

Determinan Employee Engagement: Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja

(Determinants of Employee Engagement: Career Development, Compensation, and Work Environment)

Nafiudin Nafiudin¹, Ayu Chairani², Andari AndaSri³, M. Nurhuala Huddin⁴

Universitas Serang Raya, Banten, Indonesia^{1,2,3,4}

nafiuddin08@gmail.com¹



Riwayat Artikel

Diterima pada 19 Juni 2025

Revisi 1 pada 23 Juni 2025

Revisi 2 pada 27 Juni 2025

Revisi 3 pada 10 Juli 2025

Disetujui pada 14 Juli 2025

Abstract

Purpose: This study examines the impact of career development, compensation, and work environment on honorary employees' engagement at the Civil Service Police Unit (Satpol PP) of Banten Province.

Methodology/approach: Using a quantitative method, 58 respondents were selected from a population of 140 honorary employees through Slovin's formula with a 10% margin of error. Data were collected via an online survey and analyzed using PLS-SEM with SmartPLS 4. The analysis included both reflective (validity and reliability tests) and formative model assessments (multicollinearity and weight significance tests), followed by hypothesis testing using inner model evaluation.

Results/findings: The bootstrapping results show that career development, compensation, and work environment each have a significant and positive effect on employee engagement.

Conclusion: Structured career development fosters emotional commitment, fair compensation builds loyalty, and a supportive work environment enhances employee engagement. Institutions are encouraged to improve these aspects, along with promoting inclusive culture and effective communication.

Limitations: Future studies should consider additional or mediating variables and involve larger samples for broader insights.

Contribution: This study contributes to public sector HRM by identifying key drivers of engagement among honorary employees.

Keywords: *Career Development, Compensation, Employee Engagement, Work Environment.*

How to Cite: Nafiudin, N., Chairani, A., Andari, A., Huddin, M., N. (2025), Determinan Employee Engagement: Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja, *Studi Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen* (5) 1 89-102.

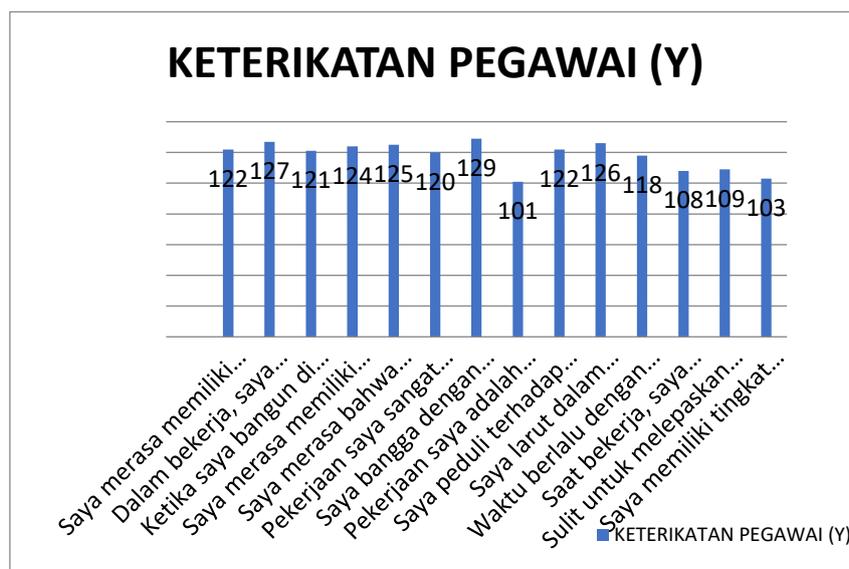
1. Pendahuluan

Selama dekade terakhir, *employee engagement* menjadi semakin populer di kalangan peneliti dan praktisi organisasi (Byrne et al., 2016; Scharp et al., 2022). *Employee engagement* mengacu pada tingkat antusiasme dan *engagement* yang dimiliki karyawan dalam pekerjaan mereka atau dengan kata lain bahwa *employee engagement* adalah tingkat dedikasi dan *engagement* pegawai terhadap instansi serta nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut (Guadie, 2020). *Engagement* ini biasanya berasal dari kesadaran mereka tentang bisnis organisasi dan tekad untuk bekerja dengan orang lain untuk meningkatkan kinerja (Saratun, 2016). Gallup (2013) mengidentifikasi bahwa tujuan dari *employee engagement* lebih dari sekadar membuat karyawan bahagia dan produktif. Karyawan yang memiliki *engagement* berkontribusi terhadap peningkatan hasil bisnis, meningkatkan kinerja ekonomi organisasi

dan juga negara (Eresia-Eke et al., 2023). Karyawan yang menghargai pekerjaan mereka dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Energi positif dan dimensi kekuatan, dedikasi, dan penyerapan meresap ke dalam pikiran pekerja ketika mereka terlibat dalam pekerjaan mereka (Dawson, 2021), ini menunjukkan bahwa ketika dihadapkan dengan tantangan di tempat kerja, karyawan akan menunjukkan tingkat energi dan ketekunan yang tinggi. Secara umum, karyawan sektor publik memiliki level *engagement* yang lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan sektor swasta (Pepra-Mensah & Kyeremeh, 2018). Penelitian tentang *engagement* pegawai di sektor publik menyoroti pentingnya dalam mendorong kinerja individu dan organisasi (Sanneh & A.Taj, 2015; Singh & Sanjeev, 2013). Faktor-faktor seperti kepemimpinan, desain pekerjaan, dan sumber daya organisasi telah diidentifikasi sebagai pendorong utama *engagement* (Fletcher et al., 2016). Namun, sektor publik menghadapi tantangan unik, termasuk tingkat kebanggaan dan kepuasan organisasi yang lebih rendah (Pritchard, 2008). Ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut dan strategi yang ditargetkan untuk meningkatkan *engagement* pegawai di sektor ini.

Penelitian terkait *engagement* sebelumnya dilakukan pada sektor manufaktur seperti Nafiudin, et al. (2022), bahwa karyawan di sektor manufaktur di Banten merasakan rendahnya kebanggaan terhadap pekerjaannya. Sedangkan penelitian disektor pemerintahan belum banyak dilakukan khususnya di Provinsi Banten. Dan berdasarkan survei pra penelitian bahwa terdapat indikasi rendahnya komitmen pegawai terhadap pekerjaannya, rendahnya dedikasi terhadap pekerjaannya karena adanya ketidakmungkinan akan pertumbuhan dan perkembangan dalam pribadinya berikut adalah tabel hasil pra survei pada pegawai honorer satuan polisi pamong praja di lingkungan pemerintahan Provinsi Banten.



Gambar 1. Hasil Pra Survei

Studi ini menggunakan teori pertukaran sosial Sanneh dan A.Taj, (2015) yang menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada pertukaran timbal balik. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan mendapatkan dukungan dari organisasi, mereka lebih cenderung untuk terlibat dan memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan mereka. Dan Salah satu faktor yang dikenal mempengaruhi *employee engagement* adalah pengembangan karir. Pengembangan karir memberikan peluang bagi karyawan untuk pertumbuhan, peningkatan kompetensi, dan pencapaian tujuan karir pribadi mereka. Ketika karyawan merasa organisasi memberikan dukungan dan peluang pengembangan karir, mereka cenderung lebih terikat dan termotivasi untuk berkontribusi dengan maksimal (Dayona & Rinawati, 2016; Montori et al., 2019; Sinaringtyas, 2020).

Selain itu yang dapat mempengaruhi *employee engagement* adalah Faktor kompensasi (Antony, 2019; Kharismawan & Hayati, 2022). Kompensasi yang diberikan perusahaan pada karyawannya juga memiliki peranan dan pengaruh yang kuat terhadap *engagement* karyawan terhadap perusahaannya.

Kompensasi mampu menimbulkan perubahan individu ke tahap yang lebih baik dan kompensasi atau remunerasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini menginspirasi pegawai agar meraih hasil yang lebih baik, sehingga mereka lebih memusatkan perhatian pada tugas pekerjaan dan pertumbuhan diri (Hendriks et al., 2023), namun ada juga yang berbeda menurut Mufti Hafidz (2021), yang mengatakan kompensasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Faktor lain yang dapat memberikan pengaruh *employee engagement* ialah faktor Lingkungan kerja dalam penelitian Firmada & Wijayati (2021). Menurut Anitha (2014) menyatakan bahwa pengelolaan yang menciptakan suasana kerja yang mendukung umumnya memperlihatkan perhatian terhadap kebutuhan dan perasaan pegawai. Mereka menyampaikan masukan yang membangun, mendorong karyawan untuk menunjukkan kekhawatiran, membangun keterampilan baru, dan menyelesaikan isu kerja. Sebagai hasilnya lingkungan kerja yang bermakna membantu karyawan fokus pada pekerjaan dan meningkatkan keharmonisan interpersonal, dianggap sebagai faktor utama *engagement* karyawan sebaliknya lingkungan yang tidak kondusif memerlukan lebih banyak waktu dan tenaga serta tidak mendukung pencapaian rencana sistem kerja yang efisien (Dewi & Wibowo, 2020). Dan Elemen iklim termasuk dukungan rekan kerja dan supervisor, serta peluang dan kendala bagi karyawan untuk mempraktikkan perilaku yang dipelajari, merupakan aspek lingkungan kerja (Kundu & Lata, 2017). Beberapa penelitian di atas dilakukan pada organisasi swasta dan menurut Byrne dan MacDonagh (Byrne et al., 2016) menyoroti bahwa studi tentang *engagement* pegawai sebagian besar telah dilakukan di sektor swasta sehingga meninggalkan celah untuk studi serupa yang akan dilakukan di sektor publik. Oleh karena itu, studi yang dilakukan di publik sektor ini khususnya di Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Provinsi Banten.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 *Engagement* Pegawai

Employee engagement didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan cenderung untuk melakukan peran pekerjaan mereka (Imran et al., 2020; Segalla & DeNisi, 2019). Dan Menurut Hafidz (2021) *Employee engagement* terhadap perusahaan menjelaskan bagaimana karyawan secara konsisten merasa antusias dan bahagia dalam bekerja, keterikatan kerja menentukan pergantian karyawan di masa depan dan harus dipantau serta dipersiapkan secara cermat demi stabilitas operasional perusahaan.

Engagement pegawai terdapat delapan item indikator yang dimukakan oleh Jena et al. (2024a), menggunakan dua dimensi yaitu keterikatan kerja dan keterikatan organisasi. Keterikatan kerja terdapat beberapa indikator antara lain; 1) Dedikasi pekerjaan, dalam hal ini merujuk pada keterlibatan emosional yang tinggi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya. 2) Lupa waktu, karyawan sangat terikat dalam aktivitas pekerjaan tersebut membuat waktu seakan cepat berlalu dan susah untuk terganggu. 3) pekerjaan yang menyenangkan, yaitu pekerjaan yang membangkitkan emosi positif dan kepuasan bagi karyawan, meningkatkan antusiasme, keterlibatan, dan motivasi mereka dalam bekerja secara optimal. 4) Terikat pada pekerjaan, yaitu keadaan psikologis positif yang melibatkan semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam kinerja. Selain itu, keterikatan organisasi terdapat beberapa indikator yaitu; 5) Keterlibatan pada organisasi, merupakan suatu konsep yang menggambarkan kesetiaan dan komitmen pegawai terhadap organisasinya. 6) Energi yang positif, keadaan emosi yang ditandai dengan perasaan gembira, antusias, dan optimis. 7) Kesenangan pada organisasi, mencerminkan pengalaman positif karyawan yang meningkatkan komitmen mereka. 8) Ikatan organisasi, merupakan keterikatan emosional, psikologis, dan sosial seseorang terhadap tempat kerjanya.

2.2 *Pengembangan Karir*

Pengembangan karir merupakan proses yang mencakup pertumbuhan dan kemajuan individu dalam dunia kerja, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Pengembangan karir melibatkan upaya individu dalam memperbaiki keterampilan dan kemampuan, serta dukungan dari lingkungan organisasi yang memadai (Chen & Ironsi, 2024; Donald & Straby, 2024; Joo et al., 2024). Salah satu aspek terpenting dalam pekerjaan adalah pengembangan karier. Ketika ada kemajuan karir yang jelas dalam suatu organisasi, pegawai lebih termotivasi untuk bekerja dan merasa lebih puas

dengan pekerjaannya. Melalui pengembangan karir, anggota dan staf pegawai dapat merasa nyaman terlibat satu sama lain, organisasi mempunyai sarana untuk mendukung posisi mereka di tempat kerja, dan pada akhirnya, mereka akan merasa bahwa pekerjaan mereka berguna dan penting (Puspita, 2019). Menurut Ardana dalam (Mega Montori, Adolfini, 2019) meningkatkan diri untuk memenuhi rencana karir dan departemen SDM untuk memenuhi rencana kerja sesuai dengan arah atau derajat rencana karir perusahaan merupakan pengembangan karir.

Pengembangan karir terdapat sepuluh item indikator yang dikembangkan oleh Sturges et. al dalam (Jena et al., 2024a) menggunakan dua dimensi yaitu dukungan formal dan dukungan informal. Salah satu dukungan formal terdiri dari beberapa indikator yaitu; 1) Pelatihan, proses pendekatan terstruktur yang dirancang untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan spesifik terkait pekerjaan atau pengembangan pribadi. 2) Dukungan atasan, merujuk pada bantuan dan bimbingan dari manajer atau atasan langsung dalam pengembangan karir dan kinerja. 3) Pengetahuan, mengacu pada informasi, fakta, atau konsep yang dimiliki oleh seseorang. 4) Rencana pengembangan, yaitu strategi atau dokumen yang disusun untuk membantu individu merencanakan dan mencapai tujuan pembangunan mereka. 5) Keterampilan masa depan, merujuk pada kompetensi yang penting atau relevan dengan kebutuhan dan perubahan di masa mendatang. 6) Masukan dari atasan mengenai pekerjaan, yaitu umpan balik yang diberikan kepada bawahan terkait kinerja atau tugas yang telah dilakukan. Selain itu, pada dukungan informal terdapat beberapa indikator seperti; 7) Nasehat yang objektif, yaitu pemberian informasi relevan dan faktual yang membantu individu dalam pengambilan keputusan. 8) Dukungan dari rekan kerja, merupakan bantuan, bimbingan, dan dorongan yang diberikan oleh sesama pegawai atau rekan kerja. 9) Mentor karir, yaitu profesional berpengalaman dalam organisasi yang memberikan nasihat dan dukungan kepada pegawai untuk pengembangan profesional mereka. 10) Jaringan karir, melibatkan membangun dan menjaga hubungan profesional untuk keuntungan karir yang berkelanjutan.

H1: Pengembangan karir berpengaruh terhadap *engagement* pegawai

2.3 Kompensasi

Kompensasi memberikan pengaruh terhadap *engagement* pegawai. Kompensasi yang layak memastikan bahwa karyawan termotivasi dan antusias terhadap pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya kompensasi bagi sektor publik. Kompensasi mencakup seluruh bentuk penghargaan yang diterima oleh pegawai sebagai hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan atau sejumlah uang atau imbalan lain berupa gaji atau upah yang diterima karyawan sebagai hasil pekerjaannya dalam organisasi. Bisa, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya (Aisyah et al., 2021). Selain itu, menurut Faiq et al.(2020), gaji adalah imbalan yang diterima pekerja di suatu perusahaan atau organisasi sehubungan dengan pekerjaannya. Selain itu, perusahaan berharap dengan pemberian penghargaan ini, para pekerjanya dapat memberikan karya atau prestasi terbaiknya.

Kompensasi terdapat empat item indikator menurut Faiq et al. (2020), menggunakan dua dimensi yakni kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung meliputi beberapa indikator, yaitu; 1) Gaji, adalah jumlah uang yang dialokasikan kepada pegawai setiap bulannya, sebagai kompensasi atas kontribusinya. 2) Upah, adalah pembayaran yang mana dibayarkan secara langsung kepada pegawai berdasarkan waktu kerja. Selain itu, pada kompensasi tidak langsung terdapat beberapa indikator seperti; 3) Tunjangan, adalah imbalan yang diserahkan kepada pekerja tertentu atas pengorbanannya. 4) Fasilitas, adalah sarana pendukung yang disediakan oleh suatu instansi.

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap *engagement* pegawai

2.4 Lingkungan Kerja

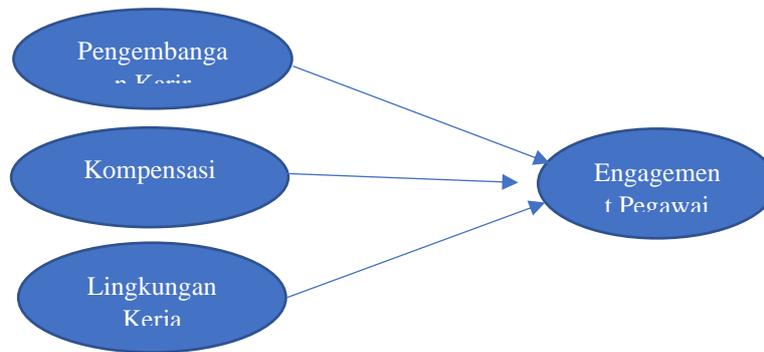
Manajemen sangat memperhatikan pentingnya lingkungan kerja dalam suatu perusahaan. Lingkungan kerja meliputi semua aspek di lingkungan sekitar karyawan ketika mereka bekerja, baik fisik maupun non fisik, dimana bisa meningkatkan semangat kerja serta kinerjanya. Lingkungan kerja merupakan aspek fisik dan psikologis di tempat kerja serta interaksi antarpribadi di antara karyawan yang terlibat dalam aktivitas terkait pekerjaan membentuk lingkungan kerja misalnya, mengenai alat-alat, tempat dan fasilitas, serta suasana kerja, interaksi hubungan antarpribadi, aturan, dan prinsip, serta susunan organisasi hanyalah beberapa komponen yang membentuk lingkungan kerja (Sulistyorini & Pogo,

2018). Lingkungan fisik dan non fisik yang membentuk tempat kerja seorang pegawai berdampak pada cara mereka beroperasi serta budaya yang mereka alami dalam perusahaan, yang dipengaruhi oleh perilaku dan sikap atasan dan sesama pegawai, dan suasana di tempat kerja yang mempengaruhi perasaan pekerja terhadap organisasi (Antony, 2019).

Lingkungan kerja menggunakan empat item indikator yang dimukakan oleh Sulistyorini dan Pogo, (2018) terdapat dua dimensi antara lain lingkungan kerja fisik dan lingkungan non fisik. Lingkungan fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu; 1) Kapasitas ruangan, merupakan jumlah orang maksimum yang bisa diakomodasi dengan nyaman dan aman, sesuai dengan tujuan serta fungsi ruangan tersebut. 2) Fasilitas, karyawan memerlukan perusahaan yang mendukung mereka secara pekerjaan dan humanis, termasuk istirahat dan pelayanan keagamaan. Selain itu, pada lingkungan kerja non fisik terdapat beberapa indikator seperti; 3) Hubungan kerja, hubungan yang positif penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis, meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja secara menyeluruh. 4) Hubungan komunikasi, yaitu komunikasi yang efektif mendukung hubungan yang kuat di tempat kerja dan dalam kehidupan sehari-hari, meminimalkan konflik serta meningkatkan kinerja dan kolaborasi.

H3: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap *engagement* pegawai

Berdasarkan landasan teori di atas, maka paradigma penelitian yang dapat digambarkan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.
Paradigma Penelitian

3. Metode Penelitian

Penelitian dilakukan pada Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Provinsi Banten dengan menggunakan pendekatan survey kuantitatif. Pernyataan dalam kuesioner disusun berdasarkan skala likert. Lima pilihan jawaban dapat dipilih sesuai dengan keadaan responden. Dan berikut adalah instrument penelitian yang digunakan.

Tabel 1. Variabel

Instrumen Penelitian	Dimensi	Referensi
<i>Employee Engagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Keterikatan kerja • Keterikatan organisasi 	Saks dalam Jena, L., Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2024)
Pengembangan Karir	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan formal • Dukungan informal. 	Sturges et. al dalam (Jena et al., 2024a)
Lingkungan kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan kerja fisik 	Suwanto et. al dalam (Sulistyorini & Pogo, 2018)

	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan non fisik 	
Kompensasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi langsung • Kompensasi tidak langsung 	Erbasi et. al dalam (Faiq et al., 2020)

Populasi dalam studi ini ialah pegawai honorer dan metode pengumpulan sampel: *Non Probability Sampling* yaitu *Acidental Sampling*. Pendekatan analisis dalam penelitian ini menggunakan *embedded two stage approach* untuk menganalisis *second order factor*. Model Penelitian ini menggunakan *Structure Equation Modeling Partial Least Square* SEM-PLS dengan menggunakan program Smart-PLS Versi 4.

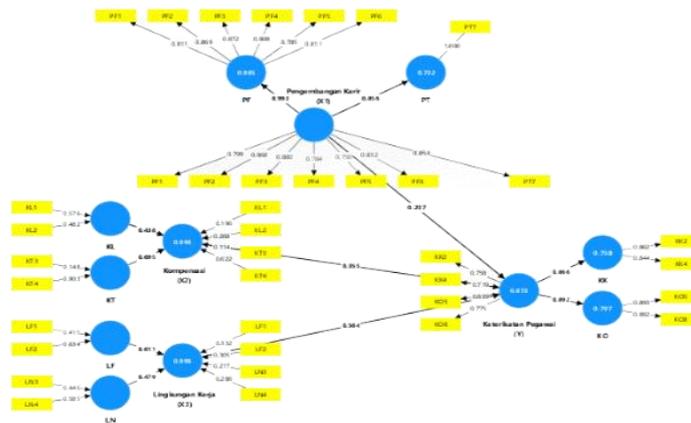
Analisis data dilakukan dengan dua tahap, yaitu evaluasi model luar dan model dalam. Evaluasi model luar untuk mengukur indikator reflektif yang dinilai dari uji validitas dan reliabilitas, serta mengukur indikator formatif dengan melihat nilai uji *significance of weight* dan uji *multicollinearity*. Evaluasi inner model untuk menguji nilai Koefisien Determinasi (R-Square) R^2 dan dampak antara variabel sesuai dengan hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran)

4.1.1 Model Pengukuran Tingkat Dimensi (Stage I)

Model pengukuran pada tahap I adalah fokus pada kausalitas antara dimensi dengan item pengukuran. Tujuan dari model ini untuk memperoleh skor variabel laten (LVS) dari dimensi konstruk. Sifat setiap indikator pada tahap I merupakan indikasi reflektif terhadap konstraknya. Nilai *Loading Factor* ditampilkan di smartpls 4 pada tahap I, terlihat pada hasil perhitungan berikut:

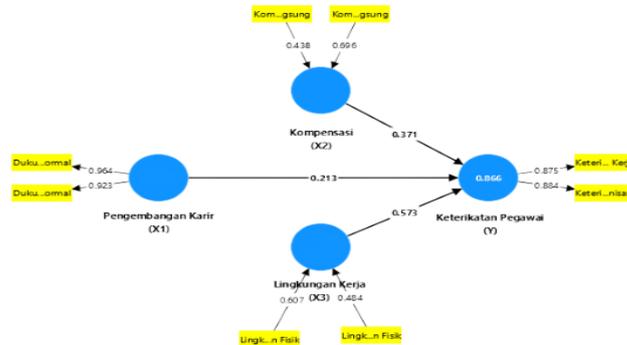


Gambar 4.1 Outer Model Stage I

Secara keseluruhan item indikator yang mengukur dimensi pada model telah memiliki nilai *loading factor* diatas 0.70, Nilai *Composite Reability* diatas 0.70, dan nilai AVE diatas 0,50 yang berarti pemenuhan *convergent validity* dan *Discriminant validity* yang baik dan konstruk-konstruk dalam model tersebut valid serta masing-masing mengukur konsep yang berbeda satu sama lain. *Latent Variabel Score* (LVS) untuk setiap dimensi konstruk yang sebanding dengan jumlah sampel yang dimasukkan ke dalam file CVS yang berisi data responden dari tahap I dan digunakan kembali dalam model tahap II

4.1.2 Model Pengukuran Tingkat Variabel (Stage II)

Stage II ini adalah menjadikan skor LVS pada stage I sebagai skor dimensi untuk mengukur variabel pengembangan karir, kompensasi, lingkungan kerja, dan keterikatan pegawai. Berikut model pengukuran second order stage II:



Gambar 4.2 Outer Model Stage II

Berdasarkan gambar diatas pada tahap ini menggunakan *laten variable score* (LVS), terdapat dua jenis indikator pada setiap variabel yaitu indikator reflektif dan formatif. Proses evaluasi ini mencakup beberapa langkah kritis untuk memastikan validitas dan reliabilitas model, yaitu:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Convergen

Variabel	Dimensi	Loading Factor	AVE
Pengembangan Karir (X ₁)	Dukungan Formal	0.964	0.774
	Dukungan Informal	0.923	
Engagement Pegawai (Y)	Keterikatan Kerja	0.875	0.890
	Keterikatan Organisasi	0.884	

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4

Tabel 2. Di atas dapat diketahui bahwa setiap pengukuran variabel dinyatakan valid karena memiliki loading factor > 0,70. Dengan hasil yang telah dicapai menunjukkan penggunaan tiap-tiap dimensi dinyatakan mampu secara akurat dan valid mengukur variabel yang tidak teramati atau tersembunyi. Langkah faktor loading, sangat jelas bahwa dari nilai AVE lebih besar dari 0,50 menunjukkan bahwa nilai tersebut valid dan sesuai dengan kriteria nilai AVE.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Cross Loading)

	Pengembangan Karir (X ₁)	Engagement Pegawai (Y)
Dukungan Formal	0.964	0.648
Dukungan Informal	0.923	0.448
Keterikatan Kerja	0.454	0.875
Keterikatan Organisasi	0.595	0.884

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4

Kriteria untuk cross loading adalah bahwa nilai standarnya harus > 0,70. Pada tabel diatas menyimpulkan bahwa nilai *cross loading* pada satu variabel telah melebihi dari yang diharapkan yaitu 0,70 yang menunjukkan bahwa tidak ada masalah validitas diskriminan dalam analisis cross loading/ sudah memenuhi secara kelayakan diskriminan.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornel Lacker)

	Keterikatan Pegawai (Y)	Pengembangan Karir (X ₁)
Engagement Pegawai (Y)	0.880	
Pengembangan Karir (X ₁)	0.598	0.944

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4

Tabel 4. Di atas nilai *fornell lacker criterion* untuk melihat *discriminant validity* tercapai. Nilai diagonal dari matriks AVE untuk setiap variabel harus lebih besar dari korelasi antara variabel seperti akar AVE keterikatan pegawai adalah (0,880) di mana angka tersebut lebih tinggi berkorelasi keterikatan dengan pengembangan karir sebesar 0,598. Maka dapat disimpulkan, nilai *fornel lacker* pada *discriminant validity* tercapai.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Diskriminan (HTMT)

	Keterikatan Pegawai (Y)	Pengembangan Karir (X ₁)
Engagement Pegawai (Y) Pengembangan Karir (X ₁)	0.733	

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4

Tabel 5. diatas evaluasi *discriminant validity* dengan HTMT dapat diterima dimana nilai HTMT pada pasangan variabel dibawah 0,90.

Tabel 6. Hasil Construct Reliability dan Validity

	Cronbach's Alpha	Composite Reability
Engagement Pegawai (Y)	0.708	0.708
Pengembangan Karir (X ₁)	0.881	0.969

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4

Tabel 6. Di atas pada variabel pengembangan karir (X₁) menunjukkan hasil uji tersebut yakni reliabel. Karena nilai *cronbach's alpha* yang dimiliki sebesar 0.881 dan nilai *composite reability* sebesar 0.969. Berdasarkan tabel diatas juga variabel keterikatan pegawai (Y) menunjukkan hasil uji tersebut yakni reliabel. Karena nilai *cronbach's alpha* yang dimiliki sebesar 0.708 dan *composite reability score* sebesar 0.708. Dengan demikian pernyataan yang dijadikan alat ukur untuk variabel pengembangan karir (X₁) dan keterikatan pegawai (Y) dipercaya konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang kali. Indikator formatif dapat dilihat berdasarkan *Significance of Weight* pada *outer weight* dari *bootstrapping* dan nilai VIF. Berikut hasil model pengukuran formatif pada tahap II:

Tabel 7. Hasil Uji Significance of Weight dan VIF

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standar deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P- values	VIF
KL -> KS	0.438	0.441	0.145	3.009	0.003	1.396
KT -> KS	0.696	0.686	0.132	5.264	0.000	1.396
LF -> LK	0.607	0.609	0.128	4.752	0.000	1.846
LN -> LK	0.484	0.476	0.127	3.798	0.000	1.846

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4

Pengujian formatif ini, semua elemen harus memiliki bobot luaran kurang dari 0,5 yang artinya indikator formatif dengan konstruksya signifikan. Sama halnya dengan persepsi tentang informasi dan kecocokan nilai tersebut > 0.5 artinya tidak berpengaruh secara signifikan. Selain itu evaluasi konstruk formatif dilakukan dengan melihat multikolinearitas model, bisa disimpulkan bahwa indikator tersebut terjadi *multicollinearity* yaitu nilai VIF antara 5-10. Berdasarkan hasil pengolahan, dimensi pada pengukuran *outer weight* sudah signifikan yang ditunjukkan oleh p value < 0,5. Dan nilai VIF dimana hasil estimasi menunjukkan nilai outer VIF < 5, artinya tidak ditemukan adanya masalah *multicollinearity* yang signifikan diantara item pengukuran.

4.1.3 Evaluasi Inner Model (Model Struktural)

Tahap pengujian *R-Square* bertujuan untuk mengukur seberapa besar variabel tersebut mempengaruhi atau menjelaskan variasi dalam data endogen dan eksogen. *R-Square* 0,75 menunjukkan kekuatan yang tinggi, 0,50 menunjukkan tingkat kekuatan yang sedang, dan 0,25 menunjukkan kekuatan yang rendah.

Tabel 8. Nilai *R-Square*

Konstruk	<i>R-Square</i>
<i>Engagement</i> Pegawai	0.866

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4

Keterikatan pegawai memiliki koefisien determinasi (R^2) mencapai 0,866 diartikan bahwa variabel pengembangan karir, kompensasi, dan lingkungan kerja sebanyak 86,6% terhadap tingkat *Engagement* Pegawai, sementara 13,4% diuraikan melalui variabel lain yang tidak bisa termasuk dalam kerangka penelitian. Koefisien jalur yang diestimasi dihitung dalam prosedur *bootstrap*, langkah ini juga untuk menguji hipotesis, jika hasilnya positif dan signifikan maka hipotesis diterima. Hasil dari hipotesis dapat dipandang dalam tabel berikut:

Tabel 9. Uji Hipotesis

Hipotesis	<i>Path Coefficient</i>	T Statistic	P Value	Pengaruh
Pengembangan Karir (X_1) -> <i>Engagement</i> Pegawai (Y)	0.216	3.293	0.001	H1: Terdapat hubungan positif yang signifikan
Kompensasi (X_2) -> <i>Engagement</i> Pegawai (Y)	0.373	6.246	0.000	H2: Terdapat hubungan positif yang signifikan
Lingkungan Kerja (X_3) -> <i>Engagement t</i> Pegawai (Y)	0.571	9.566	0.000	H3: Terdapat hubungan positif yang signifikan

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4

4.2 H1: Pengaruh Pengembangan Karir (X_1) terhadap Keterikatan Pegawai (Y)

Berdasarkan data yang diperoleh pada uji t yang telah dilakukan, pengembangan karir (X_1) dapat diamati bahwa nilai statistik t menyajikan nilai sebesar 3,293 yang $> 1,96$ hal ini juga dapat dibuktikan dengan nilai *P vlue* yang diperoleh 0,001 atau yang sering disebut kurang dari 0,05. Maka bisa disimpulkan pengembangan karir (X_1) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *engagement* pegawai (Y). Hal ini dapat dijelaskan bahwa pengembangan karir yang mencakup dukungan formal dan informal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan (Jena et al., 2024b). Dukungan formal meliputi pelatihan, bimbingan dari atasan, pengetahuan, rencana pengembangan, keterampilan masa depan, serta umpan balik dari atasan. Sendawula et al. (2018) menyatakan bahwa pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui pemilihan pelatih yang sesuai, pelaksanaan pelatihan tepat waktu, serta penanganan kesenjangan pengetahuan dan keterampilan.

Bimbingan dari atasan menciptakan rasa aman dan meningkatkan keterlibatan karyawan, seperti yang dijelaskan oleh Tahiry et al. (2023), di mana dukungan ini juga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Pengetahuan yang jelas dan rencana pengembangan karir turut mendukung keterlibatan kerja serta komitmen afektif, yang menjadi indikator kuat keterikatan karyawan (Jia-jun et al., 2022). Dukungan informal, seperti nasihat yang objektif, juga esensial dalam meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Rajendran et al., 2022). Temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tentama dan Ermawati (2021), yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

4.3 H2: Pengaruh Kompensasi (X_2) terhadap Keterikatan Pegawai (Y)

Hasil pengujian uji t di atas menunjukkan bahwa kompensasi (X_2) dapat diamati bahwa nilai statistik t memperlihatkan angka sebesar 6.246 yang $> 1,96$ dan dapat dibuktikan juga pada nilai P valuenya bernilai 0,000 atau disebut kurang dari 0,05. Maka dapat disimpulkan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi (X_2) terhadap *engagement* pegawai (Y). Hal ini dapat diartikan kompensasi yang diberikan oleh intansi, baik secara langsung maupun tidak langsung, sangat penting dalam mendorong motivasi dan keterlibatan karyawan. Kompensasi langsung, seperti gaji dan upah, memiliki dampak besar pada semangat kerja. Jika perusahaan memberikan kompensasi sesuai

dengan kualifikasi dan tanggung jawab pegawai, mereka akan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Menurut Gupta et al. (2014), gaji yang memadai dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Di sisi lain, kompensasi tidak langsung seperti tunjangan dan fasilitas juga berperan penting dalam memperkuat keterlibatan karyawan. Agarwal (2018) mengemukakan bahwa tunjangan yang baik memberikan rasa aman dan dukungan tambahan, sedangkan fasilitas yang memadai membuat karyawan merasa diperhatikan. Kedua bentuk kompensasi ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga memperkuat keterikatan mereka dengan pekerjaan dan organisasi. Dengan demikian, kombinasi kompensasi yang tepat dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi. Temuan dari penelitian ini konsisten dengan hasil analisis yang dilakukan oleh Antony (2019), Kainde *et al.*, (2022), dan (Faiq et al., 2020) yang mengungkapkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai.

4.4 H3: Pengaruh Lingkungan Kerja (X_3) terhadap Keterikatan Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil evaluasi uji t di atas dijelaskan bahwa lingkungan kerja (X_3) dapat diamati bahwa nilai statistik t memperlihatkan sebesar 9.566 yang lebih dari 1,96 dan juga dapat dikonfirmasi dengan nilai P valuenya yang sebesar 0,000 atau dikenal sebagai kurang dari 0,05. Maka bisa disimpulkan menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja (X_3) terhadap *engagement* pegawai (Y). Hal ini dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja fisik dan non-fisik mempengaruhi keterikatan pegawai melalui berbagai indikator. Lingkungan kerja fisik, seperti kapasitas ruangan dan fasilitas, memberikan kenyamanan yang mendukung efisiensi kerja. Ruangan yang memadai dan fasilitas yang baik dapat mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas, yang kemudian berpengaruh positif pada keterikatan pegawai (Knight et al., 2010). Di sisi lain, lingkungan kerja non-fisik, termasuk hubungan kerja dan komunikasi, berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis. Hubungan kerja yang baik meningkatkan kepercayaan dan kerjasama antar pegawai, sementara komunikasi yang efektif dan terbuka mendorong keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Kedua aspek ini berkontribusi pada peningkatan keterikatan emosional dan perilaku pegawai terhadap organisasi (Xu et al., 2011). Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Firnanda *et al.*, (2021), Karim *et al.*, (2024), dan Pps *et al.*, (2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *engagement* pegawai honorer pada Sektor Publik Satpol PP Provinsi Banten; program yang baik akan meningkatkan *engagement* pegawai yang artinya program tersebut membuat pegawai merasa terikat secara emosional dan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasi. 2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *engagement* pegawai honorer pada Sektor Publik Satpol PP Provinsi Banten; kompensasi yang baik meningkatkan keterikatan pegawai yang berarti pemberian kompensasi yang memadai dan adil membuat pegawai merasa lebih terikat dan loyal terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. 3) Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *engagement* pegawai honorer di Sektor Publik Satpol PP Provinsi Banten; lingkungan kerja yang baik meningkatkan keterikatan pegawai yang artinya Lingkungan kerja yang kondusif menghasilkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi.

Instansi perlu mendukung pengembangan karir pegawai dengan panduan jelas dan dukungan personal seperti mentor, ini meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Kemudian instansi juga perlu memperhatikan kompensasi yang adil, termasuk evaluasi struktur gaji dan insentif kinerja, hal ini dapat mendukung *engagement* pegawai, dan perlu memperbaiki lingkungan kerja fisik dengan penataan ruang yang efisien dan fasilitas yang memadai. Serta Penguatan hubungan pegawai honorer dengan budaya kerja inklusif dan komunikasi yang baik dapat meningkatkan *engagement* pegawai terhadap organisasi.

Limitasi dan Studi Lanjutan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah sampel yang terbatas pada 58 responden pegawai honorer di Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Provinsi Banten dapat membatasi generalisasi hasil penelitian ini. Kedua, penelitian ini hanya mencakup tiga variabel independen yaitu pengembangan karir, kompensasi, dan lingkungan kerja. Padahal, keterikatan pegawai bisa dipengaruhi oleh banyak faktor lain seperti budaya organisasi atau kepemimpinan, yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Selain itu, metode pengumpulan data menggunakan kuesioner daring mungkin menimbulkan bias responden karena keterbatasan dalam pengawasan langsung terhadap proses pengisian kuesioner.

Ucapan Terima Kasih

Terimakasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Serang Raya, Satuan Polisi Pamong Praja di (Kota Cilegon) Provinsi Banten.

References

- Aisyah, N., Puspaningtyas Faeni, D., & Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur, Jakarta Selatan. (2021). Pengaruh Self-Efficacy, Quality of Work Life dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan PT. Antaran Sukses Express di Kota Tangerang. *Studi Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.35912/sakman.v1i1.395>
- Antony. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja pada Keterikatan Karyawan Hotel Berbintang 4 di Batam. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 2(1), 96–107.
- Byrne, Z. S., Peters, J. M., & Weston, J. W. (2016). The struggle with employee engagement: Measures and construct clarification using five samples. *The Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1201–1227. <https://doi.org/10.1037/apl0000124>
- Chen, N., & Ironsi, C. S. (2024). Do my accents matter? Examining the relationship between English language teachers' linguistic profiling and career development. *Career Development International*, 29(3), 381–397. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2023-0139>
- Dawson, Ashley, "The Perceived Differences in Employee Engagement Through Multiple Generations in the Workplace: An HR Perspective" (2021). *Senior Honors Theses*. 1052. <https://digitalcommons.liberty.edu/honors/1052>
- Dayona, G., & Rinawati, N. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Di PT Andalan Finance Indonesia. *Jurnal Indonesia Membangun*, 15(2), 1–23. <https://jurnal.inaba.ac.id/index.php/JIM/article/view/60>
- Dewi, N. N., & Wibowo, R. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. *Management Science Letters*, 2037–2044. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.008>
- Donald, W. E., & Straby, R. (2024). Supporting clients via narrative storytelling and artificial intelligence: A practitioner guide for career development professionals. *Career Development International*, 29(4), 415–420. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2024-0085>
- Eresia-Eke, C., Ndlovu, O., & Nyanga, T. (2023). The Role Of Dimensions Of Job Engagement In Organizational Performance. *Prizren Social Science Journal*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.32936/pssj.v7i1.397>
- Faiq, R., Iqbal, F., Djastuti, I., Mas'ud, F., Studi, P., Manajemen, M., Ekonomika, F., & Bisnis, D. (2020). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Ciomas Adisatwa Unit Pabelan). *Diponegoro Journal of Economics*, 9, 59–78.
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1076–1091. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1076-1091>
- Fletcher, L., Bailey, K., Alfes, K., & Madden, A. (2016). Employee Engagement in the Public Sector: A Narrative Evidence Synthesis. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 13106. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.13106abstract>

- Gall, G. (2013). *New forms and expressions of conflict at work*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=RUEOxv-DJaQC&oi=fnd&pg=PP1&dq=work+of+conflict&ots=unBbCQHLMN&sig=kAfptryrJjB93gSwsfBYnRiWXc>
- Guadie, H. (2020). The Effect of Work Environment on Employees' Engagement (Case of University of Gondar, Bahir Dar University and Debre Tabor University). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3694317>
- Hafidz, M. M. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, Dukungan Sosial Dan Semangat Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan (Studi Di CV Anugerah Lestari Kecamatan Kutorejo Kabupaten Mojokerto). *Jurnal Ilmu Manajemen (BION)*, 1(2), Article 2. <https://bion.thejournals.com/index.php/bion/article/view/8>
- Hendriks, M., Burger, M., & Commandeur, H. (2023). The influence of CEO compensation on employee engagement. *Review of Managerial Science*, 17(2), 607–633. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00538-4>
- Imran, M., Elahi, N., Abid, G., Ashfaq, F., & ... (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation ...*, Query date: 2024-05-13 15:10:47. <https://www.mdpi.com/2199-8531/6/3/82>
- J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Jena, L., Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2024a). Leadership behavioural integrity and employee engagement: Role of organisational career development and feedback self-efficacy. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2023-0109>
- Jena, L., Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2024b). Leadership behavioural integrity and employee engagement: Role of organisational career development and feedback self-efficacy. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(5), 1093–1111. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2023-0109>
- Joo, J., Kim, H. S., Song, S. G., Ro, Y. J., & Song, J. H. (2024). Performance-oriented HR and career development of women managers: The mediation of self-leadership and the moderated mediation of supervisor's gender equality. *European Journal of Training and Development*, 48(7/8), 786–804. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2022-0131>
- Kharismawan, I. L., & Hayati, K. (2022). Pengaruh kompensasi Dan Kepercayaan terhadap keterikatan Karyawan Pada Perusahaan E-Commerce Di Bandar Lampung. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 18(2), Article 2. <http://jurnal.feb.unila.ac.id/index.php/jbm/article/view/522/207>
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703–722. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100>
- Mega Montori, Adolfini, L. O. H. D. (2019). Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan Karyawan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Bagian Deputy Bisnis Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 4329–4338.
- Montori, M., Adolfini, & Dotulong, L. O. H. (2019). Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Keterikatan Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Bagian Deputy Bisnis Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), Article 3. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i3.25084>
- Nafiudin, N., & Andari. (2022). Pengaruh Compensation Satisfaction dan Supervisory Support Terhadap Engagement Karyawan (Studi Pada Karyawan Perusahaan Manufaktur di Provinsi Banten). *Jurnal Manajemen*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.30656/jm.v12i1.4748>
- Pepira-Mensah, J., & Kyeremeh, E. A. (2018). Organisational culture: A catalyst for employee engagement in the Ghanaian public sector. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(3), 11–28. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013>
- Pritchard, K. (2008). Employee engagement in the UK: Meeting the challenge in the public sector. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 22(6), 15–17. <https://doi.org/10.1108/14777280810910302>

- Puspita, A. (2020). Pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap employee engagement di PT. BANK X, Tbk. *Indikator*, 4(1), 353507/. [10.22441/indikator.2020.v4i1.003](https://doi.org/10.22441/indikator.2020.v4i1.003)
- S, A. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja pada Keterikatan Karyawan Hotel Berbintang di Batam. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.36778/jesya.v2i1.34>
- Sanneh, L., & A.Taj, S. (2015). Employee Engagement in the Public Sector: A Case Study of Western Africa. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), 70. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i3.8088>
- Saratun, M. (2016). Performance management to enhance employee engagement for corporate sustainability. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 84–102. <https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2015-0064>
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., & Breevaart, K. (2022). Playful work design and employee work engagement: A self-determination perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103693>
- Segalla, M., & DeNisi, A. (2019). International Perspectives On Employee Engagement: Are American Firms Leading The Way Or Walking Alone? *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565090>
- Sinaringtyas, A. R. (2020). Hubungan Antara Pengembangan Karier Dengan Keterikatan Karyawan Pada Perusahaan Startup. *Naskah Publikasi Program Studi Psikologi*. <http://eprints.mercubuana-yogya.ac.id/id/eprint/8014/>
- Singh, A., & Sanjeev, R. (2013). Employee engagement in a public sector undertaking: An investigation. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 2(2), 93-100.
- Sulistyorini, M., & Pogo, T. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XYZ, Kantor Pusat. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., *Mi*, 5–24.
- Tentama, F., & Ermawati, U. (2021). Hubungan antara Pengembangan Karir dengan Employee Engagement pada Karyawan Relationship between Career Development and Employee Engagement. *Jurnal Psikogenesis*, 9(2), 196–204.