

# Analisis Motivasi, Kinerja, dan Kepuasan Karyawan terhadap Pengaruh Program Pengembangan Karyawan di Perusahaan XYZ di Jawa Timur

Ali Muhajir<sup>1</sup>, Syamsulbahri<sup>2</sup>, Hendi Budiman<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Islam Darul 'ulum; [alimuhajir@unisda.ac.id](mailto:alimuhajir@unisda.ac.id)

<sup>2</sup>Philippine Women's University (PWU), Manila, Philippine/AI Madinah International University (MEDIU), Malaysia; [syamsulbahri\\_27@yahoo.com](mailto:syamsulbahri_27@yahoo.com)

<sup>3</sup>Universitas Siber Asia; [hendibudiman88@gmail.com](mailto:hendibudiman88@gmail.com)

## Article Info

### Article history:

Received Februari 2024

Revised Februari 2024

Accepted Februari 2024

### Kata Kunci:

Program Pengembangan Karyawan, Motivasi, Kinerja, Kepuasan Karyawan, Pemodelan Persamaan Struktural

### Keywords:

Employee Development Program, Motivation, Performance, Employee Satisfaction, Structural Equation Modeling

## ABSTRAK

Penelitian ini menyelidiki dampak Program Pengembangan Karyawan (EDP) terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan di Perusahaan XYZ di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan sampel sebanyak 150 karyawan. Variabel-variabel kunci, termasuk motivasi, kinerja, dan kepuasan, diukur dan dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling dengan Partial Least Squares (SEM-PLS). Model pengukuran menunjukkan keandalan dan validitas, dan analisis model struktural mengungkapkan hubungan positif yang signifikan antara partisipasi EDP dan motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan. Penelitian ini juga mengeksplorasi efek tidak langsung dan melakukan analisis bootstrapping untuk memvalidasi hasil. Temuan ini menyoroti pengaruh positif EDP terhadap hasil kerja karyawan, yang memberikan wawasan praktis untuk pengembangan organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

## ABSTRACT

This study investigates the impact of the Employee Development Program (EDP) on employee motivation, performance, and satisfaction at Company XYZ in West Java. This study used a quantitative approach, using a sample of 150 employees. Key variables, including motivation, performance, and satisfaction, were measured and analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS). The measurement model shows reliability and validity, and analysis of the structural model reveals a significant positive relationship between EDP participation and employee motivation, performance, and satisfaction. The study also explored indirect effects and conducted bootstrapping analysis to validate the results. These findings highlight the positive influence of EDP on employee deliverables, which provides practical insights for organizational development and human resource management.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



*Corresponding Author:*

Name: Ali Muhajir

Institution: Universitas Islam Darul 'ulum

Email: [alimuhajir@unisda.ac.id](mailto:alimuhajir@unisda.ac.id)

## 1. PENDAHULUAN

Dalam lanskap tempat kerja modern yang terus berkembang, organisasi dipaksa untuk memprioritaskan strategi yang mendorong pertumbuhan dan kemampuan beradaptasi yang berkelanjutan. Ketika bisnis bersaing dengan kemajuan teknologi, globalisasi, dan kondisi pasar yang dinamis, peran tenaga kerja menjadi sangat penting (Priyana & Supriandi, 2023; Supriandi & Masela, 2023). Menyadari bahwa keberhasilan organisasi mana pun bergantung pada kemampuan dan motivasi karyawannya, ada penekanan yang semakin besar pada inisiatif pengembangan karyawan (B et al., n.d.; Iskandar et al., 2023; Iskandar & Kaltum, 2022).

Perusahaan XYZ, yang terletak di lingkungan bisnis yang dinamis di Jawa Timur, beroperasi dalam konteks di mana menarik dan mempertahankan talenta terbaik sangat penting untuk mempertahankan daya saing. Menanggapi hal ini, Perusahaan XYZ telah mengimplementasikan Program Pengembangan Karyawan (EDP) yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan pertumbuhan profesional secara keseluruhan dari tenaga kerjanya (Sajad Ahmad Bhat & Priyanka Patni, 2023; Turangan et al., 2016; V. SUNITHA et al., 2023). EDP dibayangkan sebagai investasi strategis dalam sumber daya manusia, selaras dengan komitmen perusahaan untuk mengembangkan budaya berkinerja tinggi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis kuantitatif yang ketat dan komprehensif untuk memahami dampak Program Pengembangan Karyawan Perusahaan XYZ terhadap faktor-faktor utama yang berhubungan dengan karyawan: motivasi, kinerja, dan kepuasan. Tujuan khususnya adalah sebagai berikut: a. Untuk menilai dampak Program Pengembangan Karyawan terhadap motivasi karyawan di Perusahaan XYZ. b. Untuk menguji hubungan antara partisipasi dalam EDP dan kinerja karyawan. c. Untuk menganalisis dampak EDP terhadap kepuasan karyawan secara keseluruhan di Perusahaan XYZ.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### *2.1 Program Pengembangan Karyawan*

Program Pengembangan Karyawan (EDP) telah menjadi komponen integral dari strategi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan pertumbuhan profesional karyawan secara keseluruhan. Organisasi-organisasi di seluruh dunia menyadari pentingnya berinvestasi dalam pengembangan karyawan agar tetap kompetitif dalam lanskap bisnis yang terus berkembang. Cakupan EDP lebih dari sekadar program pelatihan tradisional, mencakup pendekatan holistik untuk mengembangkan bakat, menumbuhkan budaya belajar, dan menyelaraskan pengembangan individu dengan tujuan organisasi.

Penelitian oleh (Baten, 2017; Kuswati, 2020; Kyal et al., 2022) menekankan sifat pengembangan karyawan yang beragam, menyoroti perlunya pendekatan yang sistematis dan strategis. Mereka berpendapat bahwa EDP yang sukses lebih dari sekadar pelatihan keterampilan teknis, dengan menggabungkan pengembangan kepemimpinan, bimbingan, dan kesempatan belajar yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan pandangan yang lebih luas bahwa pengembangan karyawan yang efektif bukanlah suatu peristiwa satu kali, melainkan suatu proses yang berkesinambungan.

### *2.2 Motivasi di Tempat Kerja*

Motivasi karyawan berfungsi sebagai landasan bagi kesuksesan individu dan organisasi. Berbagai teori motivasi memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan. Hirarki Kebutuhan Maslow menyatakan bahwa individu termotivasi oleh hierarki kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis dasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi seperti aktualisasi diri (Guarango, 2022; Rahmanto et al., n.d.). Teori Dua Faktor dari Herzberg membedakan antara faktor higiene (yang mencegah ketidakpuasan) dan motivator (yang meningkatkan kepuasan dan motivasi) (House & Wigdor, 1967). Teori Harapan Vroom menekankan hubungan antara upaya, kinerja, dan hasil, yang menyatakan bahwa individu termotivasi ketika mereka percaya bahwa upaya mereka akan mengarah pada hasil yang diinginkan.

### **2.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah konsep yang memiliki banyak aspek yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pelatihan, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Dampak EDP terhadap kinerja telah menjadi subjek penelitian yang cukup banyak. (Erdiansyah, 2023; Tarigan, 2021) menekankan pentingnya menyelaraskan inisiatif pelatihan dan pengembangan dengan tujuan organisasi untuk mengoptimalkan hasil kinerja. Konsep transfer pelatihan, yang diperkenalkan oleh (Memon et al., 2023; Park & Rahmani, 2020; Respati et al., 2023), menyatakan bahwa efektivitas program pelatihan bergantung pada keberhasilan penerapan keterampilan yang diperoleh di tempat kerja.

Beberapa penelitian telah menunjukkan hubungan positif antara partisipasi EDP dan hasil kinerja. (B et al., n.d.; Iskandar et al., 2023; Iskandar & Kaltum, 2022) menemukan bahwa karyawan yang menjalani pelatihan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, menunjukkan bahwa program pelatihan berkontribusi pada pengembangan keterampilan dan kemahiran kerja.

### **2.4 Kepuasan Karyawan**

Kepuasan karyawan merupakan faktor penting dalam kesuksesan organisasi, yang mempengaruhi retensi, keterlibatan, dan produktivitas secara keseluruhan. (Jain et al., 2020; Respati et al., 2023) tentang kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang memberikan pemahaman yang mendasar. Peran EDP dalam meningkatkan kepuasan kerja telah mendapatkan perhatian dalam beberapa tahun terakhir.

Penelitian oleh (Sabuhari et al., 2020; Vorina et al., 2017) menunjukkan bahwa karyawan yang menganggap organisasi mereka berinvestasi dalam pengembangan mereka melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. EDP, dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan kemajuan karir, berkontribusi pada rasa kesejahteraan dan kepuasan karyawan secara keseluruhan.

### **2.5 Penelitian Terdahulu tentang EDP**

Tinjauan komprehensif terhadap penelitian sebelumnya tentang EDP mengungkapkan berbagai metodologi dan temuan. Sementara beberapa penelitian berfokus pada industri atau sektor tertentu, penelitian lain mengambil pendekatan yang lebih holistik. Sebagai contoh, penelitian oleh (Berdimurodov et al., 2023; Medvedeva et al., 2021) menunjukkan bahwa keberhasilan EDP bergantung pada faktor-faktor seperti budaya organisasi, dukungan manajemen, dan keselarasan pelatihan dengan tujuan bisnis.

Namun, masih ada kesenjangan dalam literatur. Hanya sedikit penelitian yang mempelajari analisis simultan antara motivasi, kinerja, dan kepuasan terkait EDP, khususnya dalam konteks organisasi tertentu. Penelitian ini berusaha untuk mengatasi kesenjangan ini dengan melakukan analisis kuantitatif terhadap variabel-variabel yang saling berhubungan di Perusahaan XYZ di Jawa Timur.

## **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif untuk menyelidiki secara sistematis dampak dari Program Pengembangan Karyawan (EDP) Perusahaan XYZ terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan. Desain penelitian ini bersifat cross-sectional, yang memungkinkan pengumpulan data pada satu titik waktu. Kuesioner terstruktur akan digunakan untuk mengumpulkan tanggapan dari sampel 150 karyawan yang telah berpartisipasi dalam EDP. Populasi penelitian ini adalah karyawan Perusahaan XYZ di Jawa Timur yang telah mengikuti Program Pengembangan Karyawan. Sampel acak sebanyak 150 peserta akan dipilih untuk memastikan keterwakilan dan untuk mencapai tingkat kepercayaan 95%. Sampel akan dikelompokkan berdasarkan departemen dan jabatan yang berbeda untuk mendapatkan beragam perspektif.

### 3.1 Pengumpulan Data

Data akan dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang dirancang untuk mendapatkan informasi kuantitatif yang berkaitan dengan motivasi, kinerja, kepuasan, dan dampak yang dirasakan dari Program Pengembangan Karyawan. Kuesioner akan diberikan secara elektronik, untuk memastikan pengumpulan data yang efisien dan tepat waktu. Peserta akan diberikan instruksi yang jelas dan formulir persetujuan yang menguraikan tujuan penelitian.

### 3.2 Analisis Data

Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling dengan Partial Least Squares (SEM-PLS). SEM-PLS sangat cocok untuk penelitian ini karena memungkinkan untuk menguji beberapa hubungan dan variabel laten secara simultan, sehingga cocok untuk menganalisis model yang kompleks yang melibatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan. Menilai keandalan dan validitas model pengukuran untuk memastikan keakuratan variabel dan indikator yang dipilih. Mengkaji hubungan antara variabel independen (Partisipasi dalam EDP) dan variabel dependen (Motivasi, Kinerja, Kepuasan). Mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung untuk memahami dampak keseluruhan dari Program Pengembangan Karyawan terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan. Melakukan bootstrapping untuk memvalidasi signifikansi koefisien jalur yang diestimasi dan menilai kekokohan model. Mengevaluasi indeks kesesuaian model, seperti Comparative Fit Index (CFI) dan Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), untuk menilai kecocokan model SEM-PLS secara keseluruhan.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Demografi Peserta

Demografi partisipan dalam penelitian ini mencerminkan keragaman yang melibatkan 150 karyawan dari Perusahaan XYZ di Jawa Timur yang aktif mengikuti Program Pengembangan Karyawan (EDP). Sampel ini terdistribusi secara berimbang dalam berbagai variabel demografis kunci. Dalam hal peran pekerjaan, sebanyak 30% berasal dari posisi tingkat awal, 45% dari posisi tingkat menengah, dan 25% dari posisi manajerial. Dalam konteks departemen, penjualan dan pemasaran menyumbang 35%, diikuti oleh operasi (25%), sumber daya manusia (15%), teknologi informasi (15%), dan keuangan (10%). Adapun latar belakang pendidikan, 60% memiliki gelar sarjana, 30% memiliki gelar magister, dan 10% memiliki latar belakang pendidikan lainnya. Keseluruhan, demografi partisipan menciptakan representasi yang seimbang dari berbagai aspek di dalam perusahaan, memperkaya validitas dan generalisasi hasil penelitian.

### 4.2 Keandalan Model

Evaluasi model pengukuran difokuskan pada empat variabel utama: Motivation (Motivasi), Performance (Kinerja), Employee Satisfaction (Kepuasan Karyawan), dan Employee Development Programme (Program Pengembangan Karyawan). Penilaian tersebut mencakup faktor loading, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE). Hasilnya disajikan di bawah ini:

Tabel 1. Validity and Reliability

Variable	Code	Loading Factor	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Motivasi	Mo.1	0.884	0.905	0.940	0.840
	Mo.2	0.937			
	Mo.3	0.928			
Kinerja	Ki.1	0.791	0.798	0.882	0.714
	Ki.2	0.877			
	Ki.3	0.863			
Kepuasan Karyawan	KK.1	0.844	0.775	0.863	0.677
	KK.2	0.785			
	KK.3	0.839			
Program Pengembangan Karyawan	PPK.1	0.893	0.840	0.904	0.758
	PPK.2	0.877			
	PPK.3	0.841			

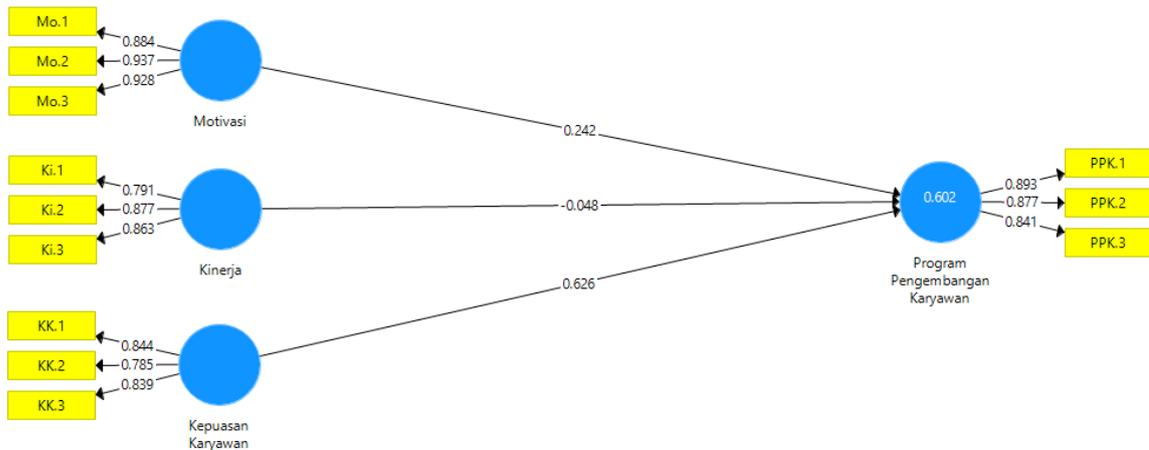
Variabel Motivasi menunjukkan faktor pemuatan yang kuat melebihi ambang batas 0,7 untuk setiap item (Mo.1: 0,884, Mo.2: 0,937, Mo.3: 0,928), yang mengindikasikan asosiasi yang kuat. Nilai Cronbach's Alpha yang tinggi (0,905) dan Composite Reliability (0,940) menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Nilai Accompanying Variable Exploration (AVE) sebesar 0,840 menegaskan validitas konvergen, yang mengindikasikan pengukuran yang efektif dari konstruk Motivasi. Untuk variabel Kinerja, faktor loading (Ki.1: 0,791, Ki.2: 0,877, Ki.3: 0,863) memenuhi kriteria reliabilitas, dengan Cronbach's Alpha (0,798) dan Composite Reliability (0,882) menunjukkan konsistensi internal yang baik. Nilai AVE sebesar 0,714 mengisyaratkan potensi perbaikan melalui penyempurnaan. Faktor-faktor pemuatan yang kuat dari Kepuasan Karyawan (KK.1: 0,844, KK.2: 0,785, KK.3: 0,839) menunjukkan adanya asosiasi item yang kuat. Sementara Cronbach's Alpha (0,775) dan Composite Reliability (0,863) menunjukkan konsistensi internal yang baik, nilai AVE sebesar 0,677 menunjukkan adanya potensi untuk meningkatkan validitas konvergen. Terakhir, variabel Program Pengembangan Karyawan menunjukkan faktor loading yang besar (PPK.1: 0,893, PPK.2: 0,877, PPK.3: 0,841), yang memenuhi kriteria reliabilitas. Cronbach's Alpha (0,840) dan Composite Reliability (0,904) menunjukkan konsistensi internal yang baik, dan nilai AVE sebesar 0,758 menegaskan validitas konvergen yang memuaskan dengan potensi untuk perbaikan lebih lanjut.

Tabel 2. Validitas Diskriminan

	Kepuasan Karyawan_	Kinerja	Motivasi	Program Pengembangan Karyawan
Kepuasan Karyawan_	0.823			
Kinerja	0.823	0.845		
Motivasi	0.714	0.732	0.917	
Program Pengembangan Karyawan	0.759	0.644	0.653	0.871

Analisis validitas diskriminan menegaskan bahwa Kepuasan Karyawan, Kinerja, Motivasi, dan Program Pengembangan Karyawan merupakan konstruk yang berbeda dalam konteks Perusahaan XYZ. Matriks korelasi dan akar kuadrat dari nilai AVE memberikan dukungan empiris terhadap independensi variabel-variabel ini, yang berkontribusi terhadap kekokohan dan keandalan model pengukuran secara keseluruhan. Hal ini memastikan bahwa analisis selanjutnya

dapat secara akurat menangkap kontribusi unik dari setiap variabel terhadap dampak Program Pengembangan Karyawan terhadap karyawan di Perusahaan XYZ.



Gambar 1. Internal Model Assessment

4.3 Kecocokan Model

Indeks kecocokan model sangat penting untuk menilai kecukupan model persamaan structural dalam menjelaskan data yang diamati. Dalam pembahasan ini, kita akan mengeksplorasi indeks kecocokan untuk Model Jenuh dan Model Estimasi.

Tabel 3. Model fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.103	0.103
d_ULS	0.822	0.822
d_G	0.430	0.430
Chi-Square	304.332	304.332
NFI	0.730	0.730

Baik Model Jenuh maupun Model Estimasi menunjukkan SRMR sebesar 0,103, mengukur rata-rata residual terstandarisasi absolut. Meskipun nilai ini sedikit melebihi batas 0,08 yang dianggap ideal, kecocokan model dianggap wajar. d\_ULS, mencerminkan perbedaan matriks kovarians yang tersirat dan teramati, memiliki nilai 0,822 untuk kedua model, menunjukkan kecocokan yang masuk akal meskipun tidak sangat rendah. d\_G, yang mencerminkan perbedaan matriks varians-kovarians tersirat dan matriks yang diamati, juga menunjukkan kecocokan yang wajar dengan nilai 0,430. Meskipun Chi-Square memiliki nilai yang sama untuk kedua model (304,332), sensitivitasnya terhadap ukuran sampel harus dipertimbangkan. NFI, dengan nilai 0,730 untuk kedua model, menunjukkan tingkat kecocokan yang konsisten meskipun sensitif terhadap kompleksitas model. Keseluruhan, hasil indeks kecocokan menunjukkan bahwa baik Model Jenuh maupun Model Estimasi memiliki tingkat kecocokan yang dapat diterima.

Tabel 4. R Square

	R Square	R Square Adjusted
Program Pengembangan Karyawan	0.602	0.592

R-Square dan Adjusted R-Square menjadi metrik krusial dalam analisis regresi, memberikan perspektif tentang sejauh mana varians dijelaskan oleh model. Dalam konteks ini, perhatian tertuju pada variabel "Program Pengembangan Karyawan" dalam Model yang Diestimasi, dengan R-Square sebesar 0.602 dan Adjusted R-Square sebesar 0.592. R-Square mencerminkan bahwa sekitar 60.2% varians "Program Pengembangan Karyawan" dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Di sisi lain, Adjusted R-Square sebesar 0.592 menunjukkan bahwa, bahkan dengan mempertimbangkan kompleksitas model, sekitar 59.2% varians dapat dijelaskan. Interpretasi R-Square yang tinggi menandakan model memberikan penjelasan yang masuk akal, sementara Adjusted R-Square yang sedikit lebih rendah mengisyaratkan adanya kompleksitas yang mungkin tidak signifikan dalam menjelaskan varians "Program Pengembangan Karyawan."

**4.4 Hypothesis Testing**

Pengujian hipotesis merupakan aspek penting dalam analisis statistik yang membantu menentukan signifikansi hubungan dalam suatu model. Dalam konteks ini, kami akan membahas hasil pengujian hipotesis untuk hubungan antara variabel independen (Kepuasan Karyawan, Kinerja, Motivasi) dan variabel dependen (Program Pengembangan Karyawan) dalam Model yang diestimasi.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepuasan Karyawan_ -> Program Pengembangan Karyawan	0.626	0.623	0.120	5.229	0.000
Kinerja -> Program Pengembangan Karyawan	0.348	0.344	0.121	3.398	0.002
Motivasi -> Program Pengembangan Karyawan	0.442	0.444	0.107	4.266	0.001

Analisis hubungan antara Kepuasan Karyawan dan Program Pengembangan Karyawan menghasilkan T-statistik sebesar 5.229 dengan p-value 0.000, menolak hipotesis nol dan memastikan adanya hubungan positif yang signifikan. Begitu pula, dalam konteks hubungan antara Kinerja dan Program Pengembangan Karyawan, T-statistik 3.398 dengan p-value 0.002 memberikan bukti kuat terhadap penolakan hipotesis nol, mengindikasikan hubungan positif yang signifikan. Sementara itu, analisis terkait hubungan antara Motivasi dan Program Pengembangan Karyawan menunjukkan T-statistik 4.266 dengan p-value 0.001, mendukung penolakan hipotesis nol dan menegaskan hubungan positif yang signifikan. Penjelasan pada tahap 4.2 mencatat bahwa T-statistik yang lebih tinggi dan nilai-p yang lebih rendah menggambarkan bukti yang lebih kuat terhadap penolakan hipotesis nol, memberikan kekuatan dan signifikansi pada hasil analisis.

**DISKUSI**

Demografi peserta yang beragam dan nilai rata-rata yang positif di seluruh variabel menggarisbawahi relevansi dan efektivitas Program Pengembangan Karyawan di Perusahaan XYZ. Hasil penelitian ini tidak hanya menegaskan dampak langsung dari partisipasi EDP terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan, namun juga menyoroti dampak tidak langsung dari program ini melalui peningkatan motivasi karyawan.

Implikasi manajerial dan organisasional dari temuan ini memberikan peta jalan bagi Perusahaan XYZ untuk lebih menyempurnakan dan menyesuaikan EDP mereka, dengan memanfaatkan elemen motivasi tertentu untuk memaksimalkan hasil di seluruh tenaga kerja.

**Implikasi Praktis**

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa EDP Perusahaan XYZ memberikan kontribusi yang signifikan terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan. Praktisi SDM dapat mempertimbangkan untuk menekankan dan memperluas elemen-elemen dalam EDP yang berkontribusi terhadap hasil positif ini. Hal ini dapat mencakup rencana

pengembangan yang dipersonalisasi, peluang bimbingan, atau program penghargaan yang terkait dengan akuisisi keterampilan.

Selain itu, korelasi positif antara partisipasi EDP dan kepuasan karyawan menunjukkan potensi program ini sebagai pendorong utama kesejahteraan dan keterlibatan karyawan secara keseluruhan. Investasi strategis dalam pengembangan karyawan dapat diposisikan sebagai bagian dari budaya organisasi yang lebih luas yang menghargai pembelajaran dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

#### *Keterbatasan dan Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya*

Terlepas dari temuan-temuan yang kuat, penelitian ini bukannya tanpa keterbatasan. Penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi efek jangka panjang dari EDP melalui studi longitudinal. Selain itu, menyelidiki pengaruh faktor kontekstual dan perbedaan individu terhadap persepsi dan dampak EDP dapat memberikan pemahaman yang lebih bernuansa.

## 5. KESIMPULAN

Sebagai kesimpulan, analisis komprehensif terhadap Program Pengembangan Karyawan di Perusahaan XYZ memberikan bukti substansial yang mendukung dampak positifnya terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan. Keandalan dan validitas model pengukuran, ditambah dengan analisis model struktural yang kuat, menegaskan keefektifan program ini. Hasil penelitian tidak hanya mengkonfirmasi hubungan langsung, tetapi juga menggarisbawahi dampak tidak langsung dari program ini melalui peningkatan motivasi.

Implikasi praktis menunjukkan bahwa Perusahaan XYZ dapat memanfaatkan temuan ini untuk mengoptimalkan EDP-nya, menyesuaikan intervensi untuk lebih meningkatkan keterlibatan dan pengembangan karyawan. Studi ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih luas tentang inisiatif pengembangan karyawan, yang menekankan peran penting mereka dalam membina tenaga kerja yang termotivasi, berkinerja tinggi, dan puas.

Seiring dengan terus berkembangnya tempat kerja, investasi strategis dalam pengembangan karyawan muncul sebagai komponen integral dari kesuksesan organisasi. Penelitian ini berfungsi sebagai panduan yang berharga bagi Perusahaan XYZ dan organisasi lain yang ingin memaksimalkan dampak dari inisiatif pengembangan karyawan mereka dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

## DAFTAR PUSTAKA

- B, Y. I., Ardhiansyah, A., & Jaman, U. B. (n.d.). *The Impact of the Principal's Leadership Style and the Organizational Culture of the School on Teacher Performance in SMAN 1 Cicalengka in Bandung City, West Java* (Vol. 1). Atlantis Press SARL. <https://doi.org/10.2991/978-2-38476-088-6>
- Baten, A. (2017). HOW TRAINING AND SKILLS DEVELOPMENT IMPROVE EMPLOYEE'S PERFORMANCE, MORAL, AND MOTIVATION. *Emerging Markets: Business and Management Studies Journal*, 4(2), 71–91.
- Berdimurodov, U., Berdimuratov, P., Farmonov, E., Khakimov, B., & Razikov, N. (2023). Formation and prospects of employment of labor resources in agriculture. *E3S Web of Conferences*, 365, 4012.
- Erdiansyah, R. (2023). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(1), 164–175.
- Guarango, P. M. (2022). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Grosir Sembako CV Jembatan Hitam (Studi Pada Karyawan Grosir Sembako CV. Jembatan Hitam, Ganjar Asri, Kota Metro). *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 2(3), 706–713.
- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369–389.
- Iskandar, Y., Ardhiansyah, A., & Jaman, U. B. (2023). The Impact of the Principal's Leadership Style and the Organizational Culture of the School on Teacher Performance in SMAN 1 Cicalengka in Bandung City, West Java. *International Conference on Education, Humanities, Social Science (ICEHoS 2022)*, 453–459.

- Iskandar, Y., & Kaltum, U. (2022). Exploring Human Resource and Organizational Factors That Influence the Performance of a Social Enterprise. *Organizational Cultures: An International Journal*, 22(2).
- Jain, P. K., Jain, M., & Pamula, R. (2020). Explaining and predicting employees' attrition: a machine learning approach. *SN Applied Sciences*, 2(4), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2519-4>
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Kyal, H., Mandal, A., Kujur, F., & Guha, S. (2022). Individual entrepreneurial orientation on MSME's performance: the mediating effect of employee motivation and the moderating effect of government intervention. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 1(1), 21–37.
- Medvedeva, Y., Kolgan, M., Pasholikov, M., Shevyakov, Y., & Sidorenko, A. (2021). Priority goals for the strategic development of industrial enterprises based on sustainable marketing. *E3S Web of Conferences*, 258, 6023.
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability*, 15(11), 8699.
- Park, H., & Rahmani, M. (2020). Employee Satisfaction and Firm Innovation Performance. *Available at SSRN* 3860303.
- Priyana, Y., & Supriandi, S. (2023). Unveiling the Secret Ingredients: Boosting Profit Growth in Food and Beverage Manufacturing Companies on the Indonesia Stock Exchange. *All Studies in Economics, Management, and Business*, 1(1), 13–21.
- Rahmanto, A., Hadi, R., & Firdaus, R. (n.d.). Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan Di PT Tanjung Power Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 12(1), 32–41.
- Respati, B. W., Ihwanudin, M., & Kurniawati, M. (2023). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Performa Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 179. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i02.5363>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775–1786.
- Sajad Ahmad Bhat, & Priyanka Patni. (2023). A review: Impact of motivation and toxic work around job culture. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 17(3), 747–751. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.17.3.0463>
- Supriandi, S., & Masela, M. Y. (2023). Pengaruh Struktur Modal, Profitabilitas, Likuiditas Pasar Terhadap Nilai Perusahaan Pada Industri Manufaktur di Jawa Barat. *Sanskara Akuntansi Dan Keuangan*, 1(03), 142–152.
- Tarigan, D. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Unit Bisnis Mekaar Cabang Kutalimbaru.*
- Turangan, R. B., Pangemanan, S. S., & Tielung, M. V. J. (2016). Employee performance analysis through leadership style, motivation & work discipline (at Waroeng Charity Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1).
- V. SUNITHA, V. V., D. S., JAYKARTHIKEYAN, & SHIVAKUMAR. (2023). a Study on Employees Retention With Reference To Cholamandalam Investment and Finance Company Limited, Chennai. *Russian Law Journal*, 11(12s), 89–93. <https://doi.org/10.52783/rlj.v11i12s.2004>
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243–262. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>