

ISSN : 2615-1995, E-ISSN : 2615-0654
J. Madani., Vol. 9, No. 1, Maret 2026 (38 - 51)
©2018 Lembaga Kajian Demokrasi
dan Pemberdayaan Masyarakat (LKD-PM)
<https://doi.org/10.33753/madani.v9i1.547>



Analisis Implikasi Pengembangan Karir, *Employee Engagement*, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Karyawan pada PT Karya Solusi Prima Sejahtera

Rani Septiani

Program Pasca Sarjana, Universitas Pamulang
ranimaharani0709@gmail.com

Hamsinah B.

Program Pasca Sarjana, Universitas Pamulang
hamsinahbaharuddin12@gmail.com

Imas Masriah

Program Pasca Sarjana, Universitas Pamulang
dosen02036@unpam.ac.id

Taswanda Taryo

Program Pasca Sarjana, Universitas Pamulang
taswandataryo@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi serta dampak dari pengembangan karir, employee engagement, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Karya Solusi Prima Sejahtera (KSPS) Jakarta Selatan. Berdasarkan evaluasi internal dari tahun 2022 hingga 2024, pencapaian Key Performance Indicator (KPI) perusahaan mengalami penurunan yang signifikan, turun dari 101,5% pada tahun 2022 menjadi 94,6% pada tahun 2023, dan turun lebih jauh menjadi 93,4% pada tahun 2024. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif asosiatif dengan teknik sampling jenuh (sensus) yang melibatkan seluruh populasi sebanyak 186 karyawan. Analisis data dan pengujian hipotesis dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil empiris menunjukkan bahwa pengembangan karir, employee engagement, dan budaya organisasi masing-masing memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selanjutnya, analisis jalur mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang vital dan signifikan yang menghubungkan pengembangan karir, employee engagement, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menyiratkan bahwa untuk membalikkan tren penurunan KPI, manajemen harus menerapkan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan fokus pada jalur karir yang terstruktur, program keterikatan yang berkelanjutan, dan internalisasi nilai-nilai inti perusahaan 'SMILE'.

Kata Kunci : *Pengembangan Karir, Engagement, Budaya Organisasi, Kepuasan, Kinerja*

Abstract

PT Karya Solusi Prima Sejahtera (KSPS) South Jakarta is an IT outsourcing company facing major challenges in maintaining organizational performance stability. Based on internal evaluations from 2022 to 2024, the company's Key Performance Indicator (KPI) achievements experienced a significant decline,

dropping from 101.5% in 2022 to 94.6% in 2023, and down further to 93.4% in 2024. This research aims to analyze the quantitative implications of career development, employee engagement, and organizational culture on employee performance, both directly and indirectly through job satisfaction as a mediating variable. This study is the first empirical research conducted at PT KSPS that models these five core human resource constructs simultaneously using structural equation platforms. The research method is descriptive quantitative associative. Data were collected via Likert-scale questionnaires distributed to a saturated sample of 186 employees at PT KSPS. Data analysis and hypothesis testing were performed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) via SmartPLS 4 software. The empirical results demonstrate that career development, employee engagement, and organizational culture each have a positive and significant direct effect on both job satisfaction and employee performance. Path analysis confirms that job satisfaction significantly mediates the links from career development, employee engagement, and organizational culture to employee performance. The findings imply that in order to reverse the declining KPI trend, management must implement an integrated human resource strategy focusing on structured career paths, sustainable engagement programs, and internalizing the 'SMILE' corporate core values.

Keywords : Career Development, Engagement, Organizational Culture, Satisfaction, Performance

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan transformasi bisnis berbasis digital yang dinamis, sektor penyedia jasa alih daya (outsourcing) menghadapi tantangan operasional yang semakin kompleks. Berdasarkan ketentuan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, korporasi diwajibkan untuk mengelola tata kelola organisasi secara akuntabel, efektif, dan efisien.

PT Karya Solusi Prima Sejahtera (KSPS) Jakarta Selatan, yang didirikan pada tanggal 25 November 2011 dan beroperasi aktif sejak Juni 2018, merupakan badan usaha outsourcing formal yang sedang menavigasi ekspansi bisnis dalam layanan *building management* dan *contact center*. Pada tahun 2025, perusahaan mengelola lebih dari 1.700 pekerja yang tersebar di berbagai wilayah yang saling terhubung di Indonesia. Sebagai badan usaha yang padat modal manusia, kinerja agregat korporasi sangat ditentukan oleh kinerja individu karyawannya.

(Meisyah Mutiara et al., 2025) dalam penelitiannya menjelaskan kinerja yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas pada tingkat individual maupun tim, tetapi juga menunjang pencapaian output yang lebih besar dengan sumber daya yang sama atau lebih sedikit,

sehingga meningkatkan efisiensi organisasi. Dalam konteks globalisasi dan persaingan yang kompetitif, kinerja karyawan telah menjadi salah satu aspek kunci keunggulan organisasi.

(Oka Suryadinatha Gorda, 2024) dalam penelitiannya menjaelaskan bahwa banyak faktor juga mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang, karena untuk mencapai peningkatan kinerja bukanlah hal yang mudah. Kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan. (Wibisono, 2017:175) mengemukakan bahwa kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. (Arifah & Rizky, 2024)

Pada tingkat korporasi, fluktuasi produktivitas karyawan pada PT Karya Solusi Prima Sejahtera diukur melalui pemenuhan target *Key Performance Indicator* (KPI), yang dibagi menjadi empat perspektif utama: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Namun, laporan internal perusahaan mencatat penurunan berkelanjutan dalam pencapaian KPI organisasi sepanjang siklus evaluasi 2022–2024. Tren penurunan ini secara empiris ditunjukkan dalam data rekapitulasi kinerja pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi pencapaian KPI PT Karya Solusi Prima Sejahtera (2022-2024)

Kategori Kinerja	Key Performance Indicator (KPI)	Bobot	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
Finansial	Pencapaian target pendapatan bersih	25% -	32,56%	32,20%	22,50%
		30%			
	Biaya <i>overhead</i> /total biaya terhadap pendapatan	10% -	19,97%	18,00%	8,60%
Pelanggan		20%			
	Kekuatan arus kas	10%	-	-	12,00%
	Kuantitas pelanggan baru	5% - 15%	12,00%	0,00%	4,00%
Internal bisnis	survei kepuasan pelanggan	5%	-	-	4,50%
	Kepatuhan SLA rekrutmen	15%	16,00%	14,40%	12,30%
<i>Learning dan growth</i>					
	Implementasi sistem (ESS/ERP)	10%	9,97%	12,00%	9,30%
	Pengawasan ISO/sistem manajemen bangunan	5% - 10%	10,97%	6,00%	5,00%
	Pelatihan/cetak biru pengembangan SDM	10%	-	12,00%	9,30%
Total akumulasi pencapaian KPI			101,5%	94,6%	93,4%

Sumber: Data Internal PT Karya Solusi Prima Sejahtera, 2025.

Tabel 1 menunjukkan adanya kesenjangan kinerja kolektif yang mengindikasikan penurunan produktivitas tenaga kerja. Dari pencapaian agregat yang melebihi target pada tahun 2022 (101,5%), tingkat pencapaian turun tajam sebesar 6,9% menjadi 94,6% pada tahun 2023 dan terus menurun sebesar 1,2% menjadi hanya 93,4% pada tahun 2024. Kesenjangan kinerja di bawah standar minimum kelayakan operasional (95%) ini memicu urgensi strategis untuk mempelajari variabel manajemen sumber daya manusia internal yang mendasarinya. Penurunan efektivitas kinerja organisasi ini diduga kuat berkaitan erat dengan mekanisme pengembangan karir yang belum optimal, fluktuasi keterikatan emosional (*employee engagement*), ketidakpastian implementasi budaya kerja, dan tingkat kepuasan kerja karyawan yang belum terpenuhi secara menyeluruh.

Faktor internal krusial yang pertama adalah pengembangan karir, pengelolaan dan pengembangan karir yang efektif akan

meningkatkan kreativitas serta efisiensi pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan pelayanan publik. Jika program pengembangan karir pada PT Karya Solusi Prima Sejahtera tidak terstruktur dengan baik, hal itu akan menciptakan persepsi ketidakpastian pekerjaan di masa depan yang dapat meredam inisiatif dan loyalitas karyawan.

Pengembangan karir memberikan motivasi intrinsik yang kuat bagi pegawai karena menciptakan rasa dihargai dan memberikan kejelasan arah masa depan dalam organisasi. Kesempatan untuk mengikuti pelatihan, promosi jabatan, serta peningkatan kompetensi mendorong pegawai untuk lebih berkomitmen dan terlibat secara emosional dalam pekerjaan. (Manumara et al., 2026)

Kesenjangan dalam mekanisme promosi dan distribusi pelatihan kompetensi di berbagai divisi memicu demotivasi massal yang secara linear menurunkan kinerja individu. (Chellsa Afridhamita & Suryono Efendi, 2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa

pengembangan karir, secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor internal kedua melibatkan *employee engagement*, yang mewakili kedalaman komitmen emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap organisasi mereka (Martawilaja & Angreni, 2025) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *employee engagement* dan lingkungan kerja turut berkontribusi signifikan atas pembentukan kepuasan kerja, di mana pengelolaan ketiga aspek tersebut bisa membuat kenyamanan saat bekerja serta mendorong motivasi serta produktivitas karyawan. Komitmen ini memanifestasikan dirinya sebagai motivasi intrinsik, dedikasi, dan pengorbanan upaya sukarela di luar deskripsi pekerjaan formal.

Selain pelatihan dan pengembangan karir yang telah dijelaskan sebelumnya, hal penting lainnya yang dapat memaksimalkan kinerja individu dalam organisasi adalah perasaan bangga dan adanya pengakuan atas diri seorang karyawan. Perasaan tersebut merupakan unsur psikologis yang dapat membangun chemistry antara karyawan dengan organisasi atau biasa dikenal dengan istilah *employee engagement*. (Yani Kosali et al., 2023)

Employee engagement menjadi salah satu topik sentral dalam kajian manajemen sumber daya manusia modern, khususnya dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan tidak menentu. Organisasi dituntut untuk tidak hanya memiliki sistem dan teknologi yang canggih, tetapi juga sumber daya manusia yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi. Dalam konteks ini, *employee engagement* dipahami sebagai kondisi psikologis di mana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam melaksanakan pekerjaannya serta berkontribusi aktif terhadap pencapaian tujuan organisasi. (Zebua, 2025)

Fenomena kedisiplinan karyawan, sebagaimana tercermin dalam total keterlambatan kehadiran yang berfluktuasi pada angka 294 jam pada tahun 2022 dan memuncak pada 320 jam pada tahun 2023 sebelum turun menjadi 169 jam pada tahun 2024 melalui pengawasan

ketat, menandakan tingkat keterikatan yang berfluktuasi. Keterikatan emosional yang rendah terutama di kalangan karyawan *outsourcing* yang ditempatkan dari jarak jauh di lokasi klien sering kali memperlemah rasa memiliki terhadap perusahaan induk. Dalam kerangka MSDM, *employee engagement* dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan praktik manajemen dengan hasil kerja karyawan. Oleh karena itu, *employee engagement* sering digunakan sebagai variabel mediasi dalam penelitian MSDM. (Gracella et al., 2026)

Faktor internal ketiga berkaitan dengan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh seluruh personel institusi. Budaya organisasi terkait dengan cara tenaga kerja menganggap kriteria dari suatu budaya di organisasi serta bukan sekadar suka atau tidak suka dengan budaya tersebut. Melalui uraian ini, memperjelas bila budaya ialah istilah deskriptif. Dengan begitu, budaya organisasi sebagai anggapan bersama bagi masing-masing anggota organisasi. (Daniel Dami et al., 2022)

Budaya perusahaan merupakan kekuatan individu sebagai faktor pendukung tercapainya kinerja suatu organisasi. Budaya organisasi sebagai filosofi dasar organisasi yang berisi keyakinan, norma-norma, nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik melakukan sesuatu dalam organisasi. (Febriyano Ade Ilhama et al., 2025)

Manajemen PT KSPS telah merumuskan nilai-nilai inti perusahaan dengan makna filosofis tinggi yang dikonseptualisasikan sebagai budaya 'SMILE' (*Sociable, Manageable, Integrity, Liable, Excellence*). Nilai-nilai ini dirancang untuk memandu perilaku kerja sehari-hari dan memperkuat sinergi lintas sektoral. Namun, evaluasi lapangan menunjukkan adanya kesenjangan pemahaman operasional. Lemahnya keteladanan manajerial dalam mempraktikkan prinsip-prinsip 'SMILE' menghasilkan konflik standar perilaku, koordinasi yang lemah, dan kesalahan administratif yang menjauhkan organisasi dari target keunggulan.

Untuk menjembatani ketiga faktor prediktor ini dengan hasil akhir kinerja karyawan, Kinerja

ialah hasil kerja yang mencakup kuantitas serta kualitas serta berkaitan erat dari targetkepuasan konsumen, strategis organisasi, serta kontribusi ekonomi (Prayoga et al., 2025). Kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi (*intervening*) yang strategis.

Hal penting lainnya yang berkaitan dengan loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja pegawai merupakan perasaan senang dan puas yang dirasakan individu dalam melaksanakan pekerjaannya (Martawilaja & Angreni, 2025). Selanjutnya (Mahdaly et al., 2023) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Meskipun keterkaitan antara pengembangan karir, *employee engagement*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja telah banyak diteliti pada sektor manufaktur maupun perbankan, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan. Sebagian besar literatur terdahulu menguji konstruk-konstruk tersebut secara parsial atau terpisah, serta berfokus pada entitas bisnis konvensional dengan tenaga kerja tetap. Sangat terbatas penelitian yang mengintegrasikan kelima variabel inti ini secara simultan dalam satu model persamaan struktural yang utuh pada industri penyedia jasa outsourcing IT dan *building management*.

Industri *outsourcing* memiliki karakteristik unik berupa kerentanan komitmen emosional akibat penempatan kerja jarak jauh (*remote/on-site client*), ketidakpastian jenjang karir kontraktual, serta potensi pengikisan budaya induk. Oleh karena itu, pengujian empiris mengenai sejauh mana kepuasan kerja mampu bertindak sebagai variabel mediasi (*intervening*) dalam menjembatani variabel makro-prediktor terhadap kinerja pada sektor *outsourcing* masih menjadi ruang akademis yang perlu diisi.

Berdasarkan latar belakang empiris tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan membuktikan secara ilmiah implikasi kausal dari Pengembangan Karir (X1), *Employee Engagement* (X2), dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan

Kerja (Z) sebagai saluran mediasi pada PT Karya Solusi Prima Sejahtera, Jakarta Selatan.

METODE

Metode penelitian merupakan cara utama yang digunakan oleh peneliti untuk mencapai tujuan dan menentukan jawaban atas permasalahan yang diajukan (Arikunto, 2023). Penelitian dengan pendekatan kuantitatif menekankan analisis pada data numerik (angka) yang kemudian dianalisis dengan metode statistik yang sesuai. Biasanya, penelitian kuantitatif digunakan dalam penelitian inferensial hipotesis. Hasil uji statistik dapat menyajikan signifikansi hubungan yang dicari. Sehingga, arah hubungan yang diperoleh bergantung pada hipotesis dan hasil uji statistik, bukan logika ilmiah (H.M. Sidik Priadana & MS Denok Sunarsi, 2021). Pendekatan ini dinilai memiliki tingkatan eksplanasi yang komprehensif karena mampu membangun, menjelaskan, meramalkan, hingga mengontrol suatu gejala atau fenomena yang diteliti melalui pengujian hipotesis secara empiris.

Teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah *sampling jenuh* (*sensus*), di mana seluruh 186 anggota populasi terlibat sepenuhnya sebagai responden penelitian. Pengumpulan data primer dilakukan melalui instrumen penelitian dengan menyebarkan kuesioner menggunakan Google Forms melalui tautan yang dikonstruksikan dan didistribusikan kepada karyawan PT Karya Solusi Prima Sejahtera, Jakarta Selatan.

Selanjutnya, data yang diperoleh dari para subjek diproses menggunakan program perangkat lunak SmartPLS (*Partial Least Squares-Structural Equation Modeling*) versi 4.0. *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah sekumpulan teknik statistika yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit yang tidak dapat diselesaikan oleh persamaan regresi linear.

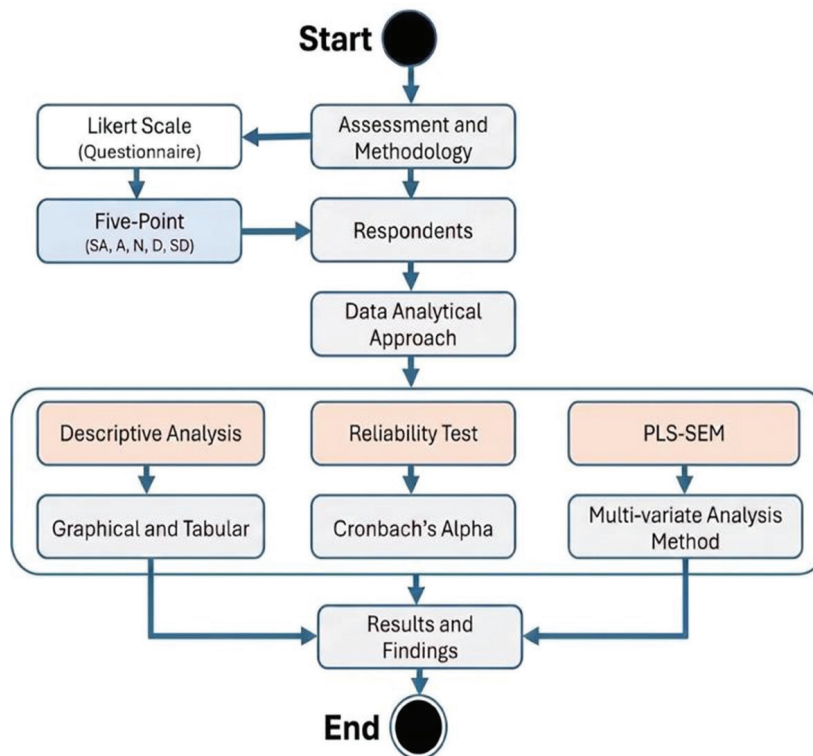
Structural Equation Modelling (SEM) merupakan teknik analisis statistik multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel laten secara simultan. SEM menggabungkan analisis faktor dan analisis jalur

(path analysis), sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji model pengukuran dan model struktural secara bersamaan. SEM terdiri dari dua model utama, yaitu model pengukuran (*outer model*) untuk menguji hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Kemudian model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel laten. (Saptra et al., 2023)

HASIL

Analisis deskriptif karakteristik responden

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan dari 186 responden, profil demografis didominasi oleh kelompok usia produktif awal dan latar belakang pendidikan tinggi. Distribusi karakteristik responden dirangkum dalam Tabel 2.



Gambar 1. Diagram alur operasional penelitian kuantitatif PLS-SEM.

Tabel 2. Profil demografis responden

Kategori Profil	Klasifikasi Demografis	Frekuensi (N = 186)	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	147	79,03%
Jenis kelamin	Perempuan	39	20,97%
Usia	< 20 Tahun	5	2,69%
Usia	20 – 30 Tahun	112	60,22%
Usia	> 30 Tahun	69	37,09%
Tingkat pendidikan	SMA/K	16	8,60%
Tingkat pendidikan	Diploma	12	6,45%
Tingkat pendidikan	Sarjana (S1)	156	83,87%
Tingkat pendidikan	Magister (S2)	2	1,08%

Sumber: Pengolahan data primer SmartPLS 4, 2026.

Tabel 2 menunjukkan bahwa dari data primer yang dikumpulkan dari sampel jenuh sebanyak 186 karyawan internal overhead di PT Karya Solusi Prima Sejahtera, profil demografis mengungkapkan tenaga kerja yang didominasi oleh personel laki-laki sebesar 79,03% (147 individu), dengan personel perempuan mencakup 20,97% (39 individu). Indikator distribusi usia menyoroti tenaga kerja yang sangat energik yang terkonsentrasi padat pada kelompok produktif awal usia 20-30 tahun sebesar 60,22% (112 individu), diikuti oleh para profesional di atas 30 tahun sebesar 37,09% (69 individu), dan kelompok usia muda di bawah 20 tahun yang minimal sebesar 2,69% (5 individu).

Lebih lanjut, latar belakang pendidikan responden mencerminkan fondasi kognitif yang sangat kuat, dengan mayoritas mutlak sebesar 83,87% (156 individu) memegang gelar Sarjana profesional, sementara 8,60% (16 individu) telah menyelesaikan pendidikan SMA/K, 6,45% (12 individu) memegang gelar Diploma, dan tingkatan elit kecil sebesar 1,08% (2 individu) telah mencapai gelar Magister.

Evaluasi model pengukuran (*outer model*)

Output algoritma SmartPLS 4 mengonfirmasi bahwa seluruh indikator yang membangun variabel Pengembangan Karir (X1), *Employee Engagement* (X2), Budaya Organisasi (X3), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) memiliki *loading factor* di atas ambang batas kritis 0,70. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh konstruk laten melebihi 0,50. Demikian pula, uji reliabilitas menunjukkan bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* secara konsisten berada di atas 0,70. Nilai validitas dan reliabilitas dirangkum dalam Tabel 3.

Tabel 3 menunjukkan bahwa hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan seluruh variabel laten penelitian memenuhi kriteria yang disyaratkan untuk validitas konvergen dan reliabilitas konsistensi internal. Untuk validitas konvergen, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk Pengembangan Karir (X1) sebesar 0,584, *Employee Engagement* (X2) sebesar 0,612, Budaya Organisasi (X3) sebesar 0,597, Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,635, dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,621 semuanya secara aman melebihi ambang batas minimum yang dapat diterima sebesar 0,50, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk berhasil menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya.

Selain itu, instrumen menunjukkan reliabilitas yang sangat baik, karena koefisien *Cronbach's Alpha* (berkisar antara 0,824 hingga 0,892) dan metrik *Composite Reliability* (berkisar antara 0,881 hingga 0,923) secara konsisten melampaui parameter kritis 0,70. Akibatnya, dapat disimpulkan bahwa kelima konstruk tersebut valid dan reliabel secara statistik, mengkonfirmasi bahwa data kuesioner kuat dan sangat cocok untuk analisis model struktural lebih lanjut (*inner model*) dan pengujian hipotesis.

Pengujian hipotesis pengaruh langsung

Prosedur *bootstrapping* di SmartPLS 4 digunakan untuk menguji signifikansi hubungan kausal langsung linear antar variabel. Hipotesis dievaluasi berdasarkan ambang batas statistik standar, di mana suatu hubungan dianggap signifikan secara statistik jika nilai *t*-statistik melebihi 1,96 (untuk uji dua arah pada tingkat signifikansi 5%) dan nilai *p-value* yang sesuai kurang dari 0,05. Berdasarkan output komputasi, rincian signifikansi pengaruh langsung disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 3. Hasil validitas dan reliabilitas konstruk laten

Variabel Laten Penelitian	AVE	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Kesimpulan
Pengembangan karir (X1)	0,584	0,824	0,881	Valid dan Reliabel
<i>Employee engagement</i> (X2)	0,612	0,851	0,896	Valid dan Reliabel
Budaya organisasi (X3)	0,597	0,839	0,887	Valid dan Reliabel
Kepuasan kerja (Z)	0,635	0,876	0,914	Valid dan Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,621	0,892	0,923	Valid dan Reliabel

Sumber: Output analisis data primer, 2026.

Tabel 4. Koefisien jalur pengaruh langsung dan signifikansi

Uji	Hubungan Kausal Langsung	Sampel Asli (β)	T-Statistik	P-Value	Tipe Hubungan
H1	Pengembangan karir (X1) → Kinerja karyawan (Y)	0,185	2,279	0,023	Positif & Signifikan
H2	<i>Employee engagement</i> (X2) → Kinerja karyawan (Y)	0,204	2,458	0,014	Positif & Signifikan
H3	Budaya organisasi (X3) → Kinerja karyawan (Y)	0,198	2,356	0,018	Positif & Signifikan
H4	Pengembangan karir (X1) → Kepuasan kerja (Z)	0,162	2,045	0,041	Positif & Signifikan
H5	<i>Employee engagement</i> (X2) → Kepuasan kerja (Z)	0,221	2,342	0,019	Positif & Signifikan
H6	Budaya organisasi (X3) → Kepuasan kerja (Z)	0,208	2,113	0,017	Positif & Signifikan
H7	Kepuasan kerja (Z) → Kinerja karyawan (Y)	0,564	12,479	0,000	Positif & Signifikan

Sumber: Output analisis *bootstrapping* via SmartPLS 4, 2026.

Tabel 4 menunjukkan bahwa hasil evaluasi model struktural untuk jalur *bootstrapping* pengaruh langsung mengungkapkan seluruh hipotesis langsung yang diajukan memiliki hubungan yang positif dan signifikan secara statistik. Menelisik prediktor Kinerja Karyawan, *employee engagement* menunjukkan pengaruh linear langsung terkuat, diikuti erat oleh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir. Mengenai Kepuasan Kerja sebagai konstruk endogen, variabel ini secara signifikan didorong oleh *Employee Engagement* dengan pemuatan jalur dasar tertinggi, ditambah oleh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir.

Hal yang paling menonjol, jalur langsung dari Kepuasan Kerja ke Kinerja Karyawan menghasilkan implikasi struktural yang mutlak tertinggi dan paling dominan dalam seluruh kerangka kerja. Karena seluruh t-statistik yang diestimasi secara sistematis melebihi ambang

batas kritis dan seluruh nilai p-value tetap berada di bawah nilai alfa standar, setiap hipotesis nol ditolak, memvalidasi secara statistik bahwa seluruh intervensi korporasi langsung pada jalur struktural ini akan diterjemahkan secara andal ke dalam hasil operasional yang positif.

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (mediasi)

Pengujian jalur mediasi dilakukan untuk membuktikan kapasitas Kepuasan Kerja (Z) dalam memediasi variabel makro-prediktor terhadap konstruk kinerja karyawan (Y). Pengaruh mediasi dianggap signifikan secara statistik jika t-statistik untuk jalur tidak langsung lebih besar dari 1,96, p-value lebih rendah dari 0,05, dan interval kepercayaan 95% yang dikoreksi bias tidak mencakup angka nol di antara batas bawah dan batas atasnya. Hasil pengaruh tidak langsung yang spesifik dirinci dalam Tabel 5.

Tabel 5. Pengujian pengaruh tidak langsung spesifik (mediasi)

Hubungan Kausal Tidak Langsung (Mediasi)	Koefisien Mediasi	T-Statistik	P-Value	Keputusan Uji
Pengembangan karir (X1) → Kepuasan kerja (Z) → Kinerja (Y)	0,091	2,258	0,024	Mediasi Signifikan
<i>Employee engagement</i> (X2) → Kepuasan kerja (Z) → Kinerja (Y)	0,125	2,541	0,011	Mediasi Signifikan
Budaya organisasi (X3) → Kepuasan kerja (Z) → Kinerja (Y)	0,117	2,157	0,031	Mediasi Signifikan

Sumber: Pengaruh tidak langsung spesifik SmartPLS 4, 2026.

Tabel 5 menunjukkan bahwa hasil pengujian pengaruh tidak langsung spesifik menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan secara statistik di seluruh jalur struktural yang diajukan. Secara khusus, pengaruh tidak langsung dari Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan berhasil dijemput oleh Kepuasan Kerja. Demikian pula, model mengonfirmasi bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi hubungan antara *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan akhir.

Terakhir, hubungan kausal dari Budaya Organisasi ke Kinerja Karyawan juga terbukti disalurkan secara signifikan melalui Kepuasan Kerja. Akibatnya, seluruh keputusan pengujian mengonfirmasi pola mediasi yang signifikan, memvalidasi secara statistik bahwa peningkatan struktural pada variabel prediktor independen ini bergantung pada penguatan kepuasan internal karyawan untuk berhasil mengoptimalkan produktivitas tenaga kerja secara keseluruhan.

PEMBAHASAN

Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan dan kinerja karyawan

Pengujian statistik membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,162, p = 0,041$) maupun terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,185, p = 0,023$). Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika PT KSPS menyediakan kejelasan jalur karir, kesempatan promosi yang adil, serta pelatihan kompetensi yang terstruktur, karyawan merasakan kepastian

masa depan yang meningkatkan kepuasan kerja psikologis dan mendorong peningkatan produktivitas individu. Temuan sub bab ini sejalan dan diperkuat oleh penelitian terdahulu dari (Mulyani et al., 2025) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, hasil ini mendukung riset empiris dari (Chellsa Afridhamita & Suryono Efendi, 2021) yang mengonfirmasi bahwa kepastian jenjang karier secara parsial menjadi stimulan utama peningkatan kontribusi operasional tenaga kerja. Dinamika ini menunjukkan bahwa produktivitas individu bukan sekadar produk dari pelatihan teknis, melainkan respons perilaku terhadap peluang masa depan yang terlihat. Ketika suatu perusahaan membangun jalur karir yang sangat transparan, meritokratis, dan dapat diprediksi, hal itu memicu pergeseran kuat dalam fokus karyawan.

Pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan dan kinerja karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,221, p = 0,019$) serta kinerja karyawan ($\beta = 0,204, p = 0,014$). Dalam konteks perusahaan *outsourcing*, keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku memicu semangat (*vigor*) dan dedikasi yang tinggi pada tugas harian. Temuan sub bab ini didukung secara kuat oleh penelitian terdahulu dari (Meisyah Mutiara et al., 2025) yang memvalidasi bahwa *employee engagement* memberikan kontribusi positif signifikan terhadap pencapaian kinerja karyawan secara optimal.

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian dari (Martawilaja & Angreni, 2025) serta (Yani Kosali et al., 2023) juga membuktikan bahwa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi berbanding lurus dengan peningkatan kepuasan dan efisiensi kerja harian. Secara bersamaan, temuan struktural menunjukkan bahwa *Employee Engagement* (X2) berfungsi sebagai penggerak emosional dan psikologis utama di dalam organisasi. Mekanisme ini menunjukkan bahwa komitmen tenaga kerja dibangun di atas tiga faktor berbeda: kekuatan (*vigor*), dedikasi, dan penghayatan yang mendalam dalam tugas (*absorption*). Ketika personel mengembangkan ikatan emosional dan kognitif yang kuat dengan perusahaan, hubungan mereka bergeser dari kontrak transaksional menjadi kemitraan yang terintegrasi.

Dalam sektor dengan perputaran tinggi seperti *outsourcing* IT, di mana karyawan lapangan sering kali ditempatkan dari jarak jauh di lokasi klien dan menghadapi alur kerja yang terisolasi, menumbuhkan rasa memiliki organisasi yang kuat adalah hal yang vital. Karyawan yang terikat secara aktif memilih untuk mencurahkan upaya ekstra pada tugas mereka, menunjukkan peningkatan fokus dan perhatian yang cermat terhadap detail. Dorongan intrinsik ini bertindak sebagai perisai pelindung terhadap kelelahan dan gangguan, membantu mengurangi kesalahan administratif dan menurunkan metrik total keterlambatan di seluruh divisi operasional.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,208, p = 0,017$) dan kinerja karyawan ($\beta = 0,198, p = 0,018$). Penerapan nilai-nilai *core value* 'SMILE' (*Sociable, Manageable, Integrity, Liable, Excellence*) berfungsi sebagai panduan perilaku kolektif yang memperkuat koordinasi lintas unit. Temuan pada sub bab ini relevan dengan penelitian terdahulu dari (Prayoga et al., 2025) yang menyatakan bahwa internalisasi budaya organisasi yang kondusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hal ini juga memperkuat temuan (Febriyano Ade Ilhama et al., 2025) yang menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang diintegrasikan dengan baik mampu memicu kreativitas serta efektivitas hasil kerja. Ketika para eksekutif secara aktif mencontohkan nilai-nilai inti ini, hal itu meruntuhkan hambatan birokrasi yang kaku dan menciptakan lingkungan yang berfokus pada kolaborasi dan pemecahan masalah bersama. Karyawan beralih dari bekerja di divisi yang terisolasi menjadi beroperasi sebagai unit kolektif yang tersinkronisasi.

Penyelarasan budaya ini secara langsung mengurangi gesekan internal dan membatasi kesalahan koordinasi administratif, menciptakan fondasi yang andal untuk memberikan layanan berkualitas tinggi kepada klien. Sejalan dengan kajian (Daniel Dami et al., 2022) yang memvalidasi bahwa kepuasan kerja memiliki kapasitas yang sah untuk memediasi pengaruh kuat dari budaya organisasi terhadap optimalisasi kinerja karyawan

Peran mediasi kepuasan karyawan

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh dominan terhadap kinerja ($\beta = 0,564, p = 0,000$) dan berfungsi secara signifikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengembangan karir ($p = 0,024$), *employee engagement* ($p = 0,011$), serta budaya organisasi ($p = 0,031$) terhadap kinerja. Penemuan ini menegaskan tesis *Happy-Productive Worker*, di mana perbaikan intervensi SDM makro baru akan memberikan dampak optimal pada pemulihan target KPI perusahaan jika berhasil menciptakan rasa puas internal pada karyawan.

Temuan sub bab ini sangat sejalan dengan penelitian terdahulu dari (Daniel Dami et al., 2022) yang membuktikan kapasitas valid kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh variabel-variabel organisasi terhadap kinerja. Hasil ini juga ditopang oleh studi dari (Mahdaly et al., 2023) dan (Syafirin & Angraini, 2023) yang mengonfirmasi bahwa kepuasan karyawan merupakan variabel intervening yang esensial dalam memicu lompatan produktivitas kerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya

kepuasan kerja tersedia dengan baik.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aminah et al., 2024) yang mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di BPS Provinsi Papua, di mana peningkatan kepuasan kerja akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai.

Hubungan langsung dari kepuasan kerja ke kinerja menunjukkan koefisien jalur yang sangat kuat dan dominan, memvalidasi tesis klasik *Happy-Productive Worker* dalam lingkungan *outsourcing* modern. Hubungan statistik ini membuktikan bahwa peningkatan tingkat tinggi dalam jalur karir, inisiatif keterikatan, atau pembaruan budaya tidak akan diterjemahkan ke dalam pemulihan KPI perusahaan jika gagal membangun kepuasan emosional yang tulus di dalam tenaga kerja. Kepuasan kerja bertindak sebagai mekanisme esensial yang mengubah masukan institusional menjadi dorongan motivasi internal.

Implikasi strategis untuk mengatasi kesenjangan *key performance indicator*

Mengintegrasikan jalur langsung dan tidak langsung ini memberikan strategi berbasis data yang jelas untuk membalikkan penurunan KPI korporasi yang diamati dari tahun 2022 hingga 2024. Kontraksi terus-menerus dari puncak 101,5% turun menjadi 93,4% mewakili penurunan struktural dalam kinerja agregat yang memerlukan penyesuaian sistemik yang komprehensif. Model menunjukkan bahwa pendekatan sepotong-sepotong seperti memperketat aturan kehadiran tanpa menawarkan pertumbuhan karir yang jelas or menuntut produktivitas tinggi tanpa memberikan penghargaan yang kompetitif akan gagal memberikan peningkatan yang langgeng. Karena koefisien jalur dari Kepuasan Kerja ke Kinerja sangat dominan, manajemen harus memprioritaskan stabilisasi kepuasan karyawan sebagai fokus inti dari rencana pemulihan operasionalnya.

Untuk menjembatani kesenjangan kinerja ini secara sistematis, Dewan Eksekutif harus merancang dan melaksanakan cetak biru pengembangan sumber daya manusia komprehensif yang

secara simultan mengatasi ketiga penggerak independen. Pertama, perusahaan harus memperkenalkan Rencana Pengembangan Individu (*Individual Development Plans/IDP*) terstruktur yang menawarkan tolok ukur yang transparan dan objektif untuk promosi, secara efektif menghilangkan persepsi bias manajerial. Kedua, untuk mendukung keterikatan karyawan, manajemen harus menerapkan putaran umpan balik formal yang memberi staf suara yang jelas dalam perencanaan proyek, dipasangkan dengan program pengakuan rutin untuk memastikan pekerja jarak jauh dan outsourcing merasa dihargai.

Akhirnya, nilai-nilai inti 'SMILE' harus diintegrasikan secara aktif ke dalam operasi harian melalui program rekan sejawat khusus dan teladan eksekutif, bergerak melampaui slogan pasif di dinding kantor. Dengan membangun lingkungan kerja yang adil, suportif, dan kondusif, korporasi dapat merevitalisasi produktivitas karyawan, memulihkan pencapaian kinerja utama mereka secara berkelanjutan, dan memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan jangka panjang.

Eksistensi nilai-nilai budaya 'SMILE' yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap performa operasional PT Karya Solusi Prima Sejahtera didukung oleh studi dari (Prayoga et al., 2025), yang menyatakan bahwa internalisasi budaya organisasi yang adaptif memberikan implikasi linear yang positif terhadap pencapaian kuantitas dan kualitas kinerja karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, penelitian ini menyimpulkan bahwa Pengembangan Karir, *Employee Engagement*, dan Budaya Organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap Kinerja Karyawan pada PT Karya Solusi Prima Sejahtera. Kepuasan Karyawan terbukti secara empiris berperan sebagai variabel mediasi (*intervening*) yang vital dan dominan dalam menjembatani ketiga variabel prediktor tersebut terhadap optimalisasi kinerja individu. Temuan ini

secara konkret menjawab penurunan pencapaian KPI perusahaan periode 2022–2024, di mana pemulihan kinerja organisasi di bawah target dapat dicapai secara berkelanjutan jika perusahaan berfokus pada peningkatan kepuasan kerja anggotanya.

Manajemen PT Karya Solusi Prima Sejahtera sangat disarankan untuk segera merumuskan cetak biru pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi. Langkah taktis yang mendesak meliputi:

(1) Merancang jalur karir yang jelas dan transparan di seluruh divisi untuk menghilangkan persepsi promosi yang tidak adil; (2) Membangun komunikasi interaktif vertikal yang teratur untuk menumbuhkan ikatan emosional (rasa memiliki) di kalangan pekerja *outsourcing*; dan (3) Menerapkan program internalisasi berkelanjutan untuk nilai-nilai inti 'SMILE' yang didukung oleh keteladanan aktif dari para eksekutif perusahaan. Melalui pengkondisian kepuasan kerja yang stabil, produktivitas karyawan diharapkan meningkat, yang pada gilirannya akan memulihkan dan meningkatkan pencapaian KPI perusahaan di atas target standar untuk mempertahankan kepercayaan pemangku kepentingan.

Penelitian ini secara signifikan memperluas penerapan perilaku dari tesis *Happy-Productive Worker* dengan menguji validitasnya dalam sektor *outsourcing* yang khusus dan memiliki perputaran tinggi, mengonfirmasi bahwa kesejahteraan emosional tetap menjadi penentu inti produktivitas bahkan dalam lingkungan kerja yang sangat kontraktual. Secara metodologis, penelitian ini menawarkan keunggulan analisis yang jelas dengan menunjukkan kapasitas kuat dari *Structural Equation Modeling* berbasis varians (PLS-SEM) untuk mengurai mekanisme mediasi berlapis yang kompleks di antara tenaga kerja administratif dan operasional jarak jauh secara simultan.

Dari segi industri, studi ini menjembatani kesenjangan literatur kritis mengenai kerentanan modal manusia dalam konfigurasi *outsourcing*, memberikan cetak biru tentang bagaimana nilai-nilai inti perusahaan dapat secara efektif memitigasi keterlepasan struktural akibat

penempatan di lokasi klien yang jauh. Secara praktis, penelitian ini menyediakan kerangka kerja yang dapat ditindaklanjuti dan berbasis data bagi para pemimpin perusahaan untuk menerapkan intervensi terfokus yang menstabilkan kualitas operasional, mengurangi intensitas niat keluar karyawan yang merugikan, membangun loyalitas institusional yang kuat, dan memulihkan parameter KPI inti secara berkelanjutan di seluruh jaringan regional yang saling terhubung.

PENGHARGAAN

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada Yayasan Sasmita Jaya, Universitas Pamulang, khususnya apresiasi kepada Dr. Pranoto, S.E., M.M., selaku Ketua Yayasan Sasmita Jaya, dan Dr. E. Nurzaman AM, M.M., M.Si., selaku Rektor Universitas Pamulang. Apresiasi yang tulus juga disampaikan kepada Direktur Program Pascasarjana, Dr. Saiful Anwar, S.Pd., S.E., M.Pd., atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian ini, di mana Yayasan dan UNPAM juga mendanai penelitian ini. Apresiasi mendalam ditujukan kepada manajemen dan seluruh staf PT Karya Solusi Prima Sejahtera Jakarta Selatan atas izin, transparansi data, dan partisipasi aktif selama proses penelitian lapangan. Penulis berharap hasil penelitian ini bermanfaat bagi para peneliti di bidang manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aminah, A., Khotimah, K., Irawan, A., & Mustajab, D. (2024). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(3), 219–237. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i3.893>.
- Arifah, M. D., & Rizky, M. C. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Perceived Organizational Support dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nusantara Power Engineering Medan. *Sosio E-Kons*, 16(2), 168. <https://doi.org/10.30998/sosioekons.v16i2.23124>.
- Chellsa Afridhamita, & Suryono Efendi. (2021). Pengaruh Pengembangan Karier, Keterikatan

- Karyawan, Komunikasi Interpersonal, Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Indo Dharma Transport. *Jurnal Manajemen Oikonomia*.<https://doi.org/10.47313/oikonomia.v16i1.999>.
- Daniel Dami, W., Foeh, J. E., Manafe, H. A., & Dami, W. D. (2022). *Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)*. 1(2), 2829–4599. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i2>.
- Dohan Ariel, Rindika Farhan Alpha, Muthia Firstry Mayhapdi, & Andry Novrianto. (2025). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Kedinasan Kejaksaaan Tinggi Sumatera Barat. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan, Vol. 1 No. 4*, 197–203. <https://doi.org/jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/article/view/633>.
- Febriyano Ade Ilhama, Dania Oktaviani, & Mohamad Zein Saleh. (2025). Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Dan Kreativitas Karyawan Pada PT Surya Nusantara Sentosa. *Journal of Business Economics and Management*. <https://doi.org/https://jurnal.globalscients.com/index.php/jbem>.
- H.M. Sidik Priadana, & MS Denok Sunarsi. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pascal Books.
- Mahdaly, N., Seriidahna, Ginting, R., & Ibbi, U. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behaviour Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Frontliner PT Bank XXX Medan. In *MANAJEMEN : JURNAL EKONOMI USI* (Vol. 5, Number2). <https://doi.org/https://doi.org/10.36985/76fk3v14>.
- Manumara, A., Rahawarin, M. A., & Tuanaya, W. (2026). Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Mediasi Work Engagement Pada Pegawai Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman Provinsi Maluku. *FOKUS, Vol.24 No.1*. <https://doi.org/https://doi.org/10.51826/fokus.v2024i1.1795>.
- Martawilaja, S. M., & Angreni, T. (2025). Pengaruh Employee engagement, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Dian Surya Global. *EMABI : EKONOMI DAN MANAJEMEN BISNIS*, 4(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.31253/emabi.v4i2.4249>.
- Meisyah Mutiara, Junita Lubis, & Mulkan Ritonga. (2025). Pengaruh Employee Engagement, Budaya Organisasi dan Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tolan Tiga Indonesia. *JUMBIWIRA : Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 4(1), 120–133. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v4i1.2062>.
- Oka Suryadinatha Gorda, A. E. A. M. (2024). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Tenaga Kesehatan. *Jurnal Ekonomi*, 24(2), 193. <https://doi.org/10.24912/je.v24i2.573>.
- Prayoga, I. G. N. T. D., Landra, N., & Imbayani, I. G. A. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Micro Greens Indonesia. *EMAS*, 6(7), 1580–1594. <https://doi.org/10.36733/emas.v6i7.10076>.
- Saptra, H., Rinaldi, A., & Nabila Situ, U. (2023). Pemodelan Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS) Pada Hasil Belajar Kognitif Dan Penggunaan Teknologi Artificial Intelligence (Ai) Terhadap Kemampuan Berfikir Kreatif Peserta Didik. *JURNAL MEDIA AKADEMIK (JMA)*. <https://doi.org/10.62281>.
- Syafrin, I., & Angraini, Y. (2023). *Pengaruh Pengembangan Karir Kompensasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Guru SMAN 8 Merangin Fasridon UPI YPTK PADANG*. 3(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i1.339>.
- Yani Kosali, A., Studi Ilmu Administrasi, P., Satya Negara Palembang, S., & Selatan, S. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel

Intervening. *Tirtayasa EKONOMIKA*, 18(2).
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35448/jte.v18i2.19131>.

Zebua, G. M. (2025). Penguatan Employee Engagement sebagai Strategi Peningkatan

Kinerja dan Keberlanjutan Organisasi. *FAATUATUA PUBLISHER LIKUID: Jurnal Ekonomi*. <https://doi.org/10.70404/likuid.v2i01.586>.