



**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PELATIHAN
KERJA TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
DENGAN PERAN MODERASI BUDAYA ORGANISASI
(STUDI KASUS PADA PT XYZ)**

SKRIPSI

FEBRYAN SAPUTRA

2210111014

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAKARTA
2025**



**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PELATIHAN
KERJA TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
DENGAN PERAN MODERASI BUDAYA ORGANISASI
(STUDI KASUS PADA PT XYZ)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen**

FEBRYAN SAPUTRA

2210111014

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAKARTA
2025**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Febryan Saputra

NIM : 2210111014

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 28 September 2025

Yang menyatakan,



(Febryan Saputra)

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai civitas akademika Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Febryan Saputra
NIM : 2210111014
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : SI Manajemen
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (Non Exclusive Royalty Free Right) atas Skripsi saya yang berjudul :

Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Employee Engagement Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada PT XYZ)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan Skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 28 September 2025

Yang menyatakan,



(Febryan Saputra)

PENGESAHAN

SKRIPSI

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN PERAN MODERASI BUDAYA ORGANISASI (STUDI KASUS PADA PT XYZ)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

FEBRYAN SAPUTRA 2210111014

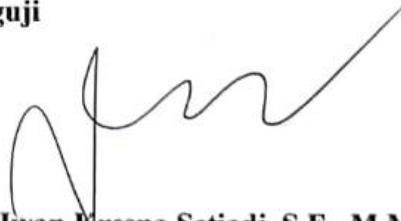
**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal : 12 Desember 2025
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima**



Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos., MM
Ketua Penguji



Airlangga Surya Kusuma, SE., M.SC
Penguji I



Dr. Iwan Kresna Setiadi, S.E., M.M
Penguji II




Dr. Jubaedah, SE., M.M
Dekan



Siti Hidayati, SE., MM
Koordinator Program Studi

Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal : 12 Desember 2025

***The Influence of Career Development and Job Training
on Employee Engagement
with The Moderating Role of Organizational Culture
(A Case Study at PT XYZ)***

By: Febryan Saputra

ABSTRACT

This study aims to identify and examine the influence of Career Development and Job Training on Employee Engagement, with the moderating role of Organizational Culture, at PT XYZ. The phenomenon of low employee engagement and the varying responses regarding the effectiveness of career development programs, training initiatives, and the implementation of organizational culture serve as the basis for conducting this research. The study employs a quantitative approach with a sample of 75 permanent employees selected through purposive sampling. Data were collected using an online questionnaire, while the data analysis technique utilized Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of the SmartPLS 4.0 application. The findings indicate that (1) Career Development has a positive and significant effect on Employee Engagement, (2) Job Training has not effect on Employee Engagement, (3) Organizational Culture does not significantly moderate the effect of Career Development on Employee Engagement, and (4) Organizational Culture does not significantly moderate the effect of Job Training on Employee Engagement.

Keywords: *Employee Engagement, Career Development, Job Training, Organizational Culture.*

**Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja
Terhadap *Employee Engagement*
Dengan Peran Moderasi Budaya Organisasi
(Studi Kasus pada PT XYZ)**

Oleh: Febryan Saputra

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja terhadap *Employee Engagement* dengan peran moderasi Budaya Organisasi pada PT XYZ. Fenomena rendahnya keterikatan karyawan serta adanya variasi tanggapan terkait efektivitas program pengembangan karir, pelatihan, dan penerapan budaya organisasi menjadi dasar dilakukannya penelitian ini. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 75 karyawan tetap yang dipilih melalui metode *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner *online*, sedangkan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, (2) Pelatihan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement*, (3) Budaya Organisasi tidak terbukti memoderasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Employee Engagement*, dan (4) Budaya Organisasi tidak terbukti memoderasi pengaruh Pelatihan Kerja terhadap *Employee Engagement*.

Kata Kunci: *Employee Engagement*, Pengembangan Karir, Pelatihan Kerja, Budaya Organisasi

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Rumah Sakit Fatmawati, Pondok Labu, Jakarta Selatan 12450

Telepon 021-7656971, Fax 021-7656904

Laman : www.feb.upnvj.ac.id , e-mail : febupnvj@upnvj.ac.id

BERITA ACARA SIDANG TUGAS AKHIR
SEMESTER GANJIL TA. 2025/2026

Pada hari ini, Jumat, tanggal 12 Desember 2025, telah dilaksanakan Sidang Tugas Akhir bagi mahasiswa:

Nama : Febryan Saputra

NIM : 2210111014

Program Studi : Manajemen S1

Judul Tugas Akhir :

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN PERAN MODERASI BUDAYA
ORGANISASI (STUDI KASUS PADA PT XYZ)**

Dinyatakan yang bersangkutan Lulus / Tidak Lulus/Sidang Ulang*, dengan Nilai Rata-Rata
dan Nilai Huruf

Tim Penguji

No	Dosen Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos., MM	Ketua	
2	Airlangga Surya Kusuma, SE., M.Sc	Anggota I	
3	Dr. Iwan Kresna Setiadi, S.E., M.M.	Anggota II **)	

Keterangan:

*) Coret yang tidak perlu

**) Dosen Pembimbing

Nilai dalam Skala

85 - 100 = A
80 - 84,99 = A-
75 - 79,99 = B+
70 - 74,99 = B
65 - 69,99 = B-
60 - 64,99 = C+
55 - 59,99 = C
40 - 54,99 = D
0 - 39,99 = E

Jakarta, 12 Desember 2025

Mengesahkan
a.n. DEKAN
Koordinator Prodi Manajemen S1

Siti Hidayati, SE, MM

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah S. W. T atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap *Employee Engagement* Dengan Peran Moderasi Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada PT XYZ)” dengan baik. Tugas akhir ini disusun sebagai pemenuhan persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta.

Penulis menyadari bahwa bantuan dan bimbingan dari semua pihak sangat penting dalam penyusunan tugas akhir ini, maka sudah seharusnya penulis menghantarkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tugas akhir ini, yaitu:

1. Ibu Dr. Jubaedah, S.E., M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta,
2. Ibu Dr. Dewi Cahyani Pangestuti, SE, MM. selaku Kepala Jurusan Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta dan pembimbing akademik yang senantiasa memberikan arahan pada penulis,
3. Ibu Siti Hidayati, S.E., M.M. selaku Kepala Program Studi Manajemen Program Sarjana,
4. Bapak Dr. Iwan Kresna Setiadi, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan masukan dan arahan dalam setiap proses penyelesaian skripsi ini,
5. Bapak Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos., MM Selaku ketua penguji yang telah memberikan masukan dan revisi dalam setiap proses penyelesaian skripsi ini,
6. Bapak Airlangga Surya Kusuma, SE., M.SC. Selaku penguji 1 yang telah memberikan masukan dan revisi dalam setiap proses penyelesaian skripsi ini,
7. Ayah dan Ibu yang selalu memberikan seluruh dukungan dan kepercayaan baik secara materiil maupun doa kepada penulis hingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik,
8. Keluarga dan teman-teman penulis yang telah memberikan dukungan dalam proses penyusunan skripsi,

9. Seluruh karyawan PT XYZ selaku responden yang telah meluangkan waktu untuk menjadi bagian dari penelitian ini. Tanpa bantuan yang diberikan, proses penyusunan tugas akhir tidak akan berjalan dengan lancar,

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang. Selain itu, diharapkan skripsi ini dapat memberikan kontribusi manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat diterima oleh pembaca serta memberikan referensi dan inspirasi bagi yang ingin memperdalam pada bidang yang sama. Terima kasih sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Jakarta, 05 Desember 2025

Febryan Saputra

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
<i>Abstrack</i>	vi
Abstrak.....	vii
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI.....	viii
PRAKATA.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR/GRAFIK	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Hasil Penelitian	10
1.4.1 Manfaat Teoritis	10
1.4.2 Manfaat Praktis	11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.1.2 <i>Employee Engagement</i>	15
2.1.2.1 Pengertian <i>Employee Engagement</i>	15
2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	16
2.1.2.3 Dimensi <i>Employee Engagement</i>	17
2.1.2.4 Indikator <i>Employee Engagement</i>	18
2.1.3 Budaya Organisasi.....	19
2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi	19
2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	20
2.1.3.3 Dimensi Budaya Organisasi	21
2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi	22
2.1.4 Pengembangan Karir	23
2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir	23
2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	25
2.1.4.3 Dimensi Pengembangan Karir	26
2.1.4.4 Indikator Pengembangan Karir	26
2.1.5 Pelatihan Kerja	27
2.1.5.1 Pengertian Pelatihan Kerja	27
2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan Kerja.....	29

2.1.5.3	Dimensi Pelatihan Kerja.....	30
2.1.5.4	Indikator Pelatihan Kerja	31
2.2	Hasil Penelitian Sebelumnya.....	32
2.3	Model Penelitian	48
2.3.1	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Employee Engagement</i>	49
2.3.2	Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i>	49
2.3.3	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Employee Engagement</i> dimoderasi Oleh Budaya Organisasi	50
2.3.4	Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> dimoderasi Oleh Budaya Organisasi	50
2.4	Hipotesis Penelitian.....	51

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	52
3.1.1	Definisi Operasional.....	52
3.1.1.1	<i>Variable Dependent</i>	52
3.1.1.2	<i>Variable Independent</i>	52
3.1.1.3	Variable Moderasi	53
3.1.2	Pengukuran Variabel	54
3.1.2.1	<i>Employee Engagement</i>	54
3.1.2.2	Pengembangan Karir	54
3.1.2.3	Pelatihan Kerja	55
3.1.2.4	Budaya Organisasi.....	55
3.2	Populasi dan Sampel	58
3.2.1	Populasi	58
3.2.2	Sampel.....	58
3.3	Teknik Pengumpulan Data	59
3.3.1	Jenis Penelitian.....	59
3.3.2	Sumber Data.....	60
3.3.2.1	Data Primer	60
3.3.2.2	Data Sekunder	60
3.3.3	Pengumpulan Data	60
3.3.3.1	Kuesioner	60
3.3.3.2	Studi Kepustakaan.....	61
3.4	Teknik Analisis Data	61
3.4.1	Analisis Data Deskriptif.....	61
3.4.2	Analisis Data Inferensial	62
3.4.2.1	Uji Measurement Model (<i>Outer Model</i>)	63
3.4.2.2	Uji Structural Model (<i>Inner Model</i>).....	65
3.4.3	<i>Importance Performance Analysis</i>	65
3.4.4	Uji Hipotesis.....	67
3.4.4.1	Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji-T).....	68

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	69
4.2	Deskripsi Data Penelitian	69
4.2.1	Karakteristik Responden	70

4.2.1.1	Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	70
4.2.1.2	Karakteristik Berdasarkan Usia.....	70
4.2.1.3	Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja	71
4.2.2	Analisis Data Deskriptif	72
4.2.2.1	Analisis Data Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	73
4.2.2.2	Analisis Data Deskriptif Variabel Pengembangan Karir	74
4.2.2.3	Analisis Data Deskriptif Variabel Pelatihan Kerja	76
4.2.2.4	Analisis Data Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	77
4.3	Uji Analisis.....	79
4.3.1	Uji <i>Outer Model</i>	79
4.3.1.1	Uji Validitas Konvergen.....	79
4.3.1.2	Uji <i>Discriminant Validity</i>	83
4.3.1.3	Uji Reliabilitas.....	86
4.3.1.4	Uji <i>Goodness of Fit</i>	88
4.3.2	Uji <i>Inner Model</i>	88
4.3.2.1	Uji Koefisien Determinasi <i>R-Square</i>	89
4.3.2.2	Uji Predictive <i>Q-Square</i>	89
4.3.3	Analisis Nilai Rerata dan Model Pengukuran	90
4.3.4	Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji <i>T-Statistic</i>).....	97
4.4	Pembahasan	98
4.4.1	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Employee Engagement</i>	98
4.4.2	Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i>	100
4.4.3	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Employee Engagement</i> yang Dimoderasi oleh Budaya Organisasi	101
4.4.4	Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> yang Dimoderasi oleh Budaya Organisasi	103
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		106
5.1	Kesimpulan.....	106
5.2	Keterbatasan Penelitian	106
5.3	Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA		109
LAMPIRAN.....		114

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Persentase Employee Engagement di South East Asia	3
Tabel 2.	Matriks <i>Research Gap</i>	8
Tabel 3.	Matriks Penelitian Sebelumnya	44
Tabel 4.	Pengukuran <i>Employee Engagement</i>	54
Tabel 5.	Pengukuran Pengembangan Karir	55
Tabel 6.	Pengukuran Pelatihan Kerja	55
Tabel 7.	Pengukuran Budaya Organisasi	56
Tabel 8.	Skala <i>Likert</i>	56
Tabel 9.	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	57
Tabel 10.	Peringkat Jawaban Kuesioner	61
Tabel 11.	Interval Nilai Responden	62
Tabel 12.	Data Responden Terkait Jenis Kelamin	70
Tabel 13.	Data Responden Terkait Usia	70
Tabel 14.	Data Responden Terkait Lama Bekerja	71
Tabel 15.	Interval Kategori Skor	72
Tabel 16.	Analisis Data Deskriptif Terkait Variabel <i>Employee Engagement</i>	73
Tabel 17.	Analisis Data Deskriptif Terkait Variabel Pengembangan Karir	74
Tabel 18.	Analisis Data Deskriptif Terkait Variabel Pelatihan Kerja	76
Tabel 19.	Analisis Data Deskriptif Terkait Variabel Budaya Organisasi	77
Tabel 20.	Hasil <i>Outer Loadings</i>	80
Tabel 21.	Hasil <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	82
Tabel 22.	Hasil <i>Cross Loading Factor</i>	84
Tabel 23.	Hasil <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	86
Tabel 24.	Hasil <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	87
Tabel 25.	Hasil SRMR	88
Tabel 26.	Hasil <i>R-Square (R2)</i>	89
Tabel 27.	<i>Q-Square (Q2)</i>	90
Tabel 28.	Nilai <i>Mean</i> dan <i>Loading Factor</i>	91
Tabel 29.	Hasil <i>Path Coefficient</i>	97

DAFTAR GAMBAR/GRAFIK

Gambar 1. Persentase <i>Employee Engagement</i> di Indonesia.....	3
Gambar 2. Model Penelitian	49
Gambar 3. Grafik <i>Importance Performance Analysis</i>	66
Gambar 4. Hasil <i>Outer Loadings</i>	80
Gambar 5. Kuadran Rerata- <i>Loading Factor</i>	93
Gambar 6. Kategori Pernyataan dalam Kuadran Rerata- <i>Loading Factor</i>	94

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pernyataan Kuesioner	114
Lampiran 2 Tabulasi Data Kuesioner.	119