



Efisiensi: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Ilmu Manajemen

| ISSN (Online) [3089-0756](https://issn.org/3089-0756) |
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
DOI: <https://doi.org/10.63217/efisiensi.v1i2.131>



Submitted: 18 Februari 2025, Revised: 23 Februari 2025, Accepted: 26 Februari 2025

Pengaruh Perencanaan Karir dan *Engagement* Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Mediating* Pada PT. Inkote Indonesia

Aldi Alfathur Rachman⁽¹⁾, Achmad Fauzi⁽²⁾, Dian Sudiantini⁽³⁾, Tyna Yunita⁽⁴⁾

¹Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, aldialfathur17@gmail.com

²Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, achmad.fauzi@dsn.ubharajaya.id

³Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, dian.sudiantini@gmail.com

⁴Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, tyna.ubj@gmail.com

Corresponding Author: aldialfathur17@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to analyze the influence of career planning and employee engagement on career development, with job satisfaction as a mediating variable at PT Inkote Indonesia. This research employs a quantitative approach using surveys, collecting data from 180 employees and analyzing it with PLS-SEM using SmartPLS 4.0. The results indicate that career planning has a positive and significant effect on both career development and job satisfaction. Employee engagement also positively and significantly impacts career development and job satisfaction. However, job satisfaction does not have a significant effect on career development and does not serve as a significant mediating variable between career planning and career development, nor between employee engagement and career development. These findings suggest that while career planning and employee engagement contribute to career development, job satisfaction alone is not the primary factor driving career advancement. Therefore, companies should consider additional factors such as promotion opportunities and strategic organizational policies to better support employees' career growth.*

Keyword: *Career Planning, Employee Engagement, Career Development, Job Satisfaction.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan karir dan engagement karyawan terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Inkote Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang didistribusikan kepada 180 karyawan dan dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan kepuasan kerja. *Engagement* karyawan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir serta kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan

karir dan tidak menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara perencanaan karir dan pengembangan karir, maupun antara engagement karyawan dan pengembangan karir. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun perencanaan karir dan engagement karyawan berkontribusi dalam pengembangan karir, kepuasan kerja bukan faktor utama yang mendorong kemajuan karir. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor tambahan seperti peluang promosi dan kebijakan organisasi yang strategis untuk mendukung pertumbuhan karir karyawan.

Kata Kunci: Perencanaan Karir, *Engagement* Karyawan, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja.

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan adalah engagement karyawan, yang mencerminkan tingkat keterlibatan, komitmen, dan motivasi individu dalam bekerja. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih besar, bekerja dengan penuh dedikasi, serta memiliki kontribusi yang lebih signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci utama dalam meningkatkan engagement karyawan. Dua aspek penting dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia adalah perencanaan karir dan pengembangan diri. Perencanaan karir memberikan arah yang jelas bagi karyawan dalam mencapai tujuan profesional mereka, sementara pengembangan diri membantu meningkatkan kompetensi serta kapasitas individu dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Kombinasi antara perencanaan karir dan pengembangan diri yang baik dapat mendorong kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap engagement karyawan.

Kepuasan kerja berperan sebagai faktor mediasi dalam hubungan antara perencanaan karir, pengembangan diri, dan engagement karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi. Oleh karena itu, memahami bagaimana perencanaan karir dan pengembangan diri dapat meningkatkan *engagement* karyawan melalui kepuasan kerja menjadi hal yang krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Fenomena utama yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah adanya ketidakjelasan dalam perencanaan karir di PT Inkote Indonesia, yang berdampak pada kepuasan kerja dan engagement karyawan. Berdasarkan hasil pra-survei, sekitar 46,8% karyawan menyatakan tidak setuju dan 47,98% bersikap netral terhadap pernyataan terkait kesempatan dalam merencanakan jalur karir mereka. Fenomena ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan merasa tidak memiliki arah yang jelas dalam mengembangkan karir mereka di perusahaan.

Selain itu, wawancara dengan salah satu karyawan, AS, mengungkapkan bahwa terdapat kurangnya komunikasi mengenai jalur karir yang tersedia. Karyawan merasa bingung terkait langkah-langkah yang perlu diambil dalam pengembangan karir mereka, yang menyebabkan penurunan motivasi dan keterlibatan dalam pekerjaan. Dari sisi *engagement* karyawan, pra-survei juga menunjukkan bahwa 48,6% karyawan tidak merasa tertantang dengan pekerjaan mereka, dan 51,5% bersikap netral terhadap pernyataan bahwa pekerjaan mereka memberikan dampak positif bagi perusahaan. Rendahnya tingkat *engagement* ini berpotensi menurunkan produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Faktor kepuasan kerja juga menjadi permasalahan yang signifikan. Data pra-survei menunjukkan bahwa 45,12% karyawan merasa gaji yang mereka terima tidak sesuai dengan beban kerja, sedangkan 52% karyawan bersikap netral terhadap pernyataan tersebut. Ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima dapat menurunkan motivasi kerja serta memengaruhi engagement karyawan secara keseluruhan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan karir dan pengembangan diri terhadap *engagement* karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif guna meningkatkan *engagement* karyawan serta produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang yang sudah dibuat, maka dalam penelitian ini peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah perencanaan karir berpengaruh terhadap pengembangan karir?
2. Apakah perencanaan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah *engagement* karyawan berpengaruh terhadap pengembangan karir?
4. Apakah *engagement* karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir?
6. Apakah perencanaan karir berpengaruh terhadap pengembangan karir melalui kepuasan kerja?
7. Apakah *engagement* karyawan berpengaruh terhadap pengembangan karir melalui kepuasan kerja?

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antara perencanaan karir, *engagement* karyawan, kepuasan kerja, dan pengembangan karir. Data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 180 responden dari 554 karyawan PT Inkote Indonesia, yang dipilih menggunakan teknik *Simple Random Sampling*, serta data sekunder dari dokumen, jurnal, dan referensi relevan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses terencana dan berkelanjutan yang bertujuan meningkatkan kemampuan, posisi, dan tanggung jawab individu dalam mencapai tujuan profesional mereka. Proses ini mencakup eksplorasi karir, pelatihan, pendidikan, serta pengalaman kerja yang membantu individu menavigasi pilihan dan transisi karir dengan efektif (Maryam et al., 2024; Parola et al., 2023). Dalam konteks organisasi, pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan serta memastikan keberlanjutan pertumbuhan perusahaan di tengah dinamika lingkungan kerja (Salsabila & Marginingsih, 2024; Yuliana & Kusdiyanto, 2024). Bagi generasi milenial, pengembangan karir menjadi prioritas utama dalam percepatan kemajuan organisasi karena mencakup perubahan minat, aspirasi, dan keterampilan sesuai dengan perkembangan lingkungan kerja (Yunita et al., 2023).

Perencanaan Karir

Perencanaan karir merupakan proses yang dilakukan individu untuk memahami keterampilan, minat, nilai, peluang, dan hambatan guna menentukan target karir serta merancang langkah-langkah untuk mencapainya (Kurniawati & Darliani, 2024). Indikator utama dalam perencanaan karir meliputi keterampilan, pelatihan, dan efikasi diri, yang berperan dalam meningkatkan kesiapan individu dalam pengambilan keputusan karir (Maharani, 2023). Selain itu, kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, serta pengembangan jaringan profesional juga menjadi aspek penting dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang karir secara efektif.

Proses perencanaan karir terdiri dari beberapa tahapan. Tahap pertama adalah pemahaman diri, di mana individu perlu mengenali kekuatan, kelemahan, minat, dan nilai-nilai yang dimiliki untuk memastikan kesesuaian pilihan karir (Xiaojiang, 2019). Selanjutnya, individu harus menetapkan

tujuan karir yang realistis dan sesuai dengan keterampilan serta minat yang dimiliki. Setelah tujuan ditetapkan, langkah berikutnya adalah implementasi, yaitu dengan merancang strategi konkret untuk mencapainya, seperti pengembangan keterampilan, dan memperoleh pengalaman kerja yang relevan, serta membangun jaringan profesional yang luas.

Engagement Karyawan

Engagement karyawan didefinisikan sebagai keadaan di mana karyawan merasa terlibat secara aktif dan memiliki ikatan emosional dengan organisasi tempat mereka bekerja (Astuti & Suwandi, 2022). *Engagement* bukan sekadar menyelesaikan tugas, tetapi mencerminkan hubungan emosional yang kuat dengan organisasi. (Priya.R & Malarkodi.K, 2023) menambahkan bahwa *engagement* karyawan tercermin dalam kepercayaan mereka terhadap misi, tujuan, dan nilai organisasi, yang kemudian memengaruhi sikap serta tindakan mereka terhadap atasan dan pelanggan. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi menunjukkan antusiasme terhadap perusahaan, rekan kerja, serta produk atau layanan yang ditawarkan. *Engagement* ini tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung keberhasilan organisasi. (Kaur, 2023) menekankan bahwa *engagement* karyawan merupakan bentuk komitmen emosional yang mendorong mereka untuk terhubung dengan organisasi dan menunjukkan keterlibatan tinggi dalam pekerjaan mereka.

Faktor-faktor yang memengaruhi *engagement* karyawan beragam. (Bismoko, 2023) mengidentifikasi bahwa *job resources*, *salience of work*, dan *personal resources* merupakan faktor utama. *Job resources* mencakup aspek fisik, sosial, dan organisasi yang membantu karyawan mengurangi tekanan kerja, mendukung pencapaian tujuan, serta meningkatkan pengembangan diri. *Salience of work* merujuk pada pentingnya sumber daya pekerjaan dalam menjalankan tugas, sementara *personal resources* mengacu pada karakteristik individu, seperti tingkat ekstroverasi, ketelitian, dan rendahnya neurotisisme. (Jeyabharathy, 2023) menyoroti bahwa *engagement* karyawan juga dipengaruhi oleh pengalaman psikologis, lingkungan organisasi, sumber daya kerja, efikasi diri, dukungan rekan kerja, komunikasi kepemimpinan, pengakuan, lingkungan kerja, hubungan tim, serta keragaman tenaga kerja. Sementara itu, (Liyanage & Rathnayaka, 2022) menyebutkan bahwa dukungan supervisor, karakteristik pekerjaan, kepemimpinan otentik, dan keterlibatan kognitif turut memengaruhi *engagement* karyawan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, yang mencerminkan perasaan suka cita atau ketidakpuasan berdasarkan harapan dan realitas yang dirasakan (Oktaviani & Sopiah, 2022; ŽIVANOVIĆ, 2019). Kepuasan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kejelasan tugas, komunikasi yang terbuka, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dukungan organisasi, dan peluang promosi (Tripathi & Chaturvedi, 2023).

Terdapat tiga teori utama terkait kepuasan kerja. Teori Perbandingan Intrapersonal menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul dari kesesuaian antara harapan dan realitas pekerjaan. Teori Keadilan menekankan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap keadilan dalam kompensasi dan perlakuan di tempat kerja. Sementara itu, Teori Dua Faktor membedakan antara *dissatisfiers* (seperti gaji dan kondisi kerja) yang mencegah ketidakpuasan, dan *satisfiers* (seperti pengakuan dan promosi) yang meningkatkan motivasi

Penelitian terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	(D. Singal et al., 2023)	Pengaruh Perencanaan Karir , Penilaian Prestasi Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Prasarana Pemukiman Wilayah Sulawesi Utara	Variabel Independen: Perencanaan Karir, Penilaian Prestasi Kerja, dan Pelatihan. Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Hasil penelitian yang diuji secara parsial menunjukkan bahwa perencanaan karir berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penilaian prestasi kerja dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengujian secara simultan menunjukkan bahwa kerjasama perencanaan karir, penilaian prestasi kerja dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	(Sari & Wardana, 2019)	Pengaruh Perencanaan Karir Organisational Dan Individual Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Perencanaan Karir Organisational dan Individual. Variabel Dependen: Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan karir organisasional dan individual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Kota Denpasar. Perencanaan karir organisasional dan individual berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Denpasar dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Denpasar.
3	(Yureski & Tarigan, 2024)	Pengaruh Penerapan Budaya Agile terhadap Keterlibatan dan Kinerja Karyawan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)	Variabel Independen: Penerapan Budaya <i>Agile</i> Variabel Dependen: Keterlibatan dan Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya Agile memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan, di mana budaya Agile yang menekankan kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pengambilan keputusan terdesentralisasi meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan.
4	(Anugrah Kusuma & Vito Naufal, 2024)	Pengaruh Komunikasi Organisasi, Upah, dan Pengembangan Karir Terhadap Niat Berpindah	Variabel Independen: Komunikasi Organisasi, Upah, dan Pengembangan Karir	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, Upah berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan

No	Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		dimediasi Keterlibatan Karyawan pada Wilayah JABODETABEK	Variabel Dependen: Niat Berpindah Variabel Mediasi : Keterlibatan Karyawan	terhadap keterlibatan karyawan, Keterlibatan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah pada karyawan di Kawasan JABODETABEK.
5	(Afridhamita & Efendi, 2020)	Pengaruh Pengembangan Karir, Keterikatan Karyawan, Komunikasi Interpersonal, Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Indo Dharma Transport	Variabel Independen: Pengembangan Karir, Keterikatan Karyawan, Komunikasi Interpersonal, dan Keterlibatan Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menggunakan metode analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa pengembangan karir, keterikatan karyawan, komunikasi interpersonal, dan keterlibatan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Indo Dharma Transport.
6	(Aprilia Christi & Sentosa, 2024)	Pengaruh <i>Work Life Balance, Leader-Member Exchange</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kab. Temanggung	Variabel Independen: <i>Work Life Balance, Leader Member Exchange</i> dan Kepuasan Kerja. Variabel Dependen: Keterlibatan Karyawan	1. Keseimbangan kehidupan kerja tidak memiliki efek signifikan pada keterlibatan karyawan di perusahaan J&T Cargo di Temanggung. 2. Pertukaran pemimpin-anggota memiliki efek positif yang signifikan pada keterlibatan karyawan. 3. Kepuasan kerja juga ditemukan memiliki efek positif yang signifikan pada keterlibatan karyawan.
7	(Sahelangi et al., 2024)	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan Pada Bank Prisma Dana	Variabel Independen: <i>Self Efficacy</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . Variabel Dependen:	<i>Self-efficacy</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan, sedangkan <i>organizational citizenship behaviour</i> secara parsial berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan pada Bank Prisma Dana Manado.

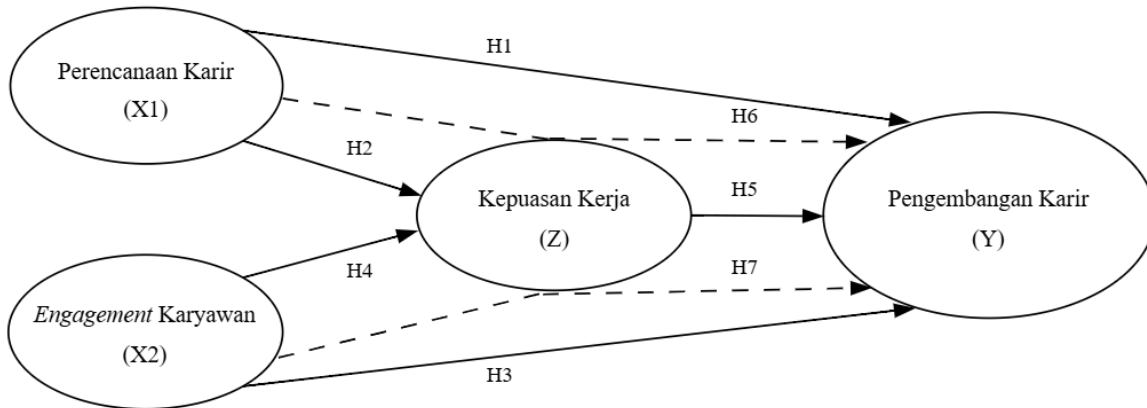
No	Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Manado	Keterlibatan Kerja	
8	(Faiz et al., 2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan Generasi Y Kantor Pusat PT PLN Jakarta	Variabel Independen: Budaya Organisasi Variabel Dependen: Keterlibatan Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi PT PLN sangat baik dan keterlibatan karyawannya juga baik, serta budaya organisasi memengaruhi keterlibatan karyawan secara signifikan dan positif. Semakin kuat budaya organisasi cenderung meningkatkan keterlibatan karyawan.
9	(Ernawati & Aidil Fadli, 2022)	Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Persepsi Karyawan Atas Praktik <i>Corporate Social Responsibility</i> Internal Perusahaan Terhadap Keterlibatan Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi	Variabel Independen: Kepemimpinan Etis dan Persepsi Karyawan atas Praktik <i>Corporate Social Responsibility</i> Internal Perusahaan. Variabel Dependen: Keterlibatan Karyawan Variabel Mediasi: Komitmen Organisasi	Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel eksogen yakni kepemimpinan etis dan persepsi karyawan atas praktik CSR internal perusahaan mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap variabel endogen yakni keterlibatan karyawan dimana faktor-faktor yang mempengaruhi fokus penelitian dimediasi oleh komitmen organisasi dari karyawan retail yang masa kerjanya lebih dari 3 tahun.
10	(Khairunissa Fajar & Fauzan, 2024)	Pengaruh Kerja Sama Tim, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Karyawan pada PT. Golden Tekstil Indonesia.	Variabel Independen: Kerja sama Tim, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja. Variabel Dependen: Keterlibatan Karyawan	Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kerja sama tim tidak berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan, kompensasi berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan pada PT. Golden Tekstil Indonesia.

No	Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
11	(Ali et al., 2021)	<i>The Impact of Development and Training, Work Life Quality, Self Efficacy, Safety, and Job Satisfaction On Employee Performance</i>	<p>Independents Variables: Development and Training, Work Life Quality, Self Efficacy, Safety, and Job Satisfaction.</p> <p>Dependents Variables: Employee Performance</p>	<i>Findings confirm that development and training, work-life quality, safety, and job satisfaction do not affect employee performance, while self-efficacy positively influences employee performance.</i>
12	(Lartey, 2021)	<i>Impact of Career Planning, Employee Autonomy, and Manager Recognition on Employee Engagement</i>	<p>Independents Variables: Career Planning, Employee Autonomy, and Manager Recognition.</p> <p>Dependents Variables: Employee Engagement</p>	<i>The results supported the theoretical model of social exchange as well as the hypothesized relationships. In other words, data confirmed the existence of a statistically significant relationship between the independent variables: career planning, employee autonomy, and manager recognition, and the dependent variable, employee engagement. Career planning was identified as a better contributor to engagement as compared to the other two predictors. Manager recognition, while contributing less than career planning, was deemed a better contributor compared to employee autonomy</i>
13	(Ramli et al., 2022)	<i>The Effect Of Career Development On Employee Engagement With Organizational Commitment As An Intervening Variable At PT. Bank Aceh Syariah Head Office</i>	<p>Independents Variables: Career Development</p> <p>Dependents Variables: Employee Engagement</p>	<i>he result proves that career development affects organizational commitment, organizational commitment affects employee engagement, career development affects employee engagement, and career development affects employee engagement through organizational commitment. The model test also proves that organizational commitment is a</i>

No	Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
			Intervening Variables: Organizational Commitment.	<i>variable that functions as a partial mediator. It becomes clear that the model of increasing employee engagement at Bank Aceh KPO is a function of better career development, and stronger organizational commitment.</i>
14	(Jiahua & Muktar, 2022)	<i>The Impact of Career Planning, Employee Autonomy and Managerial Recognition on Job Satisfaction in Chinese Vocational Colleges</i>	Independents Variables: Career Planning, Employee Autonomy, and Managerial Recognition. Dependens Variables: Job Satisfaction	<i>Using the weighted average method to calculate statistics, conduct empirical research on the relationship between career planning, employee autonomy, and manager and job satisfaction of higher vocational colleges. The study results found that higher vocational colleges should pay attention to the motivation of administrative staff to improve the autonomous work behavior of employees.</i>
15	(Arif et al., 2022)	<i>The Effect Of Managerial Ability And Career Planning On Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance</i>	Independents Variables: Managerial Ability and Career Planning Dependents Variables: Job Satisfaction and Employee Performance	<i>the results of the research study it was found that: 1) there was an effect of managerial ability on job satisfaction with a path coefficient of 0.234; 2) there was the influence of career planning on job satisfaction with a path coefficient of 0.237; 3) there was an influence of managerial ability on employee performance with a path coefficient of 0.339; 4) there was an influence of career planning on employee performance with a path coefficient of 0.222; 5) there was an effect of job satisfaction on employee performance with a path coefficient of 0.208. From this research study, it was also found that there were 3 factors which influenced employee performance. The most influential factor was managerial ability while the smallest factor was career planning.</i>

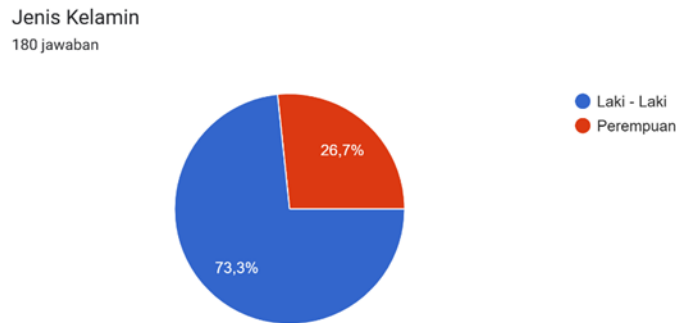
Kerangka Konseptual

Dengan memahami rumusan masalah, kajian pustaka, penelitian terdahulu yang relevan dan pemahaman antar variabel, maka dapat diperoleh kerangka berfikir pada artikelseperti dibawah ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Penyebaran dan Pengumpulan Kuesioner Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

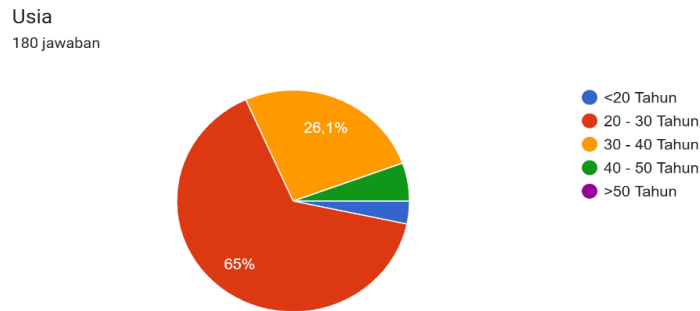


Gambar 2. Diagram Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan gambar 2 di atas, dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 132 orang dengan persentase 73,3%, sementara yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 48 orang dengan persentase 26,7%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki.

Responden Berdasarkan Usia

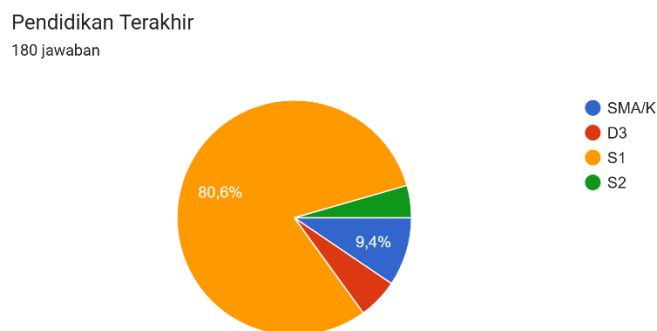


Gambar 3. Diagram Responden Berdasarkan Usia

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan gambar 3, di atas, dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yang berusia kurang dari 20 tahun sebanyak 6 orang dengan persentase 29,4%, yang berusia antara 20-30 tahun sebanyak 117 orang dengan persentase 65%, yang berusia antara 30-40 tahun sebanyak 47 orang dengan persentase 26,1%, yang berusia antara 40-50 tahun sebanyak 10 orang dengan persentase 5,6%, dan yang berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 0 orang dengan persentase 0%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia antara 20-30 tahun.

Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

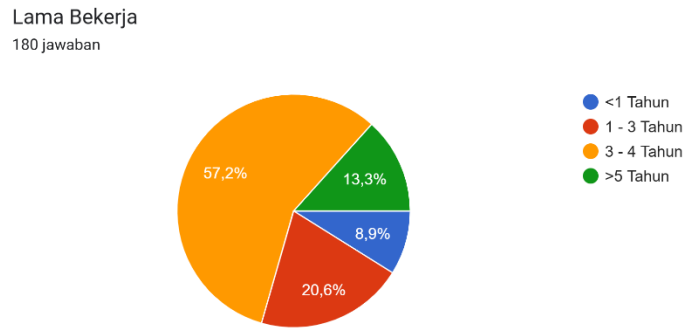


Gambar 4. Diagram Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan gambar 4, menunjukkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir. Dari total 180 responden, mayoritas memiliki pendidikan terakhir Strata 1 (S1) sebanyak 145 orang atau 80,6%. Sebanyak 17 orang (8,4%) memiliki latar belakang pendidikan SMA/K, sementara 10 orang (5,6%) berpendidikan Diploma 3 (D3). Kelompok terkecil terdiri dari responden dengan pendidikan Strata 2 (S2), yaitu 8 orang (4,4%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan S1, yang lebih dominan dibandingkan jenjang pendidikan lainnya.

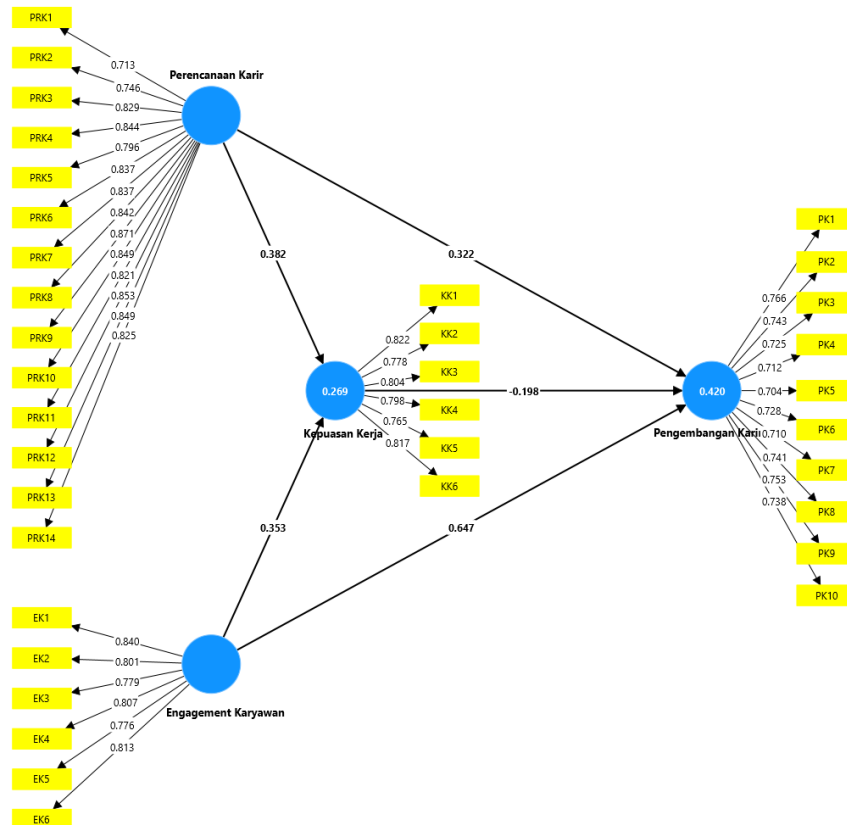
Responden Berdasarkan Lama Bekerja



Gambar 5. Diagram Responden Berdasarkan Lama Bekerja
Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan gambar 5, karakteristik responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa dari total 180 responden, mayoritas memiliki pengalaman kerja selama 3–4 tahun, yaitu sebanyak 103 orang atau 57,2%. Sebanyak 37 orang (20,6%) memiliki pengalaman kerja 1–3 tahun, sementara 16 orang (8,9%) memiliki pengalaman kurang dari 1 tahun. Kelompok dengan pengalaman kerja lebih dari 5 tahun merupakan yang paling sedikit, yaitu 24 orang (13,3%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja menengah, terutama dalam rentang 3–4 tahun.

Hasil Analisis Data Outer Model



Gambar 6. Outer Model
Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Gambar 6 menunjukkan bahwa hubungan antara Perencanaan Karir, Kepuasan Kerja, dan *Engagement* Karyawan terhadap Pengembangan Diri memiliki nilai *t-statistic* yang signifikan. Nilai *loading factor* lebih dari 0,7 menandakan validitas konvergen yang baik. Koefisien path sebesar 0,322 menunjukkan bahwa Perencanaan Karir berkontribusi positif terhadap Pengembangan Diri melalui Kepuasan Kerja, sementara Kepuasan Kerja memiliki kontribusi negatif sebesar -0,198. *Engagement* Karyawan memiliki pengaruh terbesar terhadap Pengembangan Diri dengan koefisien 0,647, menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan lebih berperan dibandingkan variabel lainnya.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Outer Loading

1. Perencanaan Karir

Tabel 2. Outer Loading Perencanaan Karir

Item	Hasil Outer Loading	Syarat Convergent Validity	Kesimpulan
PRK1	0,713	0,7	Valid
PRK2	0,746	0,7	Valid
PRK3	0,829	0,7	Valid
PRK4	0,844	0,7	Valid
PRK5	0,796	0,7	Valid
PRK6	0,837	0,7	Valid
PRK7	0,837	0,7	Valid
PRK8	0,842	0,7	Valid
PRK9	0,871	0,7	Valid
PRK10	0,849	0,7	Valid
PRK11	0,821	0,7	Valid
PRK12	0,853	0,7	Valid
PRK13	0,849	0,7	Valid
PRK14	0,825	0,7	Valid

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh 14 indikator variabel Perencanaan Karir memiliki nilai outer loading di atas 0,7, menandakan validitas konvergen yang baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah PRK9 (0,871), yang mencerminkan penghargaan karyawan dalam perencanaan karir, sementara indikator terendah adalah PRK1 (0,713), yang berkaitan dengan pemahaman karyawan terhadap tujuan karir pribadi.

2. Engagement Karyawan

Tabel 3. Outer Loading Engagement Karyawan

Item	Hasil Outer Loading	Syarat Convergent Validity	Kesimpulan
EK1	0,840	0,7	Valid
EK2	0,801	0,7	Valid
EK3	0,779	0,7	Valid
EK4	0,807	0,7	Valid
EK5	0,776	0,7	Valid
EK6	0,813	0,7	Valid

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh enam indikator variabel *Engagement* Karyawan memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7, sehingga valid dan memenuhi syarat *convergent*

validity. Indikator tertinggi adalah EK1 (0,840), yang mencerminkan energi dan semangat tinggi dalam bekerja, sementara indikator terendah adalah EK5 (0,776), yang terkait dengan tingkat fokus dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Pengembangan Karir

Tabel 4. Outer Loading Pengembangan Karir

Item	Hasil <i>Outer Loading</i>	Syarat <i>Convergent Validity</i>	Kesimpulan
PK1	0,766	0,7	<i>Valid</i>
PK2	0,743	0,7	<i>Valid</i>
PK3	0,725	0,7	<i>Valid</i>
PK4	0,712	0,7	<i>Valid</i>
PK5	0,704	0,7	<i>Valid</i>
PK6	0,728	0,7	<i>Valid</i>
PK7	0,710	0,7	<i>Valid</i>
PK8	0,741	0,7	<i>Valid</i>
PK9	0,753	0,7	<i>Valid</i>
PK10	0,738	0,7	<i>Valid</i>

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh sepuluh indikator variabel Pengembangan Karir memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7, sehingga valid dan memenuhi syarat *convergent validity*. Indikator tertinggi adalah PK1 (0,766), yang mencerminkan persepsi karyawan terhadap keadilan promosi, sementara indikator terendah adalah PK5 (0,704), yang terkait dengan pemahaman karyawan mengenai cara mendapatkan promosi.

4. Kepuasan Kerja

Tabel 5. Outer Loading Kepuasan Kerja

Item	Hasil <i>Outer Loading</i>	Syarat <i>Convergent Validity</i>	Kesimpulan
KK1	0,822	0,7	<i>Valid</i>
KK2	0,778	0,7	<i>Valid</i>
KK3	0,804	0,7	<i>Valid</i>
KK4	0,798	0,7	<i>Valid</i>
KK5	0,765	0,7	<i>Valid</i>
KK6	0,817	0,7	<i>Valid</i>

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh enam indikator variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7, sehingga valid dan memenuhi syarat *convergent validity*. Indikator tertinggi adalah KK1 (0,822), yang mencerminkan kesesuaian pekerjaan dengan keahlian karyawan, sementara indikator terendah adalah KK5 (0,765), yang berkaitan dengan kesesuaian gaji dengan pekerjaan dan tanggung jawab.

Cronbach Alpha

Tabel 6. Hasil Cronbach Alpha

Variabel	Hasil	Standar <i>Cronbach's Alpha</i>	Kesimpulan
Perencanaan Karir (X1)	0,963	0,7	Reliabel
<i>Engagement</i> Karyawan (X2)	0,890	0,7	Reliabel
Pengembangan Karir (Y)	0,904	0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,885	0,7	Reliabel

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Tabel 6 menunjukkan seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi dengan nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0,7. Variabel Perencanaan Karir (X1) memiliki nilai sebesar 0,963, *Engagement* Karyawan (X2) sebesar 0,890, Pengembangan Karir (Y) sebesar 0,904, dan Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,885. Nilai-nilai ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel dan dapat diandalkan.

Composite Reliability

Tabel 7. Hasil *Composite Reliability*

Variabel	Hasil	Standar <i>Composite Reliability</i>	Kesimpulan
Perencanaan Karir (X1)	0,967	0,7	Reliabel
<i>Engagement</i> Karyawan (X2)	0,916	0,7	Reliabel
Pengembangan Karir (Y)	0,920	0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,913	0,7	Reliabel

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Tabel 7 menunjukkan seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Composite Reliability* di atas 0,7, yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi. Variabel Perencanaan Karir (X1) memiliki nilai sebesar 0,967, *Engagement* Karyawan (X2) sebesar 0,916, Pengembangan Karir (Y) sebesar 0,920, dan Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,913. Hasil ini mengonfirmasi bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini kuat dan reliabel, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Average Variant Extracted (AVE)

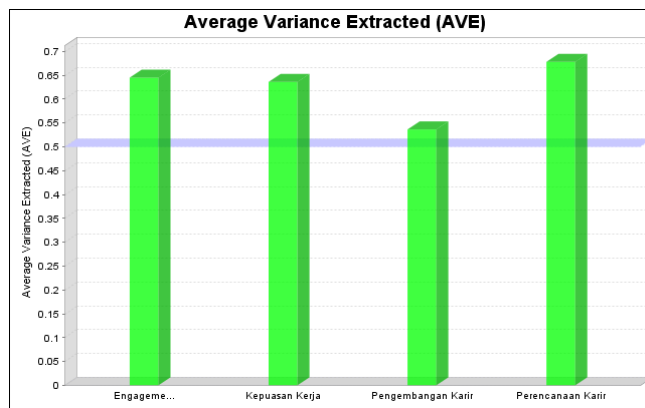
Tabel 8. Hasil AVE

Variabel	Average Variance Reliability (AVE)
X1	0,678
X2	0,645
Y	0,536
Z	0,636

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Tabel 8 menunjukkan nilai *Average Variant Reliability* (AVE) semua variabel memegang nilai >0,5. Demikian telah ditegaskan bahwa indikator serta variabelnya telah mencapai *discriminant validity*.

Berikut grafik *Average Variance Extracted*:



Gambar 7. Grafik AVE
Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Uji Diskriminan Validitas
Discriminant Validity - Fornell Larcker

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Fornell Larcker*)

	Engagement Karyawan	Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir	Perencanaan Karir
Engagement Karyawan	0.803			
Kepuasan Kerja	0.350	0.797		
Pengembangan Karir	0.575	0.151	0.732	
Perencanaan Karir	-0.007	0.379	0.243	0.823

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Tabel 9 menunjukkan hasil *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria *discriminant validity*. *Engagement* Karyawan memiliki nilai 0,803, *Kepuasan Kerja* 0,797, *Pengembangan Karir* 0,732, dan *Perencanaan Karir* 0,823, yang semuanya lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel lain. Dengan demikian, validitas diskriminan dalam penelitian ini telah terpenuhi.

Dicriminant Validity – Cross Loading

1. Perencanaan Karir

Tabel 10. *Cross Loading* Perencanaan Karir

Indikator	Variabel			
	Engagement Karyawan	Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir	Perencanaan karir
PRK1	-0.060	0.254	0.183	0.713
PRK2	0.017	0.296	0.213	0.746
PRK3	-0.035	0.279	0.153	0.829
PRK4	0.001	0.310	0.196	0.844
PRK5	0.015	0.326	0.207	0.796
PRK6	-0.008	0.314	0.186	0.837
PRK7	0.009	0.328	0.194	0.837
PRK8	-0.011	0.324	0.192	0.842

Indikator	Variabel			
	Engagement Karyawan	Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir	Perencanaan karir
PRK9	0.001	0.352	0.200	0.871
PRK10	0.011	0.319	0.209	0.849
PRK11	0.010	0.303	0.217	0.821
PRK12	-0.023	0.304	0.208	0.853
PRK13	-0.021	0.306	0.216	0.849
PRK14	0.000	0.338	0.212	0.825

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai *cross loading* Perencanaan Karir secara menyeluruh memiliki nilai *cross loading* lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* >0,7 sehingga dapat memenuhi *discriminant validity*.

2. Engagement Karyawan

Tabel 11 Cross Loading Engagement Karyawan

Indikator	Variabel			
	Engagement Karyawan	Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir	Perencanaan Karir
EK1	0.840	0.299	0.482	-0.043
EK2	0.801	0.257	0.447	0.014
EK3	0.779	0.261	0.442	-0.008
EK4	0.807	0.292	0.461	0.013
EK5	0.776	0.282	0.461	-0.023
EK6	0.813	0.294	0.476	0.017

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Tabel 11 menunjukkan bahwa nilai *cross loading engagement* karyawan secara menyeluruh memiliki nilai *cross loading* lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* >0,7 sehingga dapat memenuhi *discriminant validity*.

3. Pengembangan Karir

Tabel 12 Cross Loading Pengembangan karir

Indikator	Variabel			
	Engagement Karyawan	Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir	Perencanaan Karir
PK1	0.461	0.155	0.766	0.192
PK2	0.411	0.125	0.743	0.145
PK3	0.357	0.088	0.725	0.117
PK4	0.350	0.088	0.712	0.179
PK5	0.354	0.078	0.704	0.216
PK6	0.414	0.113	0.728	0.175
PK7	0.377	0.046	0.710	0.218
PK8	0.439	0.120	0.741	0.127

PK9	0.483	0.104	0.753	0.230
PK10	0.517	0.170	0.738	0.160

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Tabel 12 menunjukkan bahwa *cross loading* pengembangan karir secara menyeluruh memiliki nilai *cross loading* lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* >0,7 sehingga dapat memenuhi *discriminant validity*.

4. Kepuasan Kerja

Tabel 13 Cross Loading Kepuasan Kerja

Indikator	Variabel			
	Engagement Karyawan	Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir	Perencanaan Karir
KK1	0.236	0.822	0.099	0.320
KK2	0.294	0.778	0.113	0.285
KK3	0.277	0.804	0.117	0.281
KK4	0.291	0.798	0.112	0.305
KK5	0.276	0.765	0.136	0.299
KK6	0.298	0.817	0.141	0.323

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Tabel 13 menunjukkan bahwa *cross loading* kepuasan kerja secara menyeluruh memiliki nilai *cross loading* lebih besar dari nilai variabel lainnya dan nilai *cross loading* >0,7 sehingga dapat memenuhi *discriminant validity*.

Uji Multikolinieritas

Tabel 14. Uji Multikolinieritas Outer Model

Indikator	VIF
PRK1	1.927
PRK2	2.195
PRK3	3.210
PRK4	3.477
PRK5	2.900
PRK6	4.190
PRK7	3.106
PRK8	3.829
PRK9	3.979
PRK10	3.500
PRK11	3.042
PRK12	4.013
PRK13	3.641
PRK14	3.307
EK1	2.584
EK2	2.118
EK3	2.177

Indikator	VIF
EK4	2.489
EK5	1.886
EK6	2.254
PK1	2.077
PK2	1.962
PK3	2.066
PK4	1.877
PK5	2.010
PK6	1.904
PK7	1.799
PK8	1.939
PK9	1.995
PK10	1.944
KK1	2.296
KK2	1.939
KK3	2.390
KK4	2.171
KK5	2.052
KK6	2.191

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

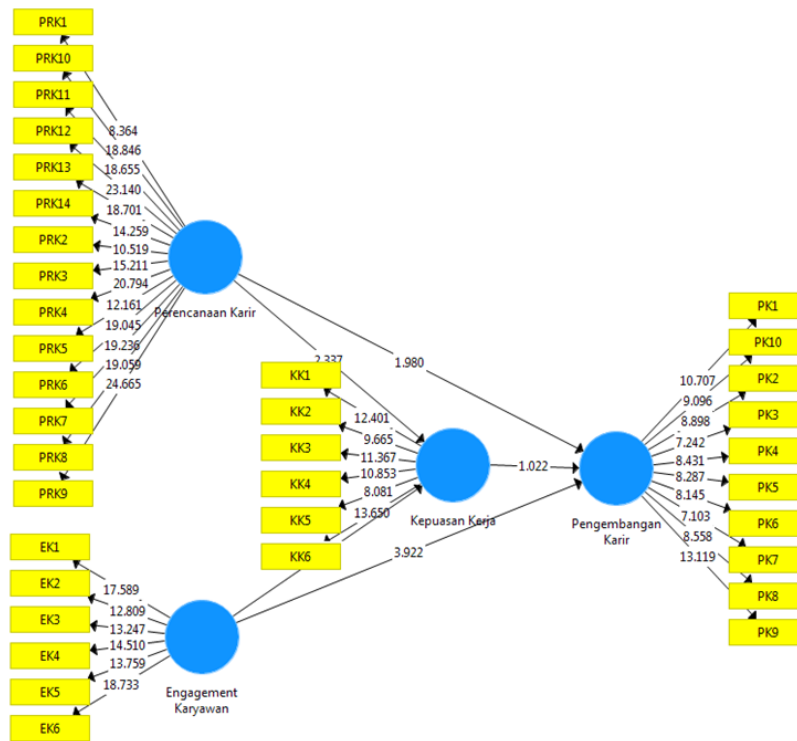
Tabel 15. Uji Multikolinieritas Inner Model

Engagement Karyawan	Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir	Perencanaan Karir
Engagement Karyawan	1.000	1.170	
Kepuasan Kerja		1.367	
Pengembangan Karir			
Perencanaan Karir	1.000	1.199	

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan pada keterangan tabel diatas *Inner Model* mengenai VIF (*Variance Inflation Factor*) hasil uji menunjukkan nilai VIF ada pada angka 1.170 (*Engagement Karyawan*), 1.367 (*Kepuasan Kerja*), dan 1.199 (*Perencanaan Karir*). Sehingga tidak ada multikolinieritas antara variabel yang memengaruhi Y (*Pengembangan Karir*).

Inner Model



Gambar 8. Inner Model
Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan Gambar 8 *Inner Model*, nilai t-statistik menunjukkan signifikansi hubungan antar variabel laten ($\geq 1,96 =$ signifikan). Perencanaan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($t = 3,227$) dan engagement karyawan terhadap kepuasan kerja ($t = 3,322$). Hubungan kepuasan kerja dan pengembangan karir hampir signifikan ($t = 1,980$). Namun, pengaruh langsung perencanaan karir terhadap pengembangan karir tidak signifikan ($t = 1,022$).

Hasil Analisis Inner Model

1. R-square (R^2)

Tabel 16. Hasil Uji Coefficient Of Determination (R^2)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0.269	0.260
Pengembangan Karir	0.420	0.410

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Tabel 16 mengindikasikan bahwa nilai R^2 untuk Kepuasan Kerja adalah 0,269, menempatkannya dalam kategori sedang. Artinya, 26,9% variasi dalam Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh model penelitian ini. Sedangkan nilai R^2 untuk Pengembangan Karir adalah 0,420, menempatkannya dalam kategori sedang. Artinya, 42% variasi dalam Pengembangan Karir dapat dijelaskan oleh model penelitian ini.

2. Effect Size (F^2)

Tabel 17. Hasil Uji Effect Size (F^2)

	Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir
Perencanaan Karir	0.199	0.149

Engagement Karyawan	0.170	0.616
Kepuasan Kerja		0.050

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Tabel 17 menunjukkan bahwa nilai F^2 Perencanaan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Pengembangan Karir memiliki dampak kecil pada level struktural. Perencanaan Karir dan Engagement Karyawan terhadap Kepuasan Kerja memiliki dampak sedang pada level struktural. Sedangkan *Engagement* Karyawan terhadap Pengembangan Karir memiliki dampak besar pada level struktural.

Path Coefficients

Tabel 18. Hasil Uji Hipotesis – *Boostrapping*

	Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
H1	Perencanaan Karir -> Pengembangan Karir	0.322	0.297	0.163	1.980	0.048
H2	Engagement Karyawan -> Pengembangan Karir	0.647	0.632	0.165	3.922	0.000
H3	Kepuasan Kerja -> Pengembangan Karir	-0.198	-0.153	0.194	1.022	0.307
H4	Perencanaan Karir -> Kepuasan Kerja	0.382	0.373	0.163	2.337	0.020
H5	Engagement Karyawan -> Kepuasan Kerja	0.353	0.345	0.166	2.124	0.034
H6	Perencanaan Karir -> Kepuasan Kerja -> Pengembangan Karir	-0.076	-0.060	0.081	0.936	0.349
H7	Engagement Karyawan -> Kepuasan Kerja -> Pengembangan Karir	-0.070	-0.055	0.087	0.803	0.422

Sumber : Hasil Olah Data, 2025

Pembahasan Hipotesis

Pengaruh Perencanaan Karir terhadap Pengembangan Karir

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Perencanaan Karir berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir (t -statistik = 1,980; p -value = 0,048 < 0,05) dengan pengaruh positif (original sample = 0,322). Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Mandriasih & Iqbal, 2019), yang menyatakan bahwa perencanaan karir yang baik membantu individu memiliki arah pengembangan karir yang lebih jelas. Perencanaan karir yang efektif juga meningkatkan kepuasan dan komitmen karir (Febriansah, 2019) serta menjadi faktor kunci dalam mempertahankan tenaga kerja, terutama generasi milenial yang mengutamakan jalur karir transparan dan berbasis teknologi (Yunita et al., 2023).

Implikasi temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menyediakan program pengembangan berbasis kompetensi dan jalur karir yang terstruktur untuk membimbing karyawan dalam meningkatkan keterampilan dan mencapai posisi yang lebih tinggi. Hal ini tidak hanya mendukung pertumbuhan individu tetapi juga meningkatkan retensi karyawan melalui perencanaan karir yang sistematis dan berorientasi jangka panjang.

Pengaruh Perencanaan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Perencanaan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (t -statistik = 2,337; p -value = 0,020 < 0,05) dengan pengaruh positif (original sample = 0,382). Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Arif et al., 2022) yang menyatakan bahwa perencanaan karir yang terstruktur meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian lain (Mandriasih & Iqbal, 2019; Trisna Eka et al., 2024) menegaskan bahwa perencanaan karir tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja tetapi juga meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan.

Implikasi dari hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan kebijakan perencanaan karir yang sistematis untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dan kepuasan individu. Penyediaan jalur karir yang jelas, didukung dengan pelatihan dan program pengembangan yang sesuai, dapat meningkatkan rasa aman karyawan serta memperkuat loyalitas dan komitmen mereka terhadap perusahaan.

Pengaruh Engagement Karyawan terhadap Pengembangan Karir

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Engagement* Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir (t -statistik = 3,922; p -value = 0,000 < 0,05) dengan pengaruh positif yang kuat (original sample = 0,647). Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Sri Indryani & Ardana I, 2019), yang menyatakan bahwa karyawan dengan engagement tinggi lebih proaktif dalam mengembangkan karirnya. Selain itu, keterlibatan karyawan meningkatkan motivasi, menyelaraskan tujuan individu dengan organisasi, serta mendorong pertumbuhan karir (Karim & Abrian, 2024). Penelitian lainnya (Arifah & Rizky, 2024) juga menunjukkan bahwa organisasi yang memprioritaskan pengembangan karir dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung akan mengalami peningkatan komitmen serta kinerja karyawan.

Implikasi dari temuan ini menekankan pentingnya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan, seperti memberikan peluang pengembangan karir dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Karyawan dengan tingkat engagement tinggi cenderung lebih aktif dalam meningkatkan keterampilan, membangun jaringan profesional, serta mengeksplorasi peluang karir di dalam perusahaan.

Pengaruh Engagement Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Engagement Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (t -statistik = 2,124; p -value = 0,034 < 0,05) dengan pengaruh positif (original sample = 0,353). Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Sumardianto & Mardalis, 2023), yang menunjukkan bahwa karyawan dengan engagement tinggi lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Selain itu, keterlibatan karyawan meningkatkan keterikatan emosional terhadap pekerjaan, yang berdampak positif pada kepuasan kerja (Chaeria, 2024).

Penelitian lainnya (Nugraha, 2024) menegaskan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat hubungan antar rekan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi cenderung lebih puas, lebih menghargai pencapaian mereka, serta lebih loyal terhadap perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong keterlibatan karyawan guna meningkatkan kesejahteraan, kepuasan kerja, dan kinerja secara keseluruhan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Pengembangan Karir

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir (t -statistik = 1,022; p -value = 0,307 > 0,05) dengan pengaruh negatif (original sample = -0,198). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, hal tersebut tidak selalu mendorong mereka untuk mengembangkan karirnya. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Meliala & Simatupang, 2021; Saefullah, 2021) yang tidak menemukan hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan pengembangan karir. Selain itu,

penelitian (Yuana Sarkawai et al., 2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh nilai serta harapan pribadi, yang dapat mempersulit hubungan antara kedua variabel tersebut.

Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor lain, seperti motivasi intrinsik, peluang pengembangan, atau kebijakan perusahaan, mungkin memiliki pengaruh lebih besar terhadap pengembangan karir dibandingkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut dalam merancang strategi pengembangan karir karyawan.

Pengaruh Perencanaan Karir terhadap Pengembangan Karir melalui Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Perencanaan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir melalui Kepuasan Kerja (t -statistik = 0,936; p -value = 0,349 > 0,05) dengan pengaruh negatif (original sample = -0,076). Ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja bukanlah mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Mohamed et al., 2023; Salleh et al., 2020), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja hanya berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan perencanaan karir dan faktor lain, seperti niat *turnover*, tetapi tidak dalam pengembangan karir. Faktor lain, seperti dukungan organisasi, akses terhadap pelatihan, dan kebijakan pengembangan karyawan, cenderung memiliki dampak lebih signifikan terhadap pertumbuhan karir individu (Ariyanti, 2023).

Dengan demikian, meskipun perencanaan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja, hal tersebut tidak serta merta mempercepat pengembangan karir. Organisasi perlu memberikan dukungan lebih dalam bentuk pelatihan, mentoring, dan jalur promosi yang jelas untuk memastikan pengembangan karir karyawan secara optimal.

Pengaruh Engagement Karyawan terhadap Pengembangan Karir melalui Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Engagement* Karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir melalui Kepuasan Kerja (t -statistik = 0,803; p -value = 0,422 > 0,05) dengan pengaruh negatif (original sample = -0,070). Ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja bukan mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Pangaila et al., 2024; W. Singal, 2023), yang menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *engagement* karyawan. Selain itu, penelitian (Indra Syafrin et al., 2022) juga menemukan bahwa keterlibatan karyawan tidak berdampak langsung pada pengembangan karir melalui kepuasan kerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun *engagement* karyawan penting bagi kepuasan kerja, hal tersebut tidak serta merta mendorong pengembangan karir. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor lain, seperti kesempatan promosi, program pelatihan, dan mentoring, dalam merancang strategi pengembangan karir yang lebih efektif.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa perencanaan karir dan *engagement* karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan karir di PT Inkote Indonesia, sementara kepuasan kerja tidak terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan karir yang terstruktur memungkinkan karyawan memiliki jalur pengembangan yang lebih jelas, sementara keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka mendorong peningkatan keterampilan dan pencarian peluang karir di dalam organisasi. Namun, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap pengembangan karir, yang mengindikasikan bahwa faktor lain seperti kebijakan organisasi atau kesempatan promosi mungkin lebih berperan dalam mendorong kemajuan karir karyawan. Selain itu, penelitian ini juga mengungkap bahwa meskipun perencanaan karir dan *engagement* karyawan meningkatkan kepuasan kerja, kepuasan tersebut tidak secara langsung berdampak pada pengembangan karir, menyoroti perlunya pendekatan yang lebih komprehensif dalam mengelola jalur karir karyawan.

Dalam konteks teknik industri dan manajemen organisasi, temuan ini menekankan pentingnya pengembangan sistem perencanaan karir yang lebih strategis serta peningkatan keterlibatan karyawan melalui desain pekerjaan yang lebih interaktif dan berorientasi pada pertumbuhan profesional. Perusahaan perlu mengadopsi kebijakan yang lebih adaptif dalam merancang program karir dan pemberdayaan karyawan guna meningkatkan daya saing organisasi. Kesimpulan ini memberikan implikasi bagi pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam merancang strategi perencanaan karir yang lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan pengembangan karir karyawan secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Afridhamita, C., & Efendi, S. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir, Keterikatan Karyawan, Komunikasi Interpersonal, Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indo Dharma Transport. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 16(1), 13–28. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v16i1.999>
- Ali, A., Tubastuvi, N., Santoso Budi, S., & Hariyanto, E. (2021). The Impact of Development and Training, Work Life Quality, Self Efficacy, Safety, and Job Satisfaction On Employee Performance. *International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 4(1), 70–80. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i1.2188>
- Anugrah Kusuma, A., & Vito Naufal, M. (2024). PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, UPAH, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP NIAT BERPINDAH DIMEDIASI KETERLIBATAN KARYAWAN PADA WILAYAH JABODETABEK. 1(2), 33–47.
- Aprilia Christi, D., & Sentosa, A. (2024). Pengaruh Work Life Balance, Leader-Member Exchange dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Karyawan pada Perusahaan Ekspedisi J&T Cargo Kab. Temanggung.
- Arif, M., Arsad, S., & Abdullah, M. B. (2022). The Effect Of Managerial Ability And Career Planning On Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 3(1), 36–50. <https://doi.org/10.37385/ijedr.v3i1.402>
- 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>
- Ariyanti, N. C. D. (2023). Pengaruh Motivation, Career Planning, Dan Organizational Support Terhadap Job Performance Melalui Job Satisfaction Pada Industri Plastik Gresik. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 6(2), 125–135. <https://doi.org/10.37504/jmb.v6i2.496>
- Astuti, D., & Suwandi. (2022). PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DI MEDIASI KEPUASAN KERJA. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(4).
- Bismoko, et al. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Work Engagement Pada Organisasi Perusahaan. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 1(3), 191–205. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v1i3.374>
- Ernawati, D., & Aidil Fadli, J. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Persepsi Karyawan Atas Praktik Corporate Social Responsibility Internal Perusahaan Terhadap Keterlibatan Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 1(1), 34–44. <https://doi.org/10.58344/jmi.v1i1.3>
- Faiz, D., Alim, J., & Rahmawati, S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan Generasi Y Kantor Pusat Pt Pln Jakarta. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 9(1), 1–14. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v9i1.6477>
- Febriansah, R. E. (2019). Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Komitmen Karir dan Kepuasan Karir melalui Pengembangan Karir sebagai Variabel Intervening. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 5(1), 8–14. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v5i1.2141>
- Indra Syafrin, Fasridon Fasridon, & Yuli Angraini. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Kompensasi

- Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Guru SMAN 8 Merangin. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 268–280. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i1.339>
- Jeyabharathy, D. P. (2023). Aspects and Activities of Employee Engagement. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 07(01), 1–4. <https://doi.org/10.55041/ijrsrem17478>
- Jiahua, C., & Muktar, S. N. B. (2022). The Impact of Career Planning, Employee Autonomy and Managerial Recognition on Job Satisfaction in Chinese Vocational Colleges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(8), 664–673. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i8/14300>
- Karim, M., & Abrian, Y. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Karyawan Di Fave Hotel Olo Padang. *Jurnal Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan*, 2(1), 343–357.
- Kaur, D. (2023). Drivers of employee engagement impacting employee performance. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 5(2), 28–36. <https://doi.org/10.33545/26633213.2023.v5.i2a.147>
- Khairunissa Fajar, S., & Fauzan, M. (2024). Pengaruh Kerja Sama Tim, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterlibatan Karyawan pada PT. Golden Tekstil Indonesia. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(2), 2547–2562. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i11.4246>
- Kurniawati, R., & Darliani, D. (2024). Pengaruh Perencanaan Karir dan Manajemen Karir Terhadap Komitmen Organisasi: Literatur Review. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 15(1). <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i01.4496>
- Lartey, F. M. (2021). Impact of Career Planning, Employee Autonomy, and Manager Recognition on Employee Engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 09(02), 135–158. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92010>
- 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>
- Maharani, A. (2023). Analisis Perencanaan Karir terhadap Pengalaman dan Kemampuan (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah Dan Muamalah*, 1(1), 56–67. <https://doi.org/10.38035/jhesm.v1i1.5>
- Mandriasih, L., & Iqbal, M. A. (2019). Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dimediasi oleh Pengembangan Karir. *INDIKATOR: Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 3(1), 27–37. <http://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/indikator>
- Maryam, Fitriliana, Hanum, F., & Juwita. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Promosi Jabatan, Karakteristik Pekerjaan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(3), 2136–2142. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i3.2541>
- Meliala, S. M. S., & Simatupang, B. P. (2021). Hubungan Antara Persepsi Pengembangan Karir Dan Masa Kerja Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi CV. Bintang Bersinar Jaya Medan. *Jurnal Social Library*, 1(2), 58–64. <https://doi.org/10.51849/sl.v1i2.37>
- Mohamed, H. A.-B., Mohd Som, H., Sahol Hamid, N., & Mohamad, M. H. (2023). Perceived Career Planning and Job Satisfaction in Malaysian Armed Forces: the Role of Career Development As a Mediator. *International Journal of Management Studies*, 30(August). <https://doi.org/10.32890/ijms2023.30.2.6>
- Nugraha, B. W. (2024). Pengaruh Work Engagement, Work Life Balance, dan Work Overload Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan: Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Perbankan. *Kabillah: Journal of Social Community*, 9(14), 1–20. <https://ejournal.iainata.ac.id/index.php/kabilah/article/view/324%0Ahttps://ejournal.iainata.ac.id/index.php/kabilah/article/download/324/316>

- Oktaviani, R., & Sopiah. (2022). *SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW OF JOB SATISFACTION: AN OVERVIEW AND BIBLIOMETRIC ANALYSIS*. 20(1), 105–123.
- Pangaila, G., Lengkong, V. P. K., Palandeng, I. D., Kerja, P. H., Karir, P., Keadilan, D. A. N., Manajemen, J., Ekonomi, F., Pangaila, G., Lengkong, V. P. K., & Palandeng, I. D. (2024). Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah Viii Manado the Influence of Work Relationships , Career Development , and Organizational Justice on Employee Engagement At the Airport Authority Office Region Viii Manado J. *Jurnal EMBA Vol.12 No.01 Januari 2024, Hal. 828-838*Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi, 12(01), 828–838.
- Parola, A., Marcionetti, J., Sulla, F., & Wong, L. P. W. (2023). Editorial: Career development in the educational system. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1205957>
- Priya.R, & Malarkodi.K. (2023). A Study on Employee Engagement Practices with Special Reference Maaya Software Solution Pvt Limited Namkkal. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(3), 3–6. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i03.3150>
- Ramli, I., Darsono, N., & Chan, S. (2022). the Effect of Career Development on Employee Engagement With Organizational Commitment As an Intervening Variable At Pt. Bank Aceh Syariah Head Office. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 05(02), 109–122. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2022.3374>
- Saefullah, U. A. (2021). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan. *Technomedia Journal*, 6(2), 223–235. <https://doi.org/10.33050/tmj.v6i2.1761>
- Sahelangi, A. J., Dotulong, O. H., Lumintang, G. G., Sahelangi, A. J., Dotulong, O. H., & Lumintang, G. G. (2024). *PENGARUH SELF EFFICACY DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR THE EFFECT OF SELF EFFICACY AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* Jurnal EMBA Vol . 12 No . 03 Oktober 2024 , Hal . 1667-1676. 12(03), 1667–1676.
- Salleh, A. M. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat, N. H. N., & Almhairat, M. A. (2020). The impact of career planning and career satisfaction on employees' turnover intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 218–232. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(14\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(14))
- Salsabila, A., & Marginingsih, R. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Multicentral Aryaguna. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 2(4), 293–305. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i4.1053>
- Sari, D. M. I. P., & Wardana, I. M. (2019). *PENGARUH PERENCANAAN KARIR ORGANISATIONAL DAN INDIVIDUAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KENERJA KARYAWAN*. 145–166.
- Singal, D., Sendow M, G., & Pandowo H.C, M. (2023). Pengaruh Perencanaan Karir, Penilaian Prestasi Kerja, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Prasarana Pemukiman Wilayah Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA Jurnal Riset Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 11(1):147-. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i1.45727>
- Singal, W. (2023). Pengaruh Diklat, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 272–279. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51502>
- Sri Indryani, N. W., & Ardana I, K. (2019). PERAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DALAM MEMEDIASI PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *E-Jurnal Manajemen*, 27(2), 635–637.
- Sumardianto, P. A., & Mardalis, A. (2023). The Effect Of Employee Engagement and Corporate Culture on Job Satisfaction at PT. Oemah Insan Mandiri. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 5(3), 391–405. <https://doi.org/10.24256/kharaj.v5i3.4216>
- Tripathi, S. K., & Chaturvedi, R. K. (2023). How Job Satisfaction is Influenced by Work Place Environment: An Empirical Study. *Management Journal for Advanced Research*, 3(5), 57–67.

- <https://doi.org/10.54741/mjar.3.5.6>
- Trisna Eka, R., Rijal Saiful, M., Fajar, M., & Mardiyah. (2024). PENGARUH STRATEGI MANAJEMEN KARIR TERHADAP IMPLEMENTASI PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR. *Seminar Nasional TIK Dan Ilmu Sosial (SocioTech) 2017*, 7(2), 207–215.
- Xiaojiang, P. (2019). *The Important Role of Career Planning in the Development of College Students. Icamei*, 52–55. <https://doi.org/10.23977/icamei.2019.010>
- Yuana Sarkawai, Tri Diana, & Andini Triana Dewi. (2019). Dampak Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Pt. Alas Kusuma Kabupaten Kubu Raya. *Jurnal Ekonomi STIEP*, 3(2), 14–19. <https://doi.org/10.54526/jes.v3i2.3>
- Yuliana, I., & Kusdiyanto, K. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Rumah Sakit di Kota Salatiga). *Value*, 4(2), 220–236. <https://doi.org/10.36490/value.v4i2.1032>
- Yunita, T., Hadita, Wijayanti, M., & Ismayani, V. (2023). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Career Development of Millennials: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 26(1), 115–128. <https://doi.org/10.14414/jebav.v26i1.2994>
- Yureski, A., & Tarigan, D. H. (2024). *Pengaruh Penerapan Budaya Agile terhadap Keterlibatan dan Kinerja Karyawan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)*. 2(4).
- ŽIVANOVIĆ, D. (2019). Job Satisfaction As an Objective Indicator of Work Motivation Among Intensive Care Nurses. *International Journal of Health Services Research and Policy*, 4(2), 84–94. <https://doi.org/10.23884/ijhsrp.2019.4.2.02>