidak menjadikan lamanya bekerja sebagai indikator utama pengembangan karir, sejalan dengan prinsip merit sistem. Namun, penelitian menunjukkan bahwa masa kerja tetap berpengaruh melalui kualitas pengalaman yang diperoleh selama penempatan dan rotasi. Ketika pengalaman yang diperoleh tidak relevan dengan jalur karir berikutnya, akumulasi masa kerja tidak otomatis meningkatkan kesiapan promosi. Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja belum sepenuhnya dikelola sebagai lintasan pengembangan kompetensi yang progresif dan terencana.

Pada aspek jalur karir, PT PLNE telah memiliki struktur jalur karir yang relatif jelas bagi pegawai struktural dan fungsional spesialis melalui persyaratan kompetensi dan sertifikasi. Sebaliknya, pegawai generalis belum memiliki jalur karir formal yang terdefinisi dengan baik, sehingga pengembangan karir lebih banyak dipengaruhi oleh kebutuhan unit dan kebijakan atasan. Kondisi ini menyebabkan pergerakan karir bersifat reaktif, bukan hasil perencanaan jangka panjang yang terstruktur sebagaimana dianjurkan dalam teori pengembangan karir.

Pada aspek promosi, mekanisme *fit and proper test* telah diterapkan sebagai bentuk sistem merit. Namun, proses pembinaan pra-jabatan dan persiapan peran belum berjalan optimal dan merata. Akibatnya, promosi dalam beberapa kasus lebih menekankan pada kelayakan administratif dibandingkan kesiapan fungsional dan manajerial, sehingga sebagian pegawai mengalami kesenjangan adaptasi setelah promosi. Kondisi ini berpotensi mempengaruhi efektivitas kinerja unit dan keberlanjutan pengembangan talenta internal.

Secara keseluruhan, permasalahan utama pengembangan karir di PT PLNE tidak terletak pada ketiadaan kebijakan, melainkan pada lemahnya integrasi antara subsistem pengelolaan SDM, yaitu penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, pengelolaan pengalaman kerja, desain jalur karir, dan mekanisme promosi. Ketidakterpaduan ini menimbulkan ketimpangan kesempatan pengembangan karir antar kelompok pegawai serta berpotensi menghambat kesiapan talenta internal dalam mengisi jabatan strategis perusahaan. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa PT PLNE berada pada posisi strategis yang memungkinkan penerapan strategi agresif, dengan catatan bahwa perbaikan pada kelemahan internal harus dilakukan agar peluang eksternal dapat dimanfaatkan secara optimal dan pengembangan karir dapat berjalan lebih adil, terarah, dan berkelanjutan.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang menunjukkan posisi strategi pada kuadran *Strength-Opportunity* (SO), maka rekomendasi yang diberikan difokuskan pada pemanfaatan kekuatan internal perusahaan dan dukungan sistem PLN *Group* untuk mempercepat efektivitas pengembangan karir pegawai organik di PT PLNE.

1. Penguatan Sistem Pengembangan Karir yang Terstruktur dan Transparan

PT PLNE perlu menyusun dan mengimplementasikan *career roadmap* yang terstruktur dan mudah dipahami oleh seluruh pegawai. *Roadmap* ini memuat jalur karir untuk setiap kategori jabatan, baik generalis, spesialis, maupun struktural, beserta persyaratan kompetensi, masa kerja, dan peluang mobilitas horizontal maupun vertikal. Implementasi dilakukan melalui penyusunan peta karir oleh unit SDM dan penyajiannya dalam portal SDM internal yang dapat diakses pegawai secara transparan. Sosialisasi dilakukan secara berkala melalui forum unit dan kegiatan *town hall* agar pegawai memahami arah pengembangan karir yang dapat ditempuh serta dapat merencanakan peningkatan kompetensinya secara lebih terarah.

2. Optimalisasi Proses Rotasi dan Penempatan Berbasis Kompetensi

Rotasi dan penempatan pegawai perlu didasarkan pada hasil pemetaan kompetensi dan kebutuhan proyek strategis perusahaan, bukan hanya pertimbangan administratif. Unit SDM bersama pimpinan unit kerja perlu mengintegrasikan data *competency mapping* dengan rencana kebutuhan SDM pada proyek-proyek utama. Pegawai yang memiliki potensi dan kesesuaian kompetensi dapat diberikan penugasan lintas unit atau lintas proyek untuk memperluas pengalaman kerja dan meningkatkan pengetahuan terhadap aktivitas strategis perusahaan. Evaluasi kinerja selama masa penugasan menjadi bagian dari bahan pertimbangan dalam pengembangan karir dan promosi jabatan.

3. Peningkatan Konsistensi Sistem Merit melalui Integrasi KPI/*Person Grade*

Untuk memperkuat objektivitas pengembangan karir, PLNE perlu mengoptimalkan integrasi antara sistem KPI/*Person Grade* dalam proses identifikasi talenta. Data kinerja dan tingkat kompetensi pegawai dapat digunakan sebagai dasar penentuan kandidat *talent pool* secara lebih cepat dan terukur. Unit SDM dapat mengembangkan *dashboard* internal yang menampilkan performa dan potensi pegawai sebagai dasar diskusi manajemen dalam rapat evaluasi talenta. Dengan demikian, keputusan promosi dan pengembangan tidak hanya bergantung pada penilaian subjektif unit, tetapi didukung oleh data kinerja yang terstandardisasi.

4. Penguatan *Coaching*, *Mentoring*, dan *Individual Development Plan* (IDP)

Peran atasan langsung dalam pengembangan karir pegawai perlu diperkuat melalui penerapan IDP yang disusun dan dievaluasi secara rutin. Setiap pegawai menyusun rencana pengembangan tahunan bersama atasannya berdasarkan kebutuhan jabatan dan potensi karir. Proses *coaching* dan *mentoring* dilakukan secara terjadwal, misalnya minimal dua kali dalam setahun, untuk memantau perkembangan kompetensi dan kesiapan pegawai terhadap peluang jabatan berikutnya. IDP kemudian diintegrasikan dengan sistem penilaian kinerja sehingga menjadi bagian dari proses manajemen talenta yang berkelanjutan.

5. Perluasan Akses Pelatihan dan Sertifikasi Berbasis Jalur Karir

PLNE perlu menyusun skema pelatihan yang disesuaikan dengan jalur karir pegawai agar peningkatan kompetensi berjalan lebih merata dan relevan. Program pelatihan dikelompokkan berdasarkan kebutuhan jabatan generalis, spesialis, dan struktural, serta dikaitkan langsung dengan persyaratan promosi. Kuota pelatihan antarunit perlu diatur secara proporsional untuk mengurangi kesenjangan akses pengembangan. Selain itu, hasil pelatihan dan sertifikasi harus menjadi bagian dari evaluasi kesiapan pegawai dalam sistem *talent pool* dan promosi jabatan.

6. Penguatan Sistem Komunikasi Informasi Karir

Untuk meningkatkan transparansi dan mengurangi kesenjangan persepsi antarpegawai, perusahaan perlu mengembangkan sistem komunikasi karir yang terintegrasi. Informasi terkait jalur karir, persyaratan jabatan, proses promosi, serta peluang pengembangan dipublikasikan melalui portal SDM internal. Selain itu, forum komunikasi seperti sosialisasi karir per unit atau sesi diskusi dengan SDM dapat dilakukan secara berkala agar pegawai memperoleh pemahaman yang konsisten mengenai mekanisme pengembangan karir di perusahaan. Komunikasi yang terbuka diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap sistem yang berlaku.

7. Mitigasi Risiko Stagnasi Talenta

Pegawai yang berada pada posisi yang sama dalam jangka waktu tertentu dapat diprioritaskan untuk mengikuti penugasan proyek lintas unit atau proyek prioritas perusahaan. Program ini dapat dirancang sebagai *talent* program untuk meningkatkan visibilitas kompetensi pegawai. *Output* yang diharapkan adalah meningkatnya pengalaman lintas fungsi dan kesiapan pegawai untuk promosi atau rotasi strategis.

8. Penguatan Sinergi Pengembangan Karir dengan HCMS PLN *Group*

Sebagai bagian dari PLN *Group*, PLNE perlu mengoptimalkan pemanfaatan sistem HCMS dalam pengelolaan talenta dan perencanaan suksesi. Data pegawai PLNE diselaraskan dengan sistem *talent pool* PLN *Group* sehingga pegawai berpotensi dapat mengikuti program pengembangan lintas entitas. Unit SDM PLNE secara aktif mengusulkan kandidat dalam program pengembangan kepemimpinan dan suksesi di tingkat grup. Sinergi ini memungkinkan pengembangan karir pegawai tidak hanya terbatas pada lingkup perusahaan, tetapi juga terbuka pada skala organisasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Afrizal. (2014). Metode penelitian kualitatif: Sebuah upaya mendukung penggunaan penelitian kualitatif dalam berbagai disiplin ilmu. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Astuti, R. Y., Taqiyuddin, A. H., Triswijaya, B. K., Raharjo, D. S., Aditya, D. H., Romdhoni, L., Nasution, M. H., Rifaldi, M., Mahdi, M. W. B., Hasan, M. F., & Royhan. (2021). Manajemen kinerja. Buku Nata Karya.
- Creswell, J. W. (2016). Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Esterberg, K. G. (2002). Qualitative methods in social research. Boston: McGraw-Hill.
- Hidayat, D. R., Cahyawulan, W., & Alfian, R. (2019). Karir: Teori dan aplikasi dalam bimbingan dan konseling komprehensif. CV Jejak.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Priyono, & Marnis. (2022). Buku saku MSDM kelompok 6. Scribd. <https://id.scribd.com/document/574737499/BUKU-SAKU-MSDM-KEL-6>
- Rangkuti, F. (2018). Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, S. P. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Priyoadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., Silalahi, M., Hidayatulloh, A. N., Yayasan, P., & Menulis, K. (2020). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Artikel

- Addison, P. F. E., Bull, J. W., Burgass, M. J., Carbone, G., Burgman, M., McCormick, N., Mcrae, L., Starkey, M., & Gerber, L. R. (2020). *Bringing sustainability to life : A framework to guide biodiversity indicator development for business performance management*. May, 3303–3313. <https://doi.org/10.1002/bse.2573>
- Aguinis, H., & Tian, J. B. (2023). *Performance management around the world : solving the standardization vs adaptation dilemma*. 2(2), 159–170. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-09-2022-0091>
- Akanmu, M. D., Aisyah, S., Panatik, B., & Shahrin, R. (2025). The influence of performance appraisal practices on employee engagement at higher education institutions of Malaysia. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442093>
- Al-Hajri, M. K. (2020). The Impact of Career Path Development on the Organizational Commitment: “A Field Study on Ministries and Agencies in the State of Qatar.” In *Journal of Organizational Psychology* (Vol. 20, Issue 4). <https://doi.org/10.33423/jop.v20i4.3205>
- Alexandro, R., & Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era : an empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
- Aloufi, N. T., Alabri, B. A., & Elshareef, A. M. (2025). The Impact of the Promotion on the Employee’s Productivity. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 6(3), 1163–1170. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2025.6.3.1163-1170>
- Alvina, J. G., & Basukianto. (2022). Perkembangan Karir Karyawan. *Journal of Management & Business*, 5(2), 274–288.
- Alvito, M., Nastiar, S. Z., & Kartono. (2025). The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 8(01), 7160–7184. <https://doi.org/10.18535/ijsrcm/v6i1.el09>
- Amalia, R. S. (2023). *The differences of work engagement permanent and contract employee in a multinational company in Indonesia* (Issue Pfh). Atlantis Press SARL. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-188-3_10

- Anggraeni, D. N., Samsudin, A., & Sunarya, E. (2020). Penerapan Pendidikan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT . Indomarco Sukabumi. *Ekuitas : Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 8(2), 203–210. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/EKU%0APenerapan>
- Arifin, Z., & Suhartini, T. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 45–55.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Asri, A. D., Rochmah, T. S., & Garnida, A. (2023). Implementasi Career Path Staf Administrasi Di Pt Pln (Persero) Pusharlis. *Jurnal Sekretaris & Administrasi Bisnis (JSAB)*, 7(1), 54. <https://doi.org/10.31104/jsab.v7i1.275>
- Avcı, B., & Gümüşeli, A. İ. (2022). Organizational and personal factors affecting the career development of higher education administrators: foundation university sample. *Independent Journal of Management & Production*, 13(5), 1045–1065. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i5.1587>
- Bani, P. (2024). *STRATEGI PENGEMBANGAN KARIR DI SEKTOR JASA KEUANGAN: STUDI LITERATUR DI ERA DIGITAL*. 9(12).
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2019). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 190–205. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0141>
- Ben Amor, F., Al-Mahmoud, H., & Novak, L. (2025). Understanding skill obsolescence in digital transformation contexts. *Future of Work and Digital Management Journal*, 1(1), 22–35. <https://journalfwdmj.com/index.php/fwdmj/article/view/5>
- Bimo, I. D., & Sulistyaningsih, E. (2024). Greening the workforce : a systematic literature review of determinants in green HRM. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2429793>
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., Boselie, P., & Lee, F. (2023). *Human resource management in the age of generative artificial intelligence : Perspectives and research directions on ChatGPT*. June, 606–659. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524>
- Chan, B. H. U. M., Submitted, T., & Kong, H. (2023). *Practices and Challenges for Academic Career Management in Cambodian Public Higher Education*. September.

- Chen, H., Fang, T., Liu, F., Pang, L., Wen, Y., Chen, S., & Gu, X. (2020). Career adaptability research: A literature review with scientific knowledge mapping in web of science. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 1–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165986>
- Chrisoula, D., Zoe, G., & Angelos, M. (2020). *Definitional skills and preferred definition types according to age , gender , educational level and career orientation*. 9(2), 29–49.
- Darmawangsa, & Nursyamsi, I. (2024). The Impact of Career Development and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Advanced Technology and Social Sciences (IJATSS)*, 2(2). <https://doi.org/10.26858/jiap.v12i2.35238>
- Dewi, N. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Graha Mitra Lestarindo Di Jakarta Selatan. *Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan*, 2(1), 39–48. <https://doi.org/10.59639/asik.v2i1.48>
- Dey, P. K. (2021). *Performance Management of Supply Chain Sustainability in Small and Medium - Sized Enterprises Using a Combined Structural Equation Modelling and Data Envelopment*. <https://doi.org/10.1007/s10614-019-09948-1>
- Donald, W. E., Van der Heijden, B. I. J. M., & Manville, G. (2024). (Re)Framing sustainable careers: toward a conceptual model and future research agenda. *Career Development International*, 29(5), 513–526. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2024-0073>
- Els, R. C., & Meyer, H. W. (2023). The role of career development in ensuring effective quality management of training. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2126>
- Fauzi, A., Rizki Utami, A., Rahmaviani, L., Bonita, R., Pangestu, S., Robbiatul Adawiah, S., & Syahputra, P. A. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir: Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(3), 717–732. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i3.98>
- Fikriyani, D. N., & Herdi. (2021). Perencanaan Program Bimbingan Karir Dalam Meningkatkan Eksplorasi Karir Siswa. *Journal of Citizen Research and Development*, 7(1), 769–777. <https://doi.org/10.57235/jcrd.v2i1.5058>
- Ge, B., Ma, Z., Li, M., Li, Z., Yang, L., & Liu, T. (2022). Influential Pathways of Employees' Career Growth: Linkage of Psychological and Organizational

- Factors Based on Qualitative Comparative Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12(January), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.796454>
- Haholongan, R., W, S. K., & Kholifah, U. N. (2023). *Strategi perusahaan untuk meningkatkan karir karyawan: manajemen pengetahuan , persepsi keterampilan , persepsi*. 2(2), 349–358.
- Haliansyah, Saluy, A. B., Kasmir, & Nurhayati, M. (2024). Career Development Strategies in Maintaining Turnover Intention Through Organizational Commitment. *Organizacija*, 57(3), 238–248. <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0017>
- Hamouche, S. (2023). *Human resource management and the COVID-19 crisis : implications , challenges , opportunities , and future organizational directions*. 799–814. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126(May), 103505. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Hotimah, H., Ekaputri, D., & Mujtahidah, I. (2025). *Analisis Jabatan dan Manajemen Karir : Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Yang Terpadu*. 8(1), 181–192.
- Idrus, M. I., Ahmad, M. I. S., & Idrus, M. I. (2023). Career Development Strategies to Improve Human Resources Sustainability in Organisations. *Student Research Journal*, 1(3), 421–432. <https://doi.org/10.55606/srjyappi.v1i3.428>
- Ingarianti, T. M. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Karier. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 5(2), 202–209. <https://doi.org/10.22219/jipt.v5i2.4935>
- Intan, N., Binti, I., Nasir, M., Husna, R., Rahman, A., Rahim, S. A., Rusbadrol, N., & Fakhruddin, F. M. (2021). *The Impact of Organizational Career Management towards Employees ' Career Satisfaction The Impact of Organizational Career Management towards Employees ' Career Satisfaction*. 1(11), 1480–1492. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i11/11244>
- Kasbuntoro. (2022). *Optimizing human capital: Strategies and challenges in*

Indonesia ' s HR landscape. 2(1), 4–6.

- Kathukya, C. S., & Igoki, C. (2024). Career Development Practices and Employee Performance in Murang ' a Water and Sanitation Company Limited in Kenya. *East African Journal of Business and Economics*, 7(2), 241–250. <https://doi.org/10.37284/eajbe.7.2.2423>.IEEE
- Keshf, Z., & Khanum, S. (2021). Career Guidance and Counseling Needs in a Developing Country's Context: A Qualitative Study. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211040119>
- Kosali, A. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening di PT Syntronic Indonesia. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(2), 1341–1345. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i2.1648>
- Kraft, A. (2015). Management Earnings Forecasts and Book-Tax Differences. *International Journal of Economics and Finance*, 7(3), 1–23. <https://doi.org/10.5539/ijef.v7n3p1>
- Kumar, P., Mehra, A., Inder, D., & Sharma, N. (2020). Organizational commitment and intrinsic motivation of regular and contractual primary health care providers. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 5(1), 94. <https://doi.org/10.4103/2249-4863.184631>
- Larasati, A. A., & Cahyati, R. N. (2024). Analisis Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Karir Terhadap Peningkatan Efektivitas Kinerja Karyawan. 3(3), 263–270.
- Lee, E. (2021). 간호사가 인식하는 경력관리수준과 조직공정성이 직무순환태도에 미치는 영향 *Effects of Career Management and Organizational Justice on Job Rotation Attitude among Hospital Nurses*. 27(5), 390–398.
- Liu, X., Qin, C., Liu, S., & Lu, W. (2022). Why and When Temporary Workers Engage in More Counterproductive Work Behaviors with Permanent Employees in Chinese State-Owned Enterprise: A Social Identity Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph19138030>
- Liyanage, H. K., & Rathnayaka, R. M. K. G. U. (2022). Factors Affecting Career Planning of Bachelor of Arts Undergraduates in Sri Lanka. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 06(06), 243–251. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2022.6607>

- Lukitasari, D. D. (n.d.). EFFECT OF HR POLICIES, EMPLOYEE COMMITMENT AND REMOTE WORKING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. 2024, 11(1), 1328–1341.
- Lumapow, H. R., Labuan, B. W., Takalumang, L. M., Noldy, N., Rompis, J., & Omkarsba, H. (2024). *Pentingnya Manajemen Karir Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Literatur)*. 4(8), 2461–2467. <https://doi.org/10.59141/comserva.v4i8.2729>
- Luwei, W., & Huimin, M. (2024). From jobs to careers: drivers and barriers to career development in emerging labor markets. *Frontiers in Sociology*, 9(November). <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1486871>
- Mahan, T. F., Nelms, D., Yi, J., Jackson, A. T., Hein, M., & Moffett, R. (2020). *Work Institute 2020 RETENTION REPORT*. 11.
- Mebratie, E., Shanbel, B., Awoke, A., & Dessalegne, B. (2025). Knowledge-based human resource management practices and organizational performance in selected universities of Amhara regional state , Ethiopia : the moderating effect of intellectual capital. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2491688>
- Muhajir, M. (2019). Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *E-Jurnal Katalogis*, 3(12), 142–149.
- Muniroh, M., & Nurasia. (2025). *PERSENTASE STATUS KEPEGAWAIAN PADA PEMENUHAN SDM DI PERUSAHAAN XYZ*. 8(2), 51–57.
- Nair, S., Abernethy, M. A., Jiang, Y. (Anson), & Lillis, A. M. (2024). The interdependence between the choice of fixed-term professional workers and the control environment. *Accounting, Organizations and Society*, 113(May 2022), 101525. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101525>
- Nasution, M. H., Rifaldi, M., Aditty, D. H., Triswijaya, B. K., Raharjo, D. S., Romdhoni, L., Wafiyuddin, M., Mahdi, B., & Hasan, M. F. (2021). *Manajemen Kinerja*.
- Palin, Z., & Rahmat, H. K. (2024). *Peran Manajemen Karir dalam Proses Peningkatan Kinerja Karyawan dalam Suatu Perusahaan*. 1(1), 1–8.
- Park, I., Gu, M., & Hai, S. (2020). *How Can Personality Enhance Sustainable Career Management ? The Mediation Effects of Future Time Perspective in Career Decisions*.

- Petru, G. (2021). *Human resource management in cooperation conditions*. 5, 70–81.
- Piowar-Sulej, K., Blštáková, J., Ližbetinová, L., & Zagorsek, B. (2024). The impact of digitalization on employees' future competencies: has human resource development a conditional role here? *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 36–52. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2023-0426>
- PRESTI, A. LO, HEIJDEN, B. I. J. M. V. DER, BRISCOE, J. P., & ROSA, A. DE. (2022). “Crafting your own success”: A time-lagged study on the mediating role of job crafting dimensions in the relationship between protean career and career success. 1–6.
- Radinda, S. W., & Hayati, F. A. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT Panjasa Intradin Wilayah Jakarta Barat*. 1(2), 565–575.
- Rahayu, S. (2024). *Implementasi Manajemen Karir Pada Perusahaan*. 02(01), 622–625.
- Raja, M., Swamy, T. N. V. R. L., Das, S., Bansal, R., Fahlevi, M., & Aziz, A. L. (2025). Does human resource information system influence performance management? *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2438862>
- Ran, J., Liu, H., Yuan, Y., Yu, X., & Dong, T. (2023). Linking Career Exploration, Self-Reflection, Career Calling, Career Adaptability and Subjective Well-Being: A Self-Regulation Theory Perspective. *Psychology Research and Behavior Management*, 16(July), 2805–2817. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S420666>
- Razmayanti, R. A., & Kusuma, S. F. (2024). *PENGARUH KOMPENSASI, LOYALITAS KARYAWAN DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN HOTEL SARI ATER KAMBOTI BANDUNG*. 6(1), 206–215.
- Retno, B., Samsuddin, H., Putrianti, F. G., Soelistya, D., & Nitawati, E. Y. (2024). Human Resource Management Strategy the Role of Managers and Career Development. *HR Management Strategy*, 12(4), 939–950. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i4.2677>
- Rizki, V. L., & Fatmawati, R. (2021). *Pengaruh Tindakan Afirmatif dan Budaya Organisasi Terhadap Manajemen Kinerja PT . Bintang Sayap Utama Area Jawa Timur*. 9(1), 1–8.
- Rosita, S., Tialonawarmi, F., Sumber, M., Manusia, D., Karir, P., & Talenta, M.

- (2025). *Strategi perencanaan karir untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi melalui manajemen talenta sebagai variabel mediator*. 14(02), 755–767.
- Satria, P., Bakar, L., Rahmat, D., & Isworo, J. (2025). *Studi Kualitatif Tentang Persepsi Karyawan Terhadap Fleksibilitas Kerja*, . 5.
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Priyojadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., Silalahi, M., Hidayatulloh, A. N., Yayasan, P., & Menulis, K. (2020). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*.
- Sinambela, E. A., Darmawan, D., & Mendrika, V. (2022). Effectiveness of efforts to establish quality human. *Journal of Marketing and Business Research*, 2(1), 47–58. <https://doi.org/10.56348/mark.v2i1.43>
- Sreedharan, J., Subbarayalu, A. V., Kamalasanan, A., Albalawi, I., Krishna, G. G., Alahmari, A. D., Alsalamah, J. A., Alkhathami, M. G., Alenezi, M., Alqahtani, A. S., Alahmari, M., Phillips, M. R., & Macdonald, J. (2024). Key Performance Indicators: A Framework for Allied Healthcare Educational Institutions. *ClinicoEconomics and Outcomes Research*, 16(March), 173–185. <https://doi.org/10.2147/CEOR.S446614>
- Sundawa, R. D. (2025). *Hubungan Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan*. 15, 167–186.
- Suryani, N., & Sunarsi, D. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(2), 379-390.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>
- V, H. B., & D, B. S. (2024). Exploring challenges faced by human resource managers during the COVID-19 pandemic: insights from a qualitative case study in chennai. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2427843>
- Venugopal, M., Madhavan, V., Prasad, R., & Raman, R. (2024). Transformative AI in human resource management: enhancing workforce planning with topic modeling enhancing workforce planning with topic modeling. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2432550>
- Vos, A. D., Heijden, B. I. J. M. Van der, & Akkermans, J. (2021). *SUSTAINABLE*

CAREERS: TOWARDS A CONCEPTUAL MODEL. 14, 7079–7089.

- Wang, D., & Li, Y. (2024). *Career construction theory : tools , interventions , and future trends*. April, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1381233>
- Wirana, I. A., Suyoto, ., Darmawan, A., & Alfalisyado, . (2024). Competence and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Career Development. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(6), 68–78. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i61343>
- Xin, L., Zhou, W., Li, M., & Tang, F. (2020). *Career Success Criteria Clarity as a Predictor of Employment Outcomes*. 11(April), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00540>
- Yasin, M., Huda, S., & Tsani, I. (2020). *Career Management Policy , Career Development , and Career Information as Antecedents of Employee Satisfaction and Job Performance*. 11(6).
- Yates, J. (2025). Career development theories in practice: a thematic analysis of practitioner perceptions of the benefits of theoretically informed practice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10775-025-09726-6>
- Zhang, L., Wang, H., & Sun, J. (2022). Career development and employee performance: The mediating role of career satisfaction. *Human Resource Development International*, 25(3), 245–263. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1996390>

Peraturan

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 tentang Pembentukan Danantara Indonesia. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 1.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/43094/uu-no-13-tahun-2003>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2009 tentang

Ketenagalistrikan. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 133.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 35. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/243938/uu-no-6-tahun-2023>

Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi. Jakarta: Kementerian PANRB.

Peraturan Pelaksana Nomor: 0046.E/DIR/2023 tentang Standar Prosedur Sistem Manajemen Pengembangan Pegawai di Lingkungan PT PLN (Persero). PT PLN (Persero). [Dokumen internal, tidak dipublikasikan].

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja, dan Pemutusan Hubungan Kerja. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 61.

PT PLN Enjiniring. (2014). Edaran Direksi PT PLNE No.04.004.E/DIR/PLNE/XII/2014 tentang Program Talent Pool. [Dokumen internal, tidak dipublikasikan].

PT PLN Enjiniring. (2024). Edaran Direksi PT PLNE No.0010.E/DIR/2024 tentang Standar Prosedur Sistem Manajemen Talenta dan Pegawai PT PLNE. [Dokumen internal, tidak dipublikasikan].

PT PLN Enjiniring. (2024). Peraturan Direksi PT PLNE No.0010.E/DIR/2024 tentang Kebijakan Strategis *Human Experience Management System*. [Dokumen internal, tidak dipublikasikan].

Situs Resmi

Laporan Kinerja Kementerian BUMN 2023. Kementerian BUMN.

Laporan Kinerja PLNE 2025. PT PLN Enjiniring. <https://plne.co.id>

Laporan Manajemen SDM 2023. PT PLN (Persero). <https://web.pln.co.id>

Laporan Tahunan Kementerian BUMN 2023. Kementerian BUMN.

<https://www.bumn.go.id>

Laporan Tahunan Kementerian BUMN 2024. Kementerian BUMN.

<https://www.bumn.go.id>

Laporan Tahunan PLN 2022. PT PLN (Persero). <https://web.pln.co.id>

Laporan Tahunan PLN 2023. PT PLN (Persero).

<https://web.pln.co.id/statics/uploads/2024/06/AR-PLN-2023-FINAL.pdf>

Laporan Tahunan PT PLN Enjiniring 2024. PT PLN Enjiniring.

Laporan Tahunan PT PLN Enjiniring 2024. PT PLN Enjiniring. <https://plne.co.id>

Majalah Top Business. (2024, Mei 7). PLN Enjiniring raih penghargaan Top BUMN

Awards 2024. TopBusiness.id. <https://www.topbusiness.id>

Profil Perusahaan PLN. PT PLN (Persero). <https://web.pln.co.id>

The Asia HRD Award. (2022). Contribution to Organisation Award – PT PLN

(Persero). <https://asiahrdaward.com>