

## Pengaruh Pendidikan dan Pengembangan Karir Terhadap Hasil Karyawan Investasi Karyawan Sebagai Variabel Lingkungan (Studi Kasus pada Pegawai Kantor Pusat Organisasi XYZ)

Deffi Haryani<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>State Administration Science Study Program  
STIA Satya Negara Palembang

Email: <sup>1)</sup>deffiharyani87@gmail.com

### ARTICLE HISTORY

Received [07 Desember 2023]

Revised [22 Desember 2023]

Accepted [29 Januari 2024]

### KEYWORDS

Training, career development,  
hand engagement, hand  
performance

This is an open access  
article under the [CC-BY-SA](#)  
license



### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak dari pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di kantor pusat organisasi XYZ dengan menggunakan hand engagement sebagai variabel mediasi. Metode pengambilan sampel untuk penelitian ini adalah non-probabilitas dan merupakan sampel jenuh dari 40 karyawan tetap dengan masa kerja lebih dari dua tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) pelatihan berpengaruh terhadap hand engagement, 2) pengembangan karir berpengaruh terhadap hand engagement, 3) pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap hand engagement tetapi pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja, 5) pengembangan karir berpengaruh terhadap hand engagement tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja, 6) hand engagement berpengaruh terhadap hand engagement tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja, 6) hand engagement berpengaruh terhadap hand engagement tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja,

### ABSTRACT

The purpose of this study is to dissect the impact of training and career development on hand performance at the head office of XYZ Company using hand engagement as an intermediating variable. This study used non-probability slice as the slice system and a impregnated sample conforming of 40 mortal coffers workers who have worked in the company for further than two times. Path analysis using SPSS 26 was used as the data analysis system. The results showed that 1) training affects hand engagement 2) career development affects hand engagement 3) training and career development affect hand engagement contemporaneously 4) training has no effect on hand performance 5) career development has no effect on hand performance 6) Proven training, career development and hand engagement affect hand performance contemporaneously

## PENDAHULUAN

Dunia saat ini memasuki period volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA), di mana segala sesuatunya menjadi tidak jelas, tidak stabil, tidak dapat ditembus, dan tidak dapat diprediksi, sebuah tantangan yang harus dihadapi (Dini, 2018). Istilah VUCA telah diadopsi dalam dunia bisnis dan politik karena memiliki makna yang sama (Firman Syah et al., 2017). Organisasi harus fleksibel dan berubah mengikuti perkembangan zaman. Hal ini dikarenakan organisasi besar sekalipun tidak dapat menghadapi tantangan ini dan pilar utama dari sebuah organisasi adalah tenaga kerja yang kompeten. Untuk menjawab tantangan ini, organisasi membutuhkan manajemen sumber daya manusia yang tepat yang dapat mendukung pencapaian tujuan dan kesuksesan di masa depan (Husaini, 2017)

Bidang filantropi pun tidak luput dari tantangan ini. Berasal dari bahasa Yunani yaitu philein yang berarti cinta dan anthropos yang berarti manusia, filantropi adalah tindakan seseorang yang mencintai orang lain dan menyumbangkan uang, waktu, dan tenaga untuk membantu orang lain berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan (Sholikhah, 2021). Istilah gotong royong masih diterima hingga saat ini dan

mencerminkan salah satu budaya masyarakat Indonesia. Hal ini diperkuat dengan fakta bahwa Indonesia berhasil melampaui Charities Aid Foundation (CAF) Global Giving Index di angka 69 pada tahun 2021, dibandingkan dengan 59 pada tahun 2018 ketika terakhir kali diterbitkan. Diikuti oleh Amerika Serikat, Inggris, Kanada, Irlandia, Belanda, Nigeria, Ghana, Uganda, dan Kosovo. Hal ini menjadikan Indonesia sebagai negara fading dermawan di dunia.

## LANDASAN TEORI

Salah satu organisasi kemanusiaan tersebut adalah Lembaga XYZ, sebuah lembaga amal berbasis agama di Indonesia, yang didirikan pada tahun 1999. Sejak didirikan hingga tahun 2012, Lembaga XYZ merupakan lembaga amil zakat nasional yang mengumpulkan dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS). Namun, seiring berjalannya waktu, pada tahun 2016, Lembaga XYZ menjadi badan amal Islam yang berfokus pada program kemanusiaan di dalam dan luar negeri, dengan tujuan untuk mencapai kemandirian ekonomi bagi masyarakat dan menemukan solusi untuk kesehatan masyarakat. Membangun masa depan bangsa melalui pendidikan, pelatihan kesiapsiagaan bencana, kesiapsiagaan dan pemberdayaan masyarakat (situs web resmi).

Institut XYZ bertanggung jawab untuk mengorganisir upaya-upaya pengentasan kemiskinan dan mempertahankan keadilan bagi masyarakat Indonesia dan dunia. Tentu saja, misi kemanusiaan institut ini tidak dapat dipisahkan dari pekerjaan para stafnya.

**Tabel 1 Penilaian Kinerja Karyawan Lembaga XYZ Tahun 2019 & 2020**

Nilai	2019	2020	Kategori
26-30	28%	18%	Sangat Baik
21-25	53%	60%	Baik
16-20	16%	18%	Cukup
11-15	3%	3%	Kurang
5-10	0%	0%	Sangat Kurang

Sumber: Lembaga XYZ, Direktorat Human Capital (2019 & 2020)

Tabel 1 menunjukkan bahwa Institusi sangat baik dalam hal ini. Selanjutnya, berdasarkan penilaian kinerja karyawan di atas, lembaga harus mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan.

Pelatihan adalah praktik terbaik dan salah satu kegiatan yang withering umum dilakukan oleh organisasi. Hal ini karena setiap organisasi ingin meningkatkan kemampuan karyawannya untuk melakukan tugas-tugas mereka secara akurat dan tepat melalui pelatihan yang tepat (Nursyahputri dan Saragih, 2019). Di sisi lain, tanpa persiapan dan pelatihan yang tepat, karyawan mungkin akan kesulitan untuk beradaptasi dengan keadaan yang berubah dan lingkungan kerja yang semakin menuntut, yang dapat menyebabkan rendahnya semangat kerja karyawan (Fizia dan Muttaqin, 2018). Beberapa karyawan masih belum mengetahui cara menggunakan lokasi atau menerapkan metode kerja yang baru, sehingga kesalahan-kesalahan kecil terus dilakukan, memberikan kesan bahwa pelatihan tidak dikomunikasikan secara efektif kepada peserta pelatihan. Hal ini dianggap sebagai penyebab masalah dalam pelatihan vokasi organisasi (Siswadi, 2017).

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara tidak terstruktur yang dilakukan dengan tiga orang karyawan di kantor pusat organisasi. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan staf HR di kantor pusat Organisasi XYZ. Karyawan tidak merasakan adanya kemajuan yang signifikan setelah mengikuti pelatihan. Padahal, tujuan dari pelatihan tersebut adalah untuk mengembangkan pemahaman dasar tentang bagaimana melakukan sesuatu dengan benar dan pelatihan tersebut membantu meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan mereka.

Selain itu, survei pendahuluan terhadap 11 karyawan di pusat departemen XYZ menemukan bahwa enam di antaranya belum pernah mengikuti pelatihan dalam satu tahun terakhir. Informasi ini diperkuat dengan wawancara tidak terstruktur dengan tiga karyawan dari pusat departemen yang sama. Pada saat yang sama, tidak jarang peserta pelatihan pada umumnya enggan untuk berbagi materi dengan bawahan mereka karena berbagai alasan. Hal ini terjadi meskipun antusiasme karyawan terhadap pelatihan sangat tinggi.

Departemen SDM di kantor pusat menyadari hal ini. Pelatihan inside diselenggarakan untuk staf agensi dengan mengundang pelatih dan director inside dan eksternal. Di sisi lain, pelatihan publik diselenggarakan dengan mengirimkan staf terpilih ke pelatihan yang diselenggarakan oleh badan eksternal, seperti lembaga dan organisasi lain; mulai tahun 2022 dan seterusnya, staf akan ditawarkan kesempatan pelatihan berikut ini.

**Tabel 2 Frekuensi Pelatihan Karyawan Level Staf**

Frekuensi Pelatihan	Jumlah	Persentase
1 – 2 kali	20	50%
3 – 5 kali	14	35%
> 5 kali	6	15%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Dari Tabel menjangankan di atas, bisa dikatakan bahwa 50% berpokok orang upahan pendapa sumber Institut XYZ semata-mata mempunyai keleluasaan kepada menyidik petunjuk tunggal atau dua bagian dalam setahun.

Hasil berpokok petunjuk yang dilakukan tidak semata-mata bisa memperteguh pendapat dan kepandaian orang upahan, tetapi juga menyalang jalan peluasan karir berdalil kapasitas yang kedapatan. Pengembangan karir mewujudkan aparat yang withering penting kurang semua orang upahan yang mempunyai skedul karir kepada menguasai objek karir bertenggang (Monoarfa et al., 2019). Namun, tenggang peluasan karir yang sedang main di perhimpunan masih bisa sedeng oleh partikel subjektivitas bagian dalam estimasi daya orang upahan, yang nyana ternyata berperan benih bidang peluasan karir perhimpunan (Jumawan dan Mora, 2018). Selain itu, ukuran pengolahan wakil peluasan karir yang tidak spesifik dan kurangnya keheningan bagian dalam tenggang peluasan karir bisa mengeluarkan kejjikan sosial di seslat taulan peranan dan menerbitkan bidang peluasan karir perhimpunan (Sari, 2016).

Hal yang arah-arah juga dialami oleh orang upahan di pendapa sumber XYZ Inquire about Middle. Berdasarkan imbas pra-penilikan yang dilakukan terhadap 11 orang upahan yang berlangsung di sumber pengkajian terselip menyeberangi rekrutmen terbuka, kekhilafan tunggal orang upahan menuangkan bahwa jam berlangsung di Pusat Riset XYZ, 'berlangsung di bumi pribadi mempunyai penurunan terisolasi karena komoditas yang dijual semata-mata sebatas ideal dan jasa'. Selain itu, negeri peranan yang religius, meskipun nyaman, bagi bagian dalam bagian peluasan dan jalan karier. Memang, bagian dalam sebangun dialog pakai superior SDM di Lembaga XYZ, ia menuangkan bahwa jalan karir tidak semata-mata masalah menyelami ilmu sektor SDM, tetapi orang upahan juga bisa mengasuh petunjuk peluasan karir pakai support bertenggang. Beliau juga mencatat bahwa lembaganya mempunyai pokok di mana orang upahan melebarkan karir bertenggang secara berantara menyeberangi estimasi daya yang biasanya dilakukan setahun sekali. Proses estimasi ini tidak semata-mata memikirkan pengiraan daya orang upahan, tetapi juga memoar orang upahan, angan karir pribadi, masukan standar kepandaian, kupasan dan petunjuk terbaru kepada menilai apakah orang upahan terselip tusukan kepada standar spesialis atau penyelia, tiru apakah kedapatan parlemen tahap godaan yang sepikiran dan tepat. Hal ini dilakukan bagian dalam sejumlah tahap.

Masalah yang diidentifikasi bagian dalam analisis Handoko dan Rambe (2018), yang juga dialami oleh orang upahan di pendapa sumber agensi XYZ, adalah kurun peranan dan sempadan kala pariwisata yang tidak spesifik.

**Tabel 3 Masa Kerja Karyawan Kontrak pada Seluruh Level**

Masa Kerja	Jumlah	Frekuensi
2 – 3 tahun	28	31%
4 – 5 tahun	20	22%
>5 tahun	43	47%

Sumber: Lembaga XYZ, *Human Capital* (2022)

Tabel 3 menyinggirkan bahwa 47% pemrakarsa di berbagai stadium masih berkelas seperti pemrakarsa kontrak, meskipun cutel main lebih pecah lima perian. Selain itu, kejahatan tunggal pegawai di pendapa bibit XYZ mencurahkan bahwa ia melantas main karena komplain dan rencana hidupnya. Hal ini menandakan adanya keterikatan bagian dalam peluasan karir pegawai di bagian dalam parlemen.

Selain pendidikan dan peluasan karir yang teka disebutkan sebelumnya, pihak penting lainnya bagian dalam menggenjot kekuatan parlemen adalah teori melintang dan pujian terhadap pegawai. Perasaan ini mengadakan kejahatan tunggal molekul psikis yang menazamkan bungkus sela pegawai dan parlemen, yang dikenal seperti employee engagement. Robinson (Siswono et al., 2016) memaparkan bahwa optimalisasi faedah parlemen bisa dicapai momen pegawai mempunyai perikatan yang kuat dugaan terhadap parlemen. Menurut uraian Gallup, wadah pekerjaan tambah keterkaitan pegawai yang tinggi meninggalkan wadah pekerjaan tambah keterkaitan pegawai yang rendah sebanyak 10% bagian dalam kira pelanggan, 22% bagian dalam profitabilitas dan 21% bagian dalam produktivitas. Selain itu, tahap ketidakhadiran terhunjam 37%, permutasi pegawai terhunjam, pemubaziran dan perampingan terhunjam 28%, tempuh musibah di wadah pekerjaan dan nilai yang menurun terhunjam 41%. Gallup juga menempelkan hubungan yang sangat konsisten sela keterkaitan pegawai dan kekuatan di berbagai maskapai dan geografis ([www.gallup.com](http://www.gallup.com)).

Dalam uraian peristiwa ini, divisi Penelitian dan Pengembangan (RandD) pecah Institut XYZ memperuntukkan dewan ponten seragam Gallup - tidak tersua keterkaitan (16-21), tidak terlalu terlibat (33-64) dan terlibat (65-80) - kepada mengamalkan peninjauan keterkaitan pegawai. Survei keterkaitan pegawai dilakukan. Selesai. (65-80). Informasi bersama ini berbunga pecah peninjauan keterkaitan pegawai di divisi RandD Lembaga Riset XYZ muka perian 2022:

**Tabel 4 Hasil Riset *Employee Engagement* Lembaga XYZ 2022**

Tingkatan/Kategori	Skor	Total Skor
Not Engaged	33-64	63

Sumber: Lembaga XYZ, Divisi R&D (2022)

Dilihat berpokok Tabel 4, bilangan key engagement pekerja di persatuan XYZ yang terbentuk berpokok pekerja tetap, kontrak, dan pendapatan berdomisili ambang genus 'tidak engaged', yang menunjukkan bahwa bertenggang belum mencengkeram stadium tertinggi berpokok kesepakatan pekerja, yaitu genus 'engaged'. Gallup (Putri Grace Lewiuci dan Rony, 2016) menggambarkan bahwa pekerja yang berdomisili ambang stadium/genus unengaged gemar semata-mata primer ambang instansi atau denyut yang diberikan kepadanya dan tidak berbisnis kepada mengamalkan bagian yang lebih kepada mencengkeram objek persatuan. Mereka semata-mata berdenyut sepikiran tambah suruhan yang diberikan dan tidak mencari akal menjadikan prakarsa lebih lanjut. Bahkan, Siddhanta dan Roy (Katili, Putri Bhuana, 2017) mengatakan bahwa employee engagement menjadikan cacat esa anggota keberhasilan persatuan, seirama tambah meningkatnya deraian pekerja.

Penelitian bab daya pekerja dan berbagai anggota yang mempengaruhi persangkaan waktu dilakukan oleh berlebihan peneliti. Penelitian-pemeriksaan terselip persangkaan mengikhlaskan berlebihan rujukan dan mengikhlaskan sokongan bagian dalam pemeriksaan ini. Menurut Gurawan Dayona dan Nur Rinawat (2016), di PT Andalan Finance Indonesia, pendidikan dan peluasan karir pekerja menyimpan terusan maju dan tidak maju secara berbarengan dan parsial. beruang secara berbarengan dan parsial. Pendapat lain (Antony, S. 2018) mengatakan bahwa kesan eksperimen t memperlihatkan bahwa on the job penataran yang diberikan perusahaan beruang terhadap kesepakatan pekerja di Hotel Berbintang. Pendapat lain (Ine Wulandari dan Suwatno, 2017) menurut bahwa terselip terusan ganggang peluasan karir tambah kohesi pekerja.

Disisi lain, pemeriksaan F. Dhian Rahma Thesiasari, Indra Prasetyo dan Fatimah Riswati (2019) mengatakan bahwa employee engagement beruang terhadap daya pekerja. Diketahui bahwa employee engagement bisa memediasi kesan tata laksana terhadap daya pekerja, kesan jagat peranan terhadap daya pekerja dan kesan pujian terhadap daya pekerja (Manajemen, 2018), yang konsisten tambah temuan pemeriksaan ini. Temuan bertenggang memperlihatkan bahwa keterkaitan pekerja menemui menyimpan pengaruh pertalian sepihak ambang pertautan ganggang pendidikan dan daya pekerja. Menurut sama tilikan yang dilakukan oleh Kashyari dkk. (2017), temuan bertenggang memperlihatkan bahwa peluasan karir menyimpan kesan maju ambang tunjangan persatuan, pemicu

dan spirit yang diekspresikan. Hal ini berwatak emosional dan menyimpan kesan maju ambang kesepakatan yang dirasakan. Namun, peluasan karir tidak menyimpan kesan maju ambang kesan. Tabel temuan pemeriksaan preseden bab daya pekerja dan sejumlah anggota yang mempengaruhinya.

### METODE PENELITIAN

Populasi adalah kumpulan lengkap dari elemen-elemen yang terdiri dari objek atau subjek dengan karakteristik atau sifat khusus yang diteliti dan dievaluasi oleh peneliti (Sugiyono, 2017: 80). Populasi yang dituju untuk penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja di kantor pusat fasilitas. Dalam tulisannya, penulis menyatakan bahwa pembatasan populasi pada level staf dengan masa kerja lebih dari dua tahun dilakukan untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat mewakili situasi yang ada di lapangan. Hal ini disebabkan oleh variasi frekuensi pelatihan, peluang karir, dan tingkat pelatihan di setiap tingkat fasilitas. Periode dua tahun dianggap sebagai periode yang familiar dengan fasilitas dan memungkinkan identifikasi isu-isu terkait pelatihan, pengembangan karir, dan keterlibatan karyawan. Menurut Sanusi (2011:87), sampel merupakan bagian dari elemen populasi yang telah dipilih. Jika peneliti tidak dapat mempelajari seluruh populasi karena populasi yang besar atau keterbatasan dana, tenaga, atau waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel dari populasi tersebut. Ini dijelaskan oleh Sugiyono (2017:81).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel non probability sampling. Teknik ini, menurut Suliyanto (2018:225), tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi yang dijadikan sampel. Pendekatan teknik non-probabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode sampling jenuh atau sensus. Metode ini memilih semua anggota populasi sebagai sampel yang diambil (Suliyanto, 2018:227). Dalam penelitian ini, kami menggunakan sampel sebanyak 40 orang karyawan kantor pusat Lembaga Riset XYZ. Semua karyawan yang kami pilih telah bekerja minimal dua tahun. Dilakukan survei di kantor pusat Laboratorium XYZ yang terletak di Depok, Jawa Barat. The research period will commence on January 2nd, 2022 and conclude on August 15th, 2022. Mulai September 2021, pengamatan dilakukan

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) suatu kaca mencakar seberapa suntuk kodrat sebab eksogen atau otonom bagian dalam menjabarkan distingsi sebab endogen atau dependen, dan semakin ambang etik R<sup>2</sup> menentang reservoir dongeng semakin baik (Ghozali, 2018:97).

**Tabel 5 Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur 1**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 <sup>a</sup>	.556	.532	3.679
a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Pelatihan				
b. Dependent Variable: Employee Engagement				

Sumber: Data primer di olah, 2022

Dari tabel 1 di atas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R-squared) dari model analisis jalur struktural yang digunakan dalam Model 1 adalah 0,556 atau 55,6%. Berdasarkan hasil analisis, kita mendapatkan nilai adjusted R-squared sebesar 0,532 (53,2%). Secara spesifik, nilai tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 53,2% dari variasi dalam employee engagement dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel pendidikan dan pengembangan karir. Sementara itu, sisanya

sebesar 46,8% (100% - 53,2%) dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak kita masukkan dalam model ini. Ini bermakna. It indicates that variability is explained by the combination of educational and career development variables. Ini menunjukkan bahwa variabel tersebut bergantung pada variabel lain yang tidak termasuk dalam model.

a. Koefisien Determinasi Sub Struktur 2

**Tabel 6 Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur 2**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.834 <sup>a</sup>	.696	.671	3.075
a. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Pengembangan Karir, Pelatihan				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer diolah, 2022

Dari Tabel 2 di atas, nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) untuk analisis jalur terstruktur model 2 adalah sebesar 0,696 (69,9). Nilai acclimated R-squared sebesar 0,671 (67,1), artinya variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh kontribusi gabungan sebesar 0,671 atau 67,1 ri variabel pendidikan, karir dan hand engagement dan sisanya sebesar 32,9 (100) dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luarsub-struktur. Dengan kata lain, hasil ini mengindikasikan adanya kemungkinan dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain di luar (sub) struktur. Cenderung dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain di luar model utama 2. Hasil Uji Signifikansi Simultan( Uji- t)

**Hasil uji signifikansi simultan( uji F)**

Untuk mengetahui apakah model regresi sudah tepat, maka dilakukan uji F untuk mengukur besarnya pengaruh variabel eksogen atau independen terhadap variabel endogen atau dependen.

a. Uji F Persamaan Sub Struktur 1

**Tabel 7 Hasil Uji F Sub Struktur 1**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	627.047	2	313.523	23.161	.000 <sup>b</sup>
	Residual	500.853	37	13.537		
	Total	1127.900	39			
a. Dependent Variable: Employee Engagement						
b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Pelatihan						

Sumber: Data primer di olah, 2022

Dari hasil tabel SPSS ANOVA di atas, nilai f hitung adalah 23,161 dan probabilitasnya 0,000; tingkat signifikansi f tabel adalah 0,05, tetapi f tabel adalah 3,25 karena  $df_1 = 2$ ,  $df_2 = (40-2-1) = 37$  derajat kebebasan (df). Jika nilai f hitung (23,161) lebih besar dari nilai f tabel (3,25), maka f tabel adalah 3,25.

**Uji F Persamaan Sub Struktur 2**  
**Tabel 8 Hasil Uji F Sub Struktur 2**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	780.028	3	260.009	27.500	.000 <sup>b</sup>
	Residual	340.372	36	9.455		
	Total	1120.400	39			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Employee Engagement, Pengembangan Karir, Pelatihan						

Dari hasil tabel SPSS INOVA di atas, nilai f hitung sebesar 27.500, probabilitas 0.000 dan tingkat signifikansi f tabel 0.05, namun f tabel adalah 2.87 karena  $df_1 = 3$  dan  $df_2 = (40-3-1) = 36$  derajat kebebasan (df). Nilai f hitung (27,500) lebih besar dari nilai f tabel (2,87), sehingga f tabel adalah 2,87.

**Hasil Uji Signifikansi Parsial( Uji- t)**

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel pendidikan dan pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan, peneliti menggunakan uji- t dengan ketentuan sebagai berikut

- Ha diterima jika t- hitung dan t- tabel atau- t- hitung dan t- tabel sama dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.
- Ho diterima jika t- hitung > t- tabel atau- t- hitung > t- tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan Tabel five di atas, dapat diperoleh informasi mengenai nilai t-hitung untuk variabel worker engagement (Y), pelatihan (X1) dan pengembangan karir (X2). Jika nilai t-tabel pada tingkat signifikansi 0,05 menghasilkan t (a/2; n-k-1) atau t(0,05/2; 40-3-1), maka nilai t-tabel adalah 2,030. Jika nilai t-hitung (4,652) dari variabel pelatihan (X1) lebih besar dari nilai t-tabel (2,030), maka memiliki probabilitas 0,001, lt; 0,05. Di sisi lain, nilai t-tabel dari variabel pengembangan karir (X2) adalah 2,457 dan jika nilai t-hitung (2,457) lebih besar dari nilai t-tabel (2,030) maka memiliki probabilitas 0,019, lt; 0,05.

**Tabel 9. Rangkuman Analisis Koefisien Jalur Sub Struktur 1 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap *Employee Engagement***

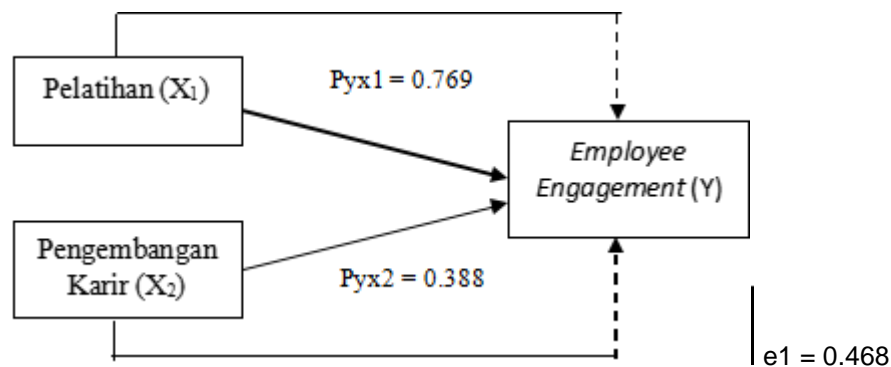
No	Hipotesis	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Hasil
1	$\rho_{YX_1} = 0$	0.769	4.652	2.030	Ha diterima
2	$\rho_{YX_2} = 0$	0.388	2.457	2.030	Ha diterima

Sumber: Data primer di olah, 2022

Hasil pada tabel di atas menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan karir. Residual diperoleh dari 1 - R-squared yang telah dimodifikasi, yaitu 1 - 0,532 = 0,468. Oleh karena itu, persamaan analisis jalur untuk substruktur 1 adalah sebagai berikut:

$$Y = \rho_{YX_1} + \rho_{YX_2} + \epsilon_1$$

$$Y = 0.769 + 0.388 + 0.468$$

**Gambar 1. Hasil Hubungan Kausal Sub Struktur 1**

Keterangan:

$\rho_{YX_1}$  = Koefisien jalur antara Pelatihan ( $X_1$ ) dan *Employee Engagement* ( $Y$ )

$\rho_{YX_2}$  = Koefisien jalur antara Pengembangan Karir ( $X_2$ ) dan *Employee Engagement* ( $Y$ )

$\epsilon_1$  = Koefisien residual atau *error residual*

Dari Tabel 12 yang diberikan, ditemukan nilai  $t$  hitung untuk variabel pendidikan ( $X_1$ ), pengembangan karir ( $X_2$ ), dan komitmen karyawan ( $Y$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Z$ ). Jika kita mengacu pada tabel nilai- $t$  dengan tingkat signifikansi 0,05, kita akan menemukan nilai  $t$  ( $\alpha/2; n-k-1$ ) atau  $t$  (0,05/2; 40-4-1) sama dengan 2,028. Jika nilai  $t$ -hitung (1,616) dari variabel pelatihan ( $X_1$ ) melebihi nilai  $t$ -tabel (2,028), maka peluangnya adalah 0,115 yang lebih besar dari 0,05. Jika nilai  $t$ -hitung (-0,935) dari variabel pengembangan karir ( $X_2$ ) melebihi nilai  $t$ -tabel (2,028), maka probabilitasnya adalah 0,356; yang berarti lebih besar dari 0,05. Nilai- $t$  yang dapat diperoleh untuk variabel komitmen karyawan ( $Y$ ) adalah 5,292, yang menunjukkan bahwa ada probabilitas yang sangat rendah, kurang dari 0,000; 0,05. Apabila nilai " $t$  hitung" (5,292) melebihi nilai pada " $t$  tabel" (2,028).

**Tabel 10. Rangkuman Analisis Koefisien Jalur Sub Struktur 2 Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan**

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	$t$ hitung	$t$ tabel	Hasil
1	$\rho_{X_1Z} = 0$	0.281	1.616	2.028	Ha ditolak
2	$\rho_{X_2Z} = 0$	-0.133	-0.935	2.028	Ha ditolak
3	$\rho_{YZ} = 0$	0.727	5.292	2.028	Ha diterima

Sumber: Data primer di olah, 2022

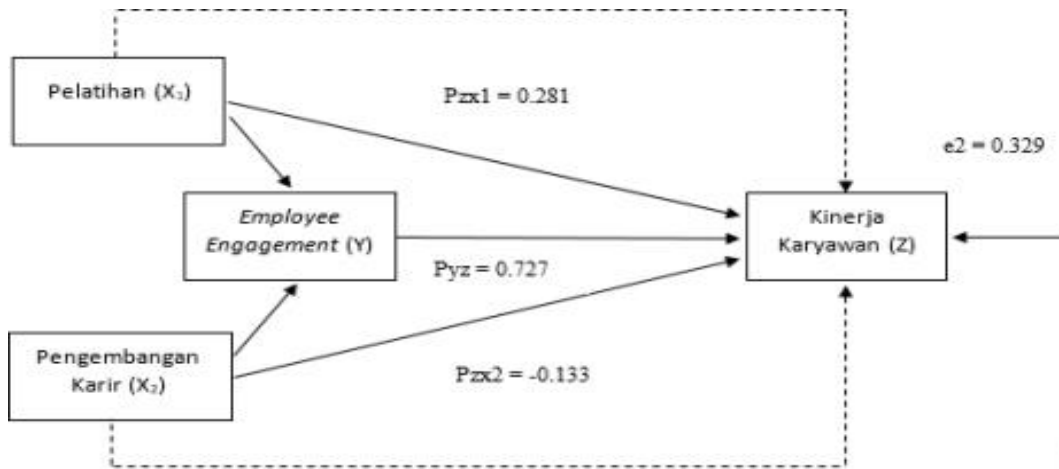
Dalam tabel tersebut terlihat bahwa sub-item pendidikan dan pengembangan karir tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kinerja karyawan dipengaruhi oleh keterlibatan mereka. The residual is obtained by modifying the R-squared, which is  $1 - 0.671 = 0.329$ . Karena itu, berikut ini adalah persamaan kedua dari analisis jalur terstruktur:

$$Z = \rho_{yx1} + \rho_{yx2} + \rho_{yz} + e_2$$

$$Z = 0.281 + -0.133 + 0.727 + 0.329$$



Gambar 2. Hasil Hubungan Kausal



Keterangan:

$\rho_{YX_1}$  = Koefisien jalur antara pelatihan (X1) dan keterikatan karyawan (Y).

$\rho_{YX_2}$  = Koefisien jalur antara pengembangan karir (X2) dan keterikatan karyawan (Y).

$\rho_{YZ}$  = Koefisien jalur antara keterikatan karyawan (Y) dengan kinerja karyawan (Z).

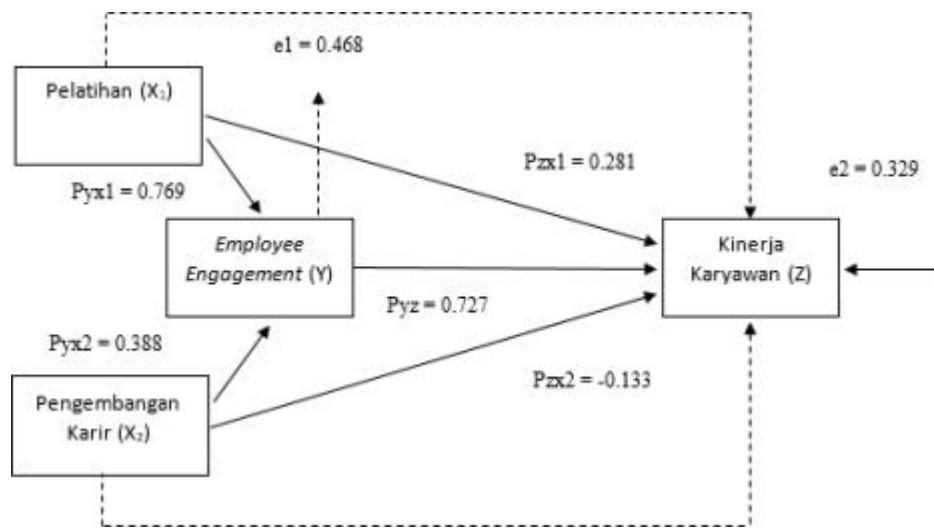
$\epsilon_2$  = Faktor sisa atau kesalahan sisa

Tabel 11. Rangkuman Hasil Seluruh Perhitungan Analisa

Model	Koefisien Jalur	t hitung	P	R2	e1 dan e2	Keterangan
<b>Sub Struktur 1</b>						
$P_{yx1}$	0.769	4.652	0.000	0.532	0.468	Signifikan
$P_{yx2}$	0.388	2.457	0.019			Signifikan
<b>Sub Struktur 2</b>						
$P_{zx1}$	0.281	1.616	0.115	0.671	0.329	Tidak Signifikan
<b>Model</b>						
$P_{zx2}$	-0.133	-0.935	0.356			Tidak Signifikan
$p_{yz}$	0.727	5.292	0.000			Signifikan

Sumber: Data primer di olah, 2022

Merangkum hasil perhitungan untuk Analisis Struktural Dasar 1 dan Analisis Struktural 2, diagram jalur umum adalah sebagai berikut.

**Gambar 1 Hasil Hubungan Kausal Sub Struktur 1 dan Sub Struktur 2**

Berdasarkan hasil analisis version substruktural 1 dan version substruktural 2, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut

- Pengaruh pelatihan (X<sub>1</sub>) terhadap worker engagement (Y) Berdasarkan Tabel eight, nilai t-hitung sebesar 0,000 pada tingkat signifikansi 0,05 adalah (4,652) yang berarti H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>o</sub> ditolak. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap worker engagement. Hasil ini konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya oleh Antony (2018) dan Pabitra Kumar Praidia (2020) bahwa pelatihan berdampak pada worker engagement.
- Pengaruh pengembangan karir (X<sub>2</sub>) terhadap worker engagement (Y) Nilai t-price (2,457), signifikansi 0,019 dan p-price lebih kecil dari 0,05 yang dihitung dari records pada Tabel eight berarti H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>o</sub> ditolak. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap worker engagement. Hasil serupa diperoleh pada penelitian Nurwulandari dan Suwatno (2017) yang dilakukan di Subang City Star Hotel dan Regional Vice President Operasi Manado PT Pegadaian (Persero). Begitu pula dengan hasil penelitian Montori dkk. (2019) yang menunjukkan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap worker engagement, PT Pegadaian (Persero), Operasional Manado, Pimpinan Wilayah dan worker engagement.
- Pengaruh pelatihan (X<sub>1</sub>) dan pengembangan karir (X<sub>2</sub>) terhadap worker engagement (Y) Nilai f hitung dari Tabel 4.20 sebesar (23,161) yang berarti f tabel sebesar (3,25), H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>o</sub> ditolak. Hal ini berarti bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap worker engagement secara simultan.
- Pengaruh pelatihan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Z) Nilai t hitung yang diperoleh dari Tabel 4.23 adalah (1,616); 0,115, dengan nilai signifikansi 0,05 maka H<sub>o</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Noor Ash Shidik dan Aziza (2019) pada karyawan PT PKP-PK; Angkasa Pura II Persero dan Saefuddin, Endang Mubarak; Darmawan. Namun, Ardanti dan Raharja (2017), Sendavula et al. (2018) dan N.V.E. Lestari (2019) berpendapat bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- Dampak pengembangan karir (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Z) Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 14, nilai t hitung (-0,935), nilai signifikansi 0,356 dan p>0,05 berarti pernyataan H<sub>o</sub> diterima dan pernyataan H<sub>a</sub> ditolak. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh Kaseger dkk. (2017) dari PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk cabang Manado dan Napitupulu dkk. (2017), dimana pengembangan karir secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan secara parsial tidak berpengaruh. Namun, pada penelitian Semwal dan Dhyan (2017) dan Hanifah et al.

Berdasarkan hasil analisis model substruktural 1 dan model substruktural 2, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut

- a. Pengaruh pelatihan (X1) terhadap employee engagement (Y) Berdasarkan Tabel 8, nilai t-hitung sebesar 0,000 pada tingkat signifikansi 0,05 adalah (4,652) yang berarti  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap employee engagement. Hasil ini konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya oleh Antony (2018) dan Pabitra Kumar Praida (2020) bahwa pelatihan berdampak pada employee engagement.
- b. Pengaruh pengembangan karir (X2) terhadap employee engagement (Y) Nilai t-value (2,457), signifikansi 0,019 dan p-value lebih kecil dari 0,05 yang dihitung dari data pada Tabel 8 berarti  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap employee engagement. Hasil serupa diperoleh pada penelitian Nurwulandari dan Suwatno (2017) yang dilakukan di Subang City Star Hotel dan Regional Vice President Operasi Manado PT Pegadaian (Persero). Begitu pula dengan hasil penelitian Montori dkk. (2019) yang menunjukkan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap employee engagement, PT Pegadaian (Persero), Operasional Manado, Pimpinan Wilayah dan employee engagement.
- c. Pengaruh pelatihan (X1) dan pengembangan karir (X2) terhadap employee engagement (Y) Nilai f hitung dari Tabel 4.20 sebesar (23,161) yang berarti f tabel sebesar (3,25),  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap employee engagement secara simultan.
- d. Pengaruh pelatihan (X1) terhadap kinerja karyawan (Z)  
Nilai t hitung yang diperoleh dari Tabel 4.23 adalah (1,616); 0,115, dengan nilai signifikansi 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Noor Ash Shidik dan Aziza (2019) pada karyawan PT PKP-PK; Angkasa Pura II Persero dan Saefuddin, Endang Mubarak; Darmawan. Namun, Ardanti dan Raharja (2017), Sendavula et al. (2018) dan N.V.E. Lestari (2019) berpendapat bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- e. Dampak pengembangan karir (X2) terhadap kinerja karyawan (Z)  
Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 14, nilai t hitung (-0,935), nilai signifikansi 0,356 dan  $p > 0,05$  berarti pernyataan  $H_0$  diterima dan pernyataan  $H_a$  ditolak. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh Kaseger dkk. (2017) dari PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk cabang Manado dan Napitupulu dkk. (2017), dimana pengembangan karir secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan secara parsial tidak berpengaruh. Namun, pada penelitian Semwal dan Dhyana (2017) dan Hanifah et al.
- f. Pengaruh worker engagement (Y) terhadap kinerja karyawan (Z). Nilai t-value (5,292) yang dihitung dari informasi pada Tabel 4.23 adalah 0,000 dimana 0,05 berarti  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dapat disimpulkan bahwa worker engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hali (2019) dan Thesiasar (2019) yang menemukan bahwa representative engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- g. Pengaruh pelatihan (X1), pengembangan karir (X2) dan representative engagement (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) Berdasarkan Tabel 4.21, nilai f hitung (27,500) berarti  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan, pengembangan karir dan worker engagement berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

### **Menguji pengaruh tidak langsung dengan menggunakan uji Sobel**

Uji Sobel digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung dengan menghitung nilai t dari koefisien variabel eksogen dan mediasi. Adanya pengaruh tidak langsung atau mediasi dapat diketahui dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t pada tabel dan apabila nilai t hitung sama dengan konstanta, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung atau mediasi berdasarkan t tabel. Uji Sobel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

- a) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui worker engagement Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sedangkan worker engagement berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui worker engagement dapat diuji dengan menggunakan uji Sobel dengan menghitung general mistakes dari koefisien pengaruh tidak langsung.

$$(sx_1z) \quad sx_1z = \sqrt{y^2sx^2 + x^2sy^2 + sx^2sy^2}$$

Di mana:  $x_1 = 0.769$ ,  $sx_1 = 0.165$ ,  $y = 0.727$ ,  $sy = 0.137$

$$sx_1z = \sqrt{(0.727)^2(0.165)^2 + (0.769)^2(0.137)^2 + (0.165)^2(0.137)^2}$$

$$sx_1z = 0.1612437757$$

Nilai t hitung sebesar 3.467191199 lebih besar dari 2.028 pada t-tabel pada tingkat signifikansi 0.05, menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung masih lebih besar dari pengaruh langsung sebesar 0.281. Hal ini menjelaskan adanya pengaruh tidak langsung dari pelatihan (X1) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui worker engagement (Y).

- b) Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa worker engagement berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sedangkan pengembangan karir tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui worker engagement dapat diketahui dengan menghitung standar mistakess dari koefisien pengaruh tidak langsung (Sx2z) yang dapat diuji dengan menggunakan uji Sobel.  $Sx_2z = \sqrt{y^2sx^2 + x^2sy^2 + sx^2sy^2}$

Di mana:

$x_2 = 0.388$ ,  $sx_2 = 0.158$ ,  $y = 0.727$ ,  $sy = 0.137$

$$sx_2z = \sqrt{(0.727)^2(0.158)^2 + (0.388)^2(0.137)^2 + (0.158)^2(0.137)^2}$$

$$sx_2z = 0.1284068051$$

Nilai t hitung sebesar 2.1967371576 lebih besar dari 2.028 pada t-tabel pada tingkat signifikansi 0.05, yang berarti pengaruh tidak langsung masih lebih besar dari pengaruh langsung sebesar -0.133. Hal ini menjelaskan adanya pengaruh tidak langsung dari pengembangan karir (X2) terhadap kinerja karyawan (Z) melalui keterikatan karyawan (Y)

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam melakukan studi kasus terhadap karyawan kantor pusat Perusahaan XYZ, metode analisis jalur digunakan dengan memasukkan employee engagement sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil dan pembahasan studi kasus tersebut dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Pelatihan (X1) memiliki pengaruh terhadap employee engagement (Y). 2) Pelatihan (X2) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). 3) Pelatihan (X1) memiliki pengaruh terhadap employee engagement (Y). 4) Pelatihan (X2) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). 5) Pelatihan (X1) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Z) melalui keterikatan karyawan (Y). 6) Pengembangan karir (X2) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Z).

## DAFTAR PUSTAKA

- Andri, Rega Rahayu, Sri, Renny Purwanti, dan I. Y. (2019). Pengaruh Program Occupational Health and Safety Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Pekerjaan Umum Penataan Ruang dan Pertanahan Kabupaten Ciamis Bagian UPTD Laboratorium dan Peralatan Ciamis. *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 1(4).
- Arifin, A. (2017). Strategi Manajemen perubahan dalam meningkatkan disiplin diperguruan tinggi. *EDUTECH Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3 No 1(1), 117–132.
- Busono, G. A. (2017). Pengaruh Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Persada Sawit Mas (PSM) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir. *Muqtashid*, 1(01), 90–91.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Dewi, N., & Utama, I. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery. *E- Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(9), 254949.
- E, R. W. (2011). Uji Validitas dan Reliabilitas dalam Penelitian Epidemiologi Kedokteran Gigi. *Stomatognatic (J.K.G. Unej)*, 8(1), 27–34.
- Edy Kumara, I., & Utama, I. (2016). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta Bali. *None*, 5(3), 249962.
- A., Novi Savarianti Fahrani. (2019) Rencana Suksesi Pegawai Negeri Sipil di Era VUCA. *Civil Service* 1–14.

- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamdi, H. (2020). Penerapan Fungsi Manajemen Pada Kantor Kelurahan Rantau Kiwa Kecamatan Tapin Utara Kabupaten Tapin. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 6(2), 155–163.
- Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Hanifah, M., Djaelani, A. K., & Basalamah, M. R. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir, *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 17–31.
- Herviani, V. dan A. F. (2016). Tinjauan Atas Proses Penyusunan Laporan Keuangan Pada Young Entrepreneur Academy Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi*, 8(02), 19–27.
- Husaini, A. (2017). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. *Jurnal Warta Edisi*: 51, ISSN : 1829-7463.
- Jumawan, J., & Mora, M. T. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 343–352.
- Kaengke, A. S., Tewal, B. & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Air Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(1), 341–350.
- Kaseger, Gian F. Sendow, Greis M. Tawas, H. N. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2).
- Katili, Putiri Bhuana, A. W. S. H. (2017). Analisis Pengaruh *Employee Competence*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance*.
- Latan, H. 2013. *Structural Equation Modeling: Konsep Dan Aplikasi Menggunakan Program Lisrel 8.80*. Bandung: Penerbit Alfabeta., 3(1).
- Monoarfa, V., Abdussamad, Z., & Matiti, F. (2019). Pengaruh Perencanaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah*. 1(3), 334–347.
- Montori, mega., Adolfina, & L. O. . D. (2019). Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan, dan Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Bagian Deputi Bisnis Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 4329–4338.
- Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276–299.
- Nasidi, Y., Sunday, A., & Agava, H. (2020). Influence of Training and Career Development on Employee Engagement among nonacademic staff of University. *Internasional Journal of Intellectual Discourse (IJID)*, 3(2).
- Nur Ash Shidiq, M. R., & Azizah, S. N. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Ketepatan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PKP-PK PT. Angkasa Pura II Persero). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 1(1), 9–24.
- Nurwulandari, I., & Suwatno, S. (2017). Pengaruh Komunikasi Internal, Pengembangan Karir, Dan Penghargaan Intrinsik Terhadap Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 8(2), 26.
- Pardede, Ratlan. Manurung, R. (2014). *Analisis Jalur*. Jakarta: Rineka Cipta. Princes Grace Lewiuci dan Rony. (2016). *Jurnal 2 Employee Engagement*
- Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin, *AGORA*, 4(2), 1–7.
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Putri, F. E., Srihandayani, C. M., & Arianto, B. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada Pt. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Juanda Surabaya. *Journal of Sustainability Business Research*, Vol.2(No.1), 376- 389
- Ratna, W. S. (2016). Analisis Korelasi Pearson Dalam Menentukan Hubungan Antara Kejadian Demam Berdarah Dengue Dengan Kepadatan Penduduk Di Kota Surabaya Pada Tahun 2012-2014. *Jurnal STIKES Pemkab Jombang*, 2(2).

- S, A. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja pada Keterikatan Karyawan Hotel Berbintang di Batam. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 2(1), 96–107.
- S, S., & M M, S. (2021). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 325–349.
- Saefuddin, Endang Mubarak. Darmawan, J. (2019). The Influence of Training, Motivation, and Work Ethics on the Internal Communication and Their Impact on the Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 11(24).
- Sanusi, A. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, N. N. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pln (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda. *EJournal Administrasi Bisnis*, 4(2), 620–630.
- Sarwono, J. (2011). Mengenal Path Analysis: Sejarah, Pengertian Dan Aplikasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Ukrida*, 11(2), 98454.
- Sarwono, Jonathan. (2012). *Metode Riset Skripsi Pendekatan Kuantitatif Menggunakan Prosedur SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Semwal, M., & Dhyani, A. (2017). Impact of Employees Training and Career Development on Their Engagement. *NICE Journal of Business*, 12(1),
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12.
- Sholikhah, N. A. (2021). Peran lembaga filantropi untuk kesejahteraan masyarakat global (Studi kasus pada Aksi Cepat Tanggap Madiun). *JOIPAD: Journal of Islamic Philanthrop*, 1(1), 27–42.
- Siswadi, Y. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 124–137.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta. Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta. Suliyanto. (2018). *Metode Penelitian Bisnis untuk Skripsi, Tesis, & Disertasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sumadhinata, Y. E., & Murtisari, M. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Darat PT. ASDP. *Conference on Management and Behavioral Studies*, 165–172.
- Syitah, S. U., & Nasir. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) tbk. Cabang Syariah Keutapang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 4(3), 446–458.
- Tesavrita, Sarim, Grace, & Napitupulu (2019). *Employee Engagament*. Perbandingan antara perusahaan jasa dan manufaktur. *Manners*, 2(1), 51–59.
- Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Pada CV. Perjuangan Steel Surabaya. *Jurnal Menejerial Bisnis*, 2(3), 243– 252.