



Determinasi Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan: Studi Empiris

Primadi Candra Susanto¹, Amalina Maharani², Sugeng Suroso³, Kamsariaty Kamsariaty⁴, Ryan Firdiansyah Suryawan⁵

¹Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, email: primstrisakti@gmail.com

²Alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi, Indonesia, email:

maharani.amalina94@gmail.com

³Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, email: sugeng.suroso@dsn.ubharajaya.ac.id

⁴Akademi Maritim Nusantara, Banjarmasin, Indonesia, email: kamsariaty41@gmail.com

⁵Sekolah Tinggi Penerbangan Aviase, Jakarta, Indonesia, email: ryan.firdiansyah.1979@gmail.com

Corresponding author: Primadi Candra Susanto¹

Abstrak: Tujuan untuk memberikan bukti apakah variabel yang ada memang sudah diimplementasikan seperti keterikatan karyawan dalam temuan literatur yang ada dari berbagai jurnal online, permasalahan di atas merupakan permasalahan di perusahaan swasta yang berkaitan dengan variabel. Desain/metodologi/pendekatan: Metode kualitatif dengan melakukan penelusuran literatur terkait variabel dalam paper ini yang telah diimplementasikan dari hasil temuan paper tersebut. Temuan: Tulisan ini memberikan model dengan metode kualitatif dengan variabel yang ada dan menambah khasanah dan partisipasi dalam ilmu dan pengetahuan khususnya dalam bidang sumber daya manusia dengan objek penelitian di perusahaan swasta. Ada satu temuan yang sama dengan variabel tulisan ini dan objek yang sama yaitu hasil praktik manajemen SDM tertentu meningkatkan keterikatan karyawan dan menurunkan tingkat tuen over karyawan di perusahaan swasta. Hasil dari makalah ini juga menguatkan dan memberikan rekomendasi bagi peneliti lain untuk melanjutkan penelitian ini dengan metode kuantitatif menggunakan olah data SPSS untuk keakuratan statistik data.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Keterikatan Karyawan

Abstract: The aim is to provide evidence whether the existing variables have indeed been implemented, such as employee engagement in existing literature findings from various online journals, the problems above are problems in private companies related to variables. Design/methodology/approach: Qualitative method by conducting literature searches related to the variables in this paper which have been implemented from the findings of the paper. Findings: This paper provides a model using qualitative methods with existing variables and

adds to the repertoire and participation in science and knowledge, especially in the field of human resources with research objects in private companies. There is one finding that is the same as the variables in this paper and the same object, namely the results of certain HR management practices increasing employee engagement and reducing the level of employee turnover in private companies. The results of this paper also strengthen and provide recommendations for other researchers to continue this research with quantitative methods using SPSS data processing for statistical accuracy of the data.

Keyword: *Organizational Culture, Career Development, Job Satisfaction, Employee Engagement*

PENDAHULUAN

Keterikatan karyawan suatu konsep yang menggambarkan tingkat keterlibatan dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang terikat memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan mereka, merasa memiliki pengaruh, dan berkomitmen untuk memberikan kinerja yang tinggi. Hasil studi empiris menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki hubungan positif dengan berbagai outcome positif, seperti: (1) Kinerja karyawan: Karyawan yang terikat cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas. (2) Kepuasan kerja: Karyawan yang terikat cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. (3) Absensi: Karyawan yang terikat cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah. (4) Pergantian karyawan: Karyawan yang terikat cenderung memiliki tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah. Faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan juga telah dipelajari dalam studi empiris. Faktor-faktor tersebut meliputi: (1) Faktor-faktor individu yang mempengaruhi keterikatan karyawan meliputi kepribadian, motivasi, dan nilai-nilai. (2) Faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi keterikatan karyawan meliputi budaya organisasi, kepemimpinan, dan manajemen sumber daya manusia.

Studi empiris tentang keterikatan karyawan memberikan wawasan penting bagi para manajer dan organisasi. Hasil studi menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting bagi para manajer untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan keterikatan karyawan. Berikut adalah beberapa contoh studi empiris tentang keterikatan karyawan: (1) Sebuah studi yang dilakukan oleh Gallup di Amerika Serikat menemukan bahwa karyawan yang terikat cenderung memiliki produktivitas yang 21% lebih tinggi dan tingkat pergantian karyawan yang 37% lebih rendah. (2) Sebuah studi yang dilakukan oleh University of Warwick di Inggris menemukan bahwa karyawan yang terikat cenderung memiliki kesehatan yang lebih baik dan tingkat stres yang lebih rendah. (3) Sebuah studi yang dilakukan oleh Harvard Business School menemukan bahwa perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang terikat cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih baik. Studi-studi ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan merupakan hal yang penting bagi organisasi. Oleh karena itu, penting bagi para manajer untuk mengembangkan strategi untuk meningkatkan keterikatan karyawan.

Ada beberapa cara untuk keterikatan karyawan. Cara yang paling umum adalah dengan menggunakan survei keterikatan karyawan. Survei ini biasanya menanyakan kepada karyawan tentang perasaan mereka terhadap pekerjaan mereka, tingkat kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka, dan komitmen mereka terhadap perusahaan. Survei keterikatan karyawan dapat dilakukan secara online, melalui pos, atau tatap muka. Survei ini biasanya terdiri dari beberapa pertanyaan yang mengukur berbagai aspek keterikatan karyawan, seperti: (1) Semangat atau vigor: Karyawan yang bersemangat merasa termotivasi dan berenergi untuk bekerja. (2) Dedikasi atau dedication: Karyawan yang berdedikasi berkomitmen untuk memberikan kinerja yang tinggi dan mencapai tujuan perusahaan. (3) Keterlibatan atau

engagement: Karyawan yang terlibat merasa memiliki pengaruh dan terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka.

Selain survei, keterikatan karyawan juga dapat diukur dengan menggunakan metode lain, seperti: (1) Observasi: Manajer atau peneliti dapat mengamati perilaku karyawan untuk melihat apakah mereka menunjukkan tanda-tanda keterikatan, seperti keterlibatan, motivasi, dan kepuasan kerja. (2) Wawancara: Manajer atau peneliti dapat mewawancarai karyawan untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang perasaan dan persepsi mereka tentang pekerjaan mereka. (3) Analisis data kinerja: Manajer dapat menggunakan data kinerja karyawan, seperti produktivitas, kehadiran, dan turnover, untuk mengukur keterikatan karyawan.

Metode yang paling tepat untuk mengukur keterikatan karyawan tergantung pada kebutuhan dan tujuan organisasi. Jika organisasi ingin mengukur keterikatan karyawan secara menyeluruh, maka metode lain, seperti observasi, wawancara, atau analisis data kinerja, dapat digunakan. Pengumpulan data keterikatan karyawan secara berkala dapat membantu organisasi untuk memahami tingkat keterikatan karyawan dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkannya.

Implementasi program keterikatan karyawan adalah proses menerapkan program atau inisiatif yang dirancang untuk meningkatkan keterikatan karyawan. Program-program ini dapat berfokus pada berbagai aspek keterikatan karyawan, antara lain (1) Kerja: Program-program ini dapat bertujuan untuk membuat pekerjaan lebih menarik dan bermakna bagi karyawan. (2) Pembayaran dan manfaat: Program-program ini dapat bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan dibayar dengan adil dan menerima manfaat yang mereka butuhkan. (3) Pengembangan karier: Program-program ini dapat bertujuan untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. (4) Lingkungan kerja: Program-program ini dapat bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Implementasi program keterikatan karyawan yang efektif membutuhkan komitmen dari manajemen dan karyawan. Manajemen perlu menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk menjalankan program-program ini. Karyawan juga perlu berpartisipasi dalam program-program ini dan memberikan umpan balik.

Berikut adalah beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk mengimplementasikan program keterikatan karyawan: Berikut adalah beberapa contoh program keterikatan karyawan: (1) Program pelatihan dan pengembangan: Program ini dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. (2) Program pengakuan dan penghargaan: Program ini dapat membantu karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka. (3) Program keseimbangan kehidupan kerja: Program ini dapat membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka. (4) Program keterlibatan karyawan: Program ini dapat melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan proses organisasi. (5) Organisasi dapat menerapkan berbagai program keterikatan karyawan untuk meningkatkan keterikatan karyawan. Pilihan program yang tepat tergantung pada kebutuhan dan tujuan organisasi.

Keterikatan karyawan adalah suatu konsep yang menggambarkan tingkat keterlibatan dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang terikat memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan mereka, merasa memiliki pengaruh, dan berkomitmen untuk memberikan kinerja yang tinggi. Implementasi program keterikatan karyawan adalah proses menerapkan program atau inisiatif yang dirancang untuk meningkatkan keterikatan karyawan. Implementasi program keterikatan karyawan yang efektif membutuhkan komitmen dari manajemen dan karyawan.

Namun, ada beberapa kendala yang dapat menghambat penerapan program keterikatan karyawan di perusahaan, antara lain: (1) Kurangnya komitmen manajemen: Manajemen perlu menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk menjalankan program-program keterikatan karyawan. Jika manajemen tidak memiliki komitmen yang kuat, maka

program-program tersebut tidak akan berhasil. (2) Kurang pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan: Manajemen perlu memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi tingkat keterikatan karyawan. Jika manajemen tidak memahami faktor-faktor tersebut, maka program-program yang dikembangkan tidak akan efektif. (3) Kurang partisipasi karyawan: Karyawan perlu berpartisipasi dalam program-program keterikatan karyawan dan memberikan umpan balik. Jika karyawan tidak berpartisipasi, maka program-program tersebut tidak akan efektif.

Berikut adalah beberapa tips untuk mengatasi kendala-kendala tersebut: (1) Komunikasikan pentingnya keterikatan karyawan kepada manajemen: Jelaskan kepada manajemen bahwa keterikatan karyawan penting untuk meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. (2) Lakukan riset untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan: Identifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi tingkat keterikatan karyawan di perusahaan. (3) Dorong karyawan untuk berpartisipasi dalam program-program keterikatan karyawan: Berikan informasi dan motivasi kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam program-program tersebut. Dengan mengatasi kendala-kendala tersebut, perusahaan dapat meningkatkan peluang keberhasilan implementasi program keterikatan karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan pustaka untuk mencapai tujuan penelitian. Penulisan artikel ini bertujuan untuk mengkaji dan mensintesis tinjauan literatur terkait cara menciptakan keterikatan karyawan pada perusahaan sehingga mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterikatan karyawan dan penerapan yang tepat diberbagai sektor industri, peneliti mencoba membaca, menganalisis dan mensintesis beberapa literatur ulasan berasal dari beberapa jurnal internasional dan lokal terkait dan sumber informasi terkait lainnya guna memahami strategi efisien dan efektif dalam penerapan keterikatan karyawan di era *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, dan *ambiguity*. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan pustaka dari artikel-artikel sebelumnya yang relevan untuk mencapai tujuan penelitian dan menghasilkan *state of the art*. Artikel penelitian kualitatif harus menggunakan asumsi metodologis yang konsisten, agar tidak menimbulkan pertanyaan bagi pembaca. Salah satu alasan dilakukannya penelitian ini adalah karena sifatnya yang eksploratif (Ali & Lima Krisna, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya Organisasi

Budaya organisasi secara umum dipahami sebagai seluruh keyakinan, nilai, dan sikap perusahaan, serta bagaimana hal ini memengaruhi perilaku karyawannya. Budaya mempengaruhi bagaimana orang merasakan suatu organisasi yaitu, bagaimana pelanggan membeli dari suatu perusahaan atau pemasok untuk bekerja sama dengan organisasi tersebut. Hal ini terlihat dalam kebijakan perusahaan seperti aturan berpakaian dan pola kerja. Ini juga menginformasikan hal-hal seperti desain ruang kerja dan fasilitas karyawan. Budaya biasanya ditentukan oleh para pemimpin perusahaan. Perusahaan cenderung tidak mendefinisikan budaya mereka secara eksplisit; hal ini cenderung muncul dari apa yang orang yakini, cara mereka berpikir, apa yang mereka katakan, dan apa yang mereka lakukan. Budaya membentuk perilaku apa yang dapat diterima atau tidak. Budaya dapat membantu mendefinisikan nilai-nilai dan prinsip-prinsip inti yang memandu perilaku organisasi.

Sejalan dari penelitian terdahulu dari peneliti (Jumawan & Widjaja, 2023), (Sopyan & Ahman, 2015), (Bianca & Susihono, 2012), (Hosaini, 2015), (Muis et al., 2018), (Kotimah, 2015), (Putra & Ali, 2022), (Ridwan et al., 2020), (Susanto, Agusinta, & Setyawati, 2023), (Susanto, 2022).

Pengembangan Karir

Pengembangan karir mengacu pada proses yang diterapkan organisasi untuk mendukung karyawan dan mendorong kemajuan karir mereka. Karier jarang sekali bersifat statis. Keterampilan, keadaan, keinginan, dan motivasi berubah seiring waktu dan memengaruhi apa yang diinginkan orang dalam kehidupan profesionalnya. Karyawan mungkin memulai pekerjaannya dengan semangat untuk mempelajari peran dan tanggung jawab baru, dan seiring berjalannya waktu, motivasi berubah, dan mereka mulai mempertimbangkan apa yang dapat mereka lakukan untuk pindah ke posisi yang lebih senior. Sebagai pemberi kerja, dapat memfasilitasi proses ini untuk memastikan mempertahankan staf ambisius yang ingin belajar dan maju ke peran yang lebih senior, memotivasi tim Anda dengan memungkinkan mereka mempelajari keterampilan baru, dan menjaga bisnis Anda tetap kompetitif. Inisiatif pengembangan karir dapat mendukung orang-orang secara strategis dengan mencapai tujuan dan menawarkan program pelatihan, pendampingan, pembinaan, dan akselerator inside.

Sejalan dari penelitian terdahulu dari peneliti (Susanto, 2021), (Susanto, Sawitri, & Suroso, 2023), (Susanto, Ali, Sawitri, et al., 2023), (Sawitri et al., 2023), (Susanto, Soehaditama, & Benned, 2023), (Susanto, Sawitri, & Susita, 2023), (Zahara Tussoleha Rony, 2021).

Kepuasan Kerja

Pengembangan karir adalah proses mempelajari dan memanfaatkan keterampilan jangka pendek untuk maju menuju tujuan profesional jangka panjang. Proses ini sering kali berlangsung seumur hidup dan melibatkan pencapaian pencapaian khusus untuk jalur karier yang ditentukan secara terus-menerus. Sebagian besar pengembangan karier memerlukan refleksi dan eksplorasi tujuan dalam pekerjaan, dan merupakan landasan untuk mencapai pertumbuhan karier yang lebih besar. Jalur karier dapat divisualisasikan sebagai sebuah tangga, dengan setiap anak tangga melambangkan tingkat peran dalam jalur tersebut. Mendapatkan pekerjaan adalah langkah pertama yang penting, tetapi kemungkinan besar tidak ingin bertahan di level awal selamanya.

Namun, meningkatkan jenjang karier dan mendapatkan promosi lebih mudah diucapkan daripada dilakukan. Hal ini sering kali memerlukan perencanaan yang cermat dan pengambilan langkah yang disengaja. Pengembangan karir adalah tentang mengumpulkan keterampilan dan pengalaman apa yang dapat membawa Anda lebih jauh ke jalur karir Anda, dan menavigasi proses ini secara bertahap (atau langkah-langkah) untuk membuat pertumbuhan karir dapat dikelola.

Sejalan dari penelitian terdahulu dari peneliti (Susanto, Hidayat, Widyastuti, et al., 2023), (Rony et al., 2019), (Susanto, Sawitri, Ali, et al., 2023), (Arianti et al., 2020), (Sopyan & Ahman, 2015), (Aima et al., 2017), (Muhammad et al., 2020).

Keterikatan Karyawan

Keterlibatan karyawan adalah kekuatan hubungan mental dan emosional yang dirasakan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, tim, dan pekerjaan mereka. Ini tentang bagaimana karyawan berinvestasi secara emosional dalam pekerjaan mereka dan tujuan organisasi. Karyawan yang terlibat biasanya menunjukkan komitmen tingkat tinggi, lebih produktif, dan berkontribusi positif terhadap budaya perusahaan. Mereka tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji atau promosi berikutnya, namun benar-benar tertarik pada pekerjaan mereka dan termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Sejalan dari penelitian terdahulu dari peneliti (Zahara, 2017), (Pariav et al., 2018), (Mariska, 2018), (Rustono & Fattah Akbary, 2015), (Muliawan, 2017), (Susanto & Rony,

2023), (Susanto, Parmenas, & Tannady, 2023), (Susanto, Syailendra, & Suryawan, 2023), (Susanto et al., 2024), (Mulyono et al., 2023), (Candra Susanto & Nyoman Sawitri, 2023).

Pembahasan

Karyawan yang tidak merasa terikat dengan perusahaan dapat berdampak negatif pada perusahaan, seperti produktivitas yang rendah, tingkat turnover yang tinggi, dan kepuasan kerja yang rendah. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang menyebabkan karyawan tidak merasa terikat dengan perusahaan.

Berikut adalah beberapa penyebab karyawan tidak merasa terikat dengan perusahaan:

- 1) Kurang memiliki rasa memiliki, karyawan yang merasa memiliki terhadap perusahaan akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berkontribusi secara positif. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa memiliki akan merasa seperti hanya bekerja untuk mendapatkan uang dan tidak memiliki ikatan emosional dengan perusahaan;
- 2) Kurang memiliki kesempatan untuk berkembang, karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berkembang di perusahaan akan lebih merasa terikat. Sebaliknya, karyawan yang merasa bahwa mereka tidak memiliki kesempatan untuk berkembang akan merasa seperti hanya terjebak di tempat yang sama;
- 3) Lingkungan kerja yang buruk, karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang buruk, seperti lingkungan kerja yang penuh tekanan, konflik, atau tidak adil, akan lebih cenderung tidak merasa terikat dengan perusahaan;
- 4) Kebijakan dan prosedur perusahaan yang tidak adil, karyawan yang merasa bahwa kebijakan dan prosedur perusahaan tidak adil akan merasa tidak dihargai dan tidak memiliki rasa memiliki;
- 5) Komunikasi yang buruk, karyawan yang merasa bahwa mereka tidak mendapatkan informasi yang cukup dari perusahaan akan merasa tidak dihargai dan tidak memiliki rasa memiliki; dan
- 6) Pemimpin yang tidak efektif, pemimpin yang tidak efektif, seperti pemimpin yang tidak memberikan bimbingan, dukungan, atau penghargaan, akan membuat karyawan merasa tidak terikat dengan perusahaan.

Untuk meningkatkan keterikatan karyawan, perusahaan dapat melakukan berbagai upaya, seperti:

- 1) Menciptakan budaya perusahaan yang positif, budaya perusahaan yang positif akan membuat karyawan merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk bekerja;
- 2) Memberikan kesempatan untuk berkembang, perusahaan dapat memberikan kesempatan untuk berkembang kepada karyawan melalui program pelatihan, pengembangan karir, dan promosi;
- 3) Menciptakan lingkungan kerja yang adil, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil melalui kebijakan dan prosedur yang transparan dan adil;
- 4) Meningkatkan komunikasi, perusahaan dapat meningkatkan komunikasi dengan karyawan melalui berbagai cara, seperti mengadakan pertemuan rutin, memberikan feedback, dan mendengarkan umpan balik karyawan; dan
- 5) Mengembangkan pemimpin yang efektif, perusahaan dapat mengembangkan pemimpin yang efektif melalui program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan.

Dengan memahami faktor-faktor yang menyebabkan karyawan tidak merasa terikat dengan perusahaan dan melakukan upaya untuk meningkatkan keterikatan karyawan, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, tingkat turnover, dan kepuasan kerja karyawan.

KESIMPULAN

Keterikatan karyawan memiliki banyak manfaat bagi perusahaan, antara lain:

- 1) Meningkatkan kinerja: Karyawan yang terikat cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi, baik dalam hal kuantitas maupun kualitas;
- 2) Meningkatkan kepuasan kerja: Karyawan yang terikat cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka;
- 3) Menurunkan tingkat pergantian karyawan: Karyawan yang terikat cenderung memiliki tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah; dan
- 4) Untuk meningkatkan keterikatan karyawan.

Perusahaan dapat menerapkan berbagai program atau inisiatif, antara lain:

- 1) Program pelatihan dan pengembangan: Program ini dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka;
- 2) Program pengakuan dan penghargaan: Program ini

dapat membantu karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka; 3) Program keseimbangan kehidupan kerja: Program ini dapat membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mereka; dan 4) Program keterlibatan karyawan: Program ini dapat melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan proses organisasi.

Implementasi program keterikatan karyawan yang efektif membutuhkan komitmen dari manajemen dan karyawan. Manajemen perlu menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk menjalankan program-program ini. Karyawan juga perlu berpartisipasi dalam program-program ini dan memberikan umpan balik. Keterikatan karyawan adalah hal yang penting bagi perusahaan. Dengan meningkatkan keterikatan karyawan, perusahaan dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

REFERENSI

- Aima, H., Adam, R., & Ali, H. (2017). Model of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation (Case Study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center). *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, 4, 2347–3002. www.questjournals.org
- Ali, H. H., & Lima Krisna, N. (2013). *Metodologi Penelitian*. Deepublish.
- Arianti, W. P., Hubeis, M., & Puspitawati, H. (2020). Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement di Perwiratama Group. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan / Journal of Theory and Applied Management*, 13(1), 31. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i1.14889>
- Bianca, A., & Susihono, W. (2012). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Spektrum Industri*, 10(2), 169–182.
- Candra Susanto, P., & Nyoman Sawitri, N. (2023). Coaching, Mentoring, Leadership Transformation and Employee Engagement: A Review of the Literature. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 4(2), 297–308. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v4i2.1591>
- Hosaini, A. (2015). *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi di Pesantren*.
- Jumawan, & Widjaja, A. (2023). Antecedent Organizational Commitment Approach that Affects Employee Engagement. *International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE)*, 2(2), 177–192. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.3428>
- Kotimah, S. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Condong Pandawa Nusantara. In *Jurnal Akuntansi AKUNESA* (Vol. 2, Issue 2).
- Mariska, D. D. (2018). Hubungan Antara Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja. *Insight: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 14(1), 91. <https://doi.org/10.32528/ins.v14i1.1161>
- Muhammad, R., Sitti, R. M., & Ali, H. (2020). Building behavior and performance citizenship: Perceived organizational support and competence (case study at SPMI private university in west Sumatra. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(6).
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Muliawan, D. (2017). PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. BADJA BARU PALEMBANG. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 2, 69–78.
- Mulyono, S., Perwitasari, E. P., Panatap, J., Sakti, U. P., & Barat, J. (2023). Employee Resilience for Organizational Development with Motivation as Mediation Variables: Mini Review. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 2(12), 5235–5244.
- Pariav, M., Khalaji, A., Hashemi, S. Z., & Radfard, M. (2018). Assessment of prioritizing the

- effective factors on human resources effectiveness (Case study: Tehran Industrial Parks Organization). *Data in Brief*, 19, 2455–2467. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.07.017>
- Putra, R., & Ali, H. (2022). Organizational Behavior Determination and Decision Making: Analysis of Skills, Motivation and Communication (Literature Review of Human Resource Management). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(3), 420–431.
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 839–849. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.5.123>
- Rony, Z. T., Lubis, F. M., & Rizkyta, A. (2019). Job shadowing as one of the effective activities in the promotion process creates quality managers. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue), 388–396.
- Rustono, A., & Fattah Akbary, M. M. (2015). PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DANA PENSIUN (DAPEN) TELKOM BANDUNG THE IMPACT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE DANA PENSIUN (DAPEN) TELKOM. *Agustus*, 2(2), 1172. www.businessjournal.gallup.com
- Sawitri, N. N., Susanto, P. C., & Suroso, S. (2023). Business Opportunity Human Resource Information System for a Human Resource Department to Create Career Path and Performance Evaluation. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 2(4), 1505–1516. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i4.3757>
- Sopyan, K., & Ahman, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi. In *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis* (Vol. 6).
- Susanto, P. C. (2021). COACHING AND MENTORING EDUCATION TO IMPROVE THE COMPETENCE OF FINAL-SEMESTER STUDENTS. *Proceedings International Conference on Education Od Suryakencana 2023*, 321–326.
- Susanto, P. C. (2022). Employee Engagement Strategy: Analysis Of Organizational Commitment , Compensation , Career Development. *International Conference Of Humanities And Social Science (ICHSS)*, 1(1), 96–103.
- Susanto, P. C., Agusinta, L., & Setyawati, A. (2023). Determinant Organization Commitment and Development Organization : Analysis Servant Leadership , Transformational Leadership , Transactional Leadership. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research (FJMR)*, 2(3), 541–558. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v2i3.3356>
- Susanto, P. C., Ali, H., Sawitri, N. N., & Widyastuti, T. (2023). Strategic Management : Concept , Implementation , and Indicators of Success (Literature Review). *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(2), 1–11.
- Susanto, P. C., Hidayat, W. W., Widyastuti, T., Transportasi, I., Jakarta, U. B., Keuangan, I., Asia, I., Author, C., & Candra, P. (2023). Analysis of Resilience and Competence on Employee Performance through Intervening Key Performance Indicator Variables. *Indonesian Journal of Business Analytics (IJBA)*, 3(3), 899–910. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i3.4274>
- Susanto, P. C., Parmenas, N. H., & Tannady, H. (2023). Mini Review : Work-Life Balance , Psychological Structure , Employee Resilience , and Organization Commitment to Employee Wellbeing. *International Journal of Psychology and Health Science (IJPHS)*, 1(2), 56–64. <https://doi.org/10.38035/ijphs.v1i2>
- Susanto, P. C., & Rony, Z. T. (2023). Analysis of Employee Retention Programs and Talent Engagement to Prevent Employee Turnover in Organizations (Systematic Literature Review). *Asian Journal of Community Service*, 2(6), 489–500.

- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Ali, H., & Rony, Z. T. (2023). Employee Performance and Talent Management Impact Increasing Construction Company Productivity. *International Journal of Psychology and Health Science*, 1(4), 144–152.
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., & Suroso, S. (2023). Determinant Employee Performance and Job Satisfaction : Analysis Motivation , Path Career and Employee Engagement in Transportation and Logistics Industry. *International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE)*, 2(2), 257–268. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2711>
- Susanto, P. C., Sawitri, N. N., & Susita, D. (2023). Job Satisfaction and Employee Turnover : Analysis Recruitment , Career Development , Organizational Culture. *Dinasti International Journal Of Digital Business Management*, 4(3), 619–629. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v4i2>
- Susanto, P. C., Setiawan, H. A., & Yandi, A. (2024). Determinants of Self-Efficacy and Employee Performance in the Banking Industry. *Greenation International Journal of Economics and Accounting*, 1(4), 522–532.
- Susanto, P. C., Soehaditama, J. P., & Benned, M. (2023). Determination of Motivation and Career Development : Analysis of Training , Competence. *Proceeding International Conference on Religion, Science and Education*, 2, 273–279.
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of Motivation and Performance : Analysis of Job Satisfaction , Employee Engagement and Leadership. *International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE)*, 2(2), 59–68.
- Zahara, T. R. (2017). THE IMPACT OF COACHING AND MENTORING ACTIVITIES TOWARDS DECREASING CREATIVE IDEAS OF GEN Y EMPLOYEES IN MEDIA COMPANY. *IJER-INDONESIAN JOURNAL OF EDUCATIONAL REVIEW*, 4(1).
- Zahara Tussoleha Rony, T. B. S. (2021). Planning Evaluation in Career Development of Lecturers from Indonesian Armed Forces at Indonesia Defense University. *Psychology and Education Journal*, 58(1), 4186–4197. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.1482>