



PERAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* MELALUI *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN *OUTSOURCING* PT. X

Lelya Sugiyanty¹, Widarto Rachbini², Seta Ariawuri Wicaksana³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Manajemen, Universitas Pancasila, Jakarta Selatan, Indonesia¹²³

*Email Korespondensi: lelyasugiyanty@gmail.com

Sejarah Artikel:

Diterima 3-09-2026
Disetujui 19-09-2026
Diterbitkan 28-09-2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of Competency Development and Organizational Culture on Work Engagement through Job Satisfaction as an intervening variable among outsourcing employees at a labor service provider assigned to a partner company. This study employed a quantitative approach using a survey of 100 outsourcing employees selected through a saturated sampling (census) technique. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3.2.9. The results show that Competency Development and Organizational Culture have positive and significant effects on Job Satisfaction. Competency Development, Organizational Culture, and Job Satisfaction also have positive and significant effects on Work Engagement. Furthermore, Job Satisfaction partially mediates the effects of Competency Development and Organizational Culture on Work Engagement. These findings indicate that improving employee competencies and fostering a supportive organizational culture can enhance both job satisfaction and employee engagement. The practical implications emphasize the importance of strengthening competency development, employee involvement, and learning and development opportunities for outsourcing employees.

Keywords: Competency Development, Organizational Culture, Job Satisfaction, Work Engagement, Outsourcing Employees.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Pengembangan Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening pada karyawan *outsourcing* di sebuah perusahaan penyedia tenaga kerja yang ditempatkan pada perusahaan mitra. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 100 karyawan *outsourcing* yang dipilih menggunakan teknik sampel jenuh (sensus). Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Kompetensi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Pengembangan Kompetensi, Budaya Organisasi, dan *Job Satisfaction* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Selain itu, *Job Satisfaction* terbukti memediasi

secara parsial pengaruh Pengembangan Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap *Work Engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi dan penerapan budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan sekaligus keterikatan karyawan terhadap pekerjaan. Implikasi penelitian menekankan pentingnya penguatan pengembangan kompetensi, keterlibatan karyawan, serta kesempatan pembelajaran dan pengembangan bagi tenaga *outsourcing*.

Kata Kunci: Pengembangan Kompetensi, Budaya Organisasi, *Job Satisfaction*, *Work Engagement*, Karyawan *Outsourcing*.

PENDAHULUAN

Work engagement merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan kondisi psikologis positif individu dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, fokus, serta keterlibatan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas. Dalam hubungan kerja *outsourcing*, *work engagement* menjadi semakin penting karena karakteristik pekerjaan yang fleksibel, ketidakpastian status kerja, serta penempatan karyawan pada perusahaan pengguna jasa dapat memengaruhi pengalaman dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya (Bakker & Albrecht, 2021; Schaufeli, 2020). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan tenaga *outsourcing* tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga perlu memperhatikan faktor yang dapat membangun keterlibatan kerja secara berkelanjutan.

Secara teoritis, *work engagement* dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources Theory* yang menempatkan sumber daya kerja (*job resources*) sebagai salah satu faktor penting dalam membangun motivasi dan keterlibatan karyawan. Sumber daya tersebut dapat berupa dukungan organisasi, kesempatan mengembangkan kemampuan, serta lingkungan kerja yang mendukung. Ketersediaan sumber daya kerja yang memadai dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan sekaligus mendorong kondisi psikologis yang lebih positif (Bakker & Demerouti, 2021). Dengan demikian, pengembangan kompetensi dan budaya organisasi menjadi dua aspek yang relevan untuk menjelaskan terbentuknya *work engagement*, khususnya pada karyawan *outsourcing* yang menghadapi karakteristik hubungan kerja berbeda dengan karyawan tetap.

Pengembangan kompetensi merupakan salah satu sumber daya yang dapat mendukung keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Pengembangan kompetensi tidak hanya mencakup peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga berkaitan dengan kesiapan kerja, pembentukan sikap, serta kemampuan individu dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan. Kesempatan memperoleh pelatihan dan pengembangan kemampuan dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan tugas. Dessler (2020) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengalaman kerja merupakan bentuk investasi organisasi yang dapat meningkatkan kualitas kemampuan individu serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Bagi karyawan *outsourcing*, kesesuaian kompetensi dengan tuntutan pekerjaan menjadi semakin penting karena dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas sekaligus pengalaman kerja yang dirasakan.

Selain pengembangan kompetensi, budaya organisasi juga merupakan faktor lingkungan yang berpotensi memengaruhi *work engagement*. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman individu dalam berperilaku dan menjalankan aktivitas kerja. Budaya yang

mendukung kerja sama, komunikasi terbuka, konsistensi, adaptasi, serta kejelasan tujuan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi karyawan. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi membentuk pola perilaku anggota organisasi serta memengaruhi cara individu berinteraksi dan menjalankan pekerjaannya. Dalam *outsourcing*, lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung dapat menjadi sumber daya penting untuk menciptakan kenyamanan dan meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan.

Pengaruh pengembangan kompetensi dan budaya organisasi terhadap *work engagement* juga dapat berlangsung melalui *job satisfaction* atau kepuasan kerja. *Job satisfaction* menggambarkan evaluasi dan perasaan individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti tugas, penghargaan, hubungan kerja, dukungan atasan, dan lingkungan kerja. Karyawan yang memperoleh pengalaman kerja sesuai dengan kebutuhan dan harapannya cenderung memiliki evaluasi yang lebih positif terhadap pekerjaan, yang dapat mendorong motivasi dan keterlibatan kerja (Dessler, 2020). Kepuasan kerja dengan demikian dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana sumber daya individu dan lingkungan organisasi diterjemahkan menjadi keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan.

Pada tenaga *outsourcing*, kepuasan kerja memiliki kompleksitas tersendiri karena adanya karakteristik hubungan kerja dan lingkungan penempatan yang berbeda. Keterbatasan kesempatan pengembangan diri, fasilitas kerja, dukungan atasan, maupun persepsi terhadap penghargaan dan kompensasi dapat memengaruhi evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya. Apabila berbagai aspek tersebut belum sesuai dengan harapan karyawan, kondisi tersebut dapat berdampak pada semangat, fokus, dan keterlibatan dalam menjalankan tugas. Davis dan Newstrom (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan individu terhadap pekerjaannya dan dapat memengaruhi motivasi serta keterlibatan dalam bekerja. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja menjadi salah satu aspek penting dalam membangun *work engagement* pada tenaga *outsourcing*.

Permasalahan mengenai *work engagement* juga masih menjadi perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia secara global. Laporan Gallup Organization (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan pekerja secara global masih menghadapi berbagai tantangan. Kondisi tersebut memperlihatkan pentingnya organisasi dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif melalui dukungan terhadap pengembangan kemampuan, lingkungan kerja yang kondusif, dan pemenuhan kebutuhan karyawan. Pada Indonesia, persoalan tersebut menjadi relevan bagi organisasi yang memanfaatkan tenaga *outsourcing*, mengingat perbedaan karakteristik hubungan kerja dapat menghasilkan pengalaman kerja yang berbeda bagi karyawan (Jobstreet by SEEK, 2024).

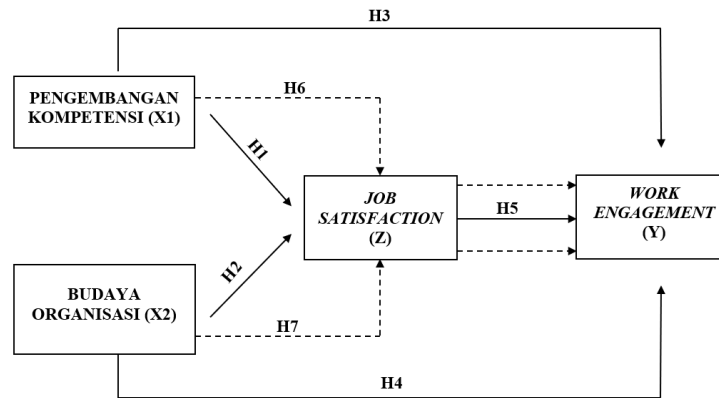
Sejumlah penelitian terdahulu telah menunjukkan adanya hubungan antara pengembangan kompetensi, budaya organisasi, *job satisfaction*, dan *work engagement*. Pengembangan kompetensi ditemukan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, sementara budaya organisasi yang positif juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong keterlibatan individu dalam pekerjaan. Penelitian lain menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *work engagement*. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keterlibatan kerja dapat terbentuk melalui kombinasi faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Namun demikian, penelitian yang secara simultan menguji pengembangan kompetensi dan budaya organisasi terhadap *work engagement* dengan *job satisfaction* sebagai variabel intervening masih relatif terbatas, khususnya dalam tenaga kerja *outsourcing*. Penelitian Aristiyani et al. (2024), misalnya, menunjukkan relevansi *job satisfaction* sebagai variabel intervening dalam hubungan antara faktor organisasional dan *work engagement*, sehingga memperkuat pentingnya mengkaji mekanisme tersebut pada tenaga kerja yang berbeda.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi dan budaya organisasi terhadap *work engagement*, baik secara langsung maupun melalui *job satisfaction* sebagai variabel intervening pada karyawan *outsourcing*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas kajian manajemen sumber daya manusia mengenai pembentukan *work engagement* pada tenaga kerja *outsourcing*, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam memperkuat pengembangan kompetensi, membangun budaya organisasi yang mendukung, dan meningkatkan kepuasan kerja guna mendorong keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan jenis penelitian asosiatif kausalitas. Penelitian bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi dan budaya organisasi terhadap *work engagement*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *job satisfaction* sebagai variabel intervening. Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan *outsourcing* pada perusahaan yang menjadi objek penelitian dengan jumlah sampel penelitian 100 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau *total sampling*, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Data penelitian diperoleh melalui studi kepustakaan dan penyebaran kuesioner. Studi kepustakaan dilakukan dengan menelaah buku, artikel ilmiah, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel penelitian. Kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan tertutup dan diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) (Arikunto, 2020).

Penelitian menggunakan empat variabel, yaitu pengembangan kompetensi sebagai variabel eksogen pertama (X1), budaya organisasi sebagai variabel eksogen kedua (X2), *job satisfaction* sebagai variabel intervening (Z), dan *work engagement* sebagai variabel endogen (Y). Pengembangan kompetensi diukur melalui dimensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Armstrong, 2021). Budaya organisasi diukur melalui dimensi *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* (Denison, 2020). *Job satisfaction* diukur berdasarkan aspek pekerjaan itu sendiri, kompensasi, pengawasan, dan rekan kerja (Robbins & Judge, 2022), sedangkan *work engagement* diukur melalui dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Bakker & Albrecht, 2021). Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis terdiri atas evaluasi *outer model* dan *inner model*. Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, *Average Variance Extracted* (AVE), *outer loading*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*. Evaluasi *inner model* digunakan untuk menilai hubungan antarvariabel melalui nilai koefisien determinasi (R^2) dan *predictive relevance* (Q^2). Pengujian hubungan langsung dan tidak langsung dilakukan melalui analisis jalur (*path analysis*) dengan metode *bootstrapping*. Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai *t-statistic* dan *p-value*, dengan kriteria penerimaan hipotesis apabila *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 (Ghozali, 2021).



Gambar 1. Kerangka Penelitian
Sumber: Diolah Peneliti, 2026

HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Uji *Outer Model*

Pengujian model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk yang digunakan dalam penelitian. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan validitas diskriminan dievaluasi melalui *Fornell-Larcker Criterion* dan *cross loading*. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Hasil keseluruhan pengujian *outer model* disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 1. *Outer Model*

Variabel/Konstruk	<i>Outer Loading</i>	AVE	<i>Discriminant Validity</i>	Cronbach's Alpha	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Pengembangan Kompetensi (X1)	0,713–0,856	0,653	Terpenuhi	0,934	0,944	Valid dan Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,705–0,825	0,595	Terpenuhi	0,940	0,946	Valid dan Reliabel
<i>Work Engagement</i> (Y)	0,841–0,909	0,758	Terpenuhi	0,960	0,966	Valid dan Reliabel
<i>Job Satisfaction</i> (Z)	0,732–0,898	0,656	Terpenuhi	0,962	0,966	Valid dan Reliabel

Sumber: *Output SmartPLS*, (2026)

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, dengan rentang 0,705–0,909, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai AVE seluruh konstruk juga berada di atas 0,50, yaitu antara 0,595 hingga 0,758, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan proporsi varians indikator secara memadai. Validitas diskriminan juga terpenuhi berdasarkan *Fornell-Larcker Criterion*, karena nilai akar AVE masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Hasil *cross loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya. Dengan demikian, konstruk dalam model memiliki kemampuan diskriminan yang memadai. Seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0,934–0,962, sedangkan *Composite Reliability* berada pada rentang 0,944–0,966. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Dengan terpenuhinya kriteria validitas dan reliabilitas, model

pengukuran dinyatakan layak dan dapat dilanjutkan pada tahap evaluasi model struktural (*inner model*).

2) Uji *Inner Model*

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk mengetahui kemampuan model struktural dalam menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian, kemampuan prediktif, serta kontribusi masing-masing variabel dalam model. Pengujian *inner model* dalam penelitian ini meliputi nilai *R-Square* (R^2), *Predictive Relevance* (Q^2), *Effect Size* (f^2), dan *Goodness of Fit* (GoF). Nilai *R-Square* digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen, *Predictive Relevance* (Q^2) digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model, *Effect Size* (f^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel terhadap variabel endogen, sedangkan *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk menilai kesesuaian model secara keseluruhan. Hasil pengujian *inner model* disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. *Inner Model*

Variabel/Konstruk	R-Square	R-Square Adjusted	Q^2	Effect Size (f^2)	GoF
Job Satisfaction (Z)	0,800	0,796	0,515	$X1 \rightarrow Z = 0,462$; $X2 \rightarrow Z = 0,262$	0,722
Work Engagement (Y)	0,855	0,850	0,638	$X1 \rightarrow Y = 0,302$; $X2 \rightarrow Y = 0,085$; $Z \rightarrow Y = 0,134$	0,802

Sumber: *Output SmartPLS*, (2026)

Berdasarkan Tabel 2, nilai *Adjusted R-Square Job Satisfaction* sebesar 0,796 menunjukkan bahwa 79,6% variasi *Job Satisfaction* dapat dijelaskan oleh Pengembangan Kompetensi dan Budaya Organisasi, sedangkan 20,4% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, nilai *Adjusted R-Square Work Engagement* sebesar 0,850 menunjukkan bahwa 85,0% variasi *Work Engagement* dapat dijelaskan oleh Pengembangan Kompetensi, Budaya Organisasi, dan *Job Satisfaction*, sedangkan 15,0% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan nilai tersebut, kedua variabel endogen menunjukkan kemampuan penjelasan model yang kuat.

Nilai Q^2 sebesar 0,515 pada *Job Satisfaction* dan 0,638 pada *Work Engagement* menunjukkan nilai yang lebih besar dari nol, sehingga model memiliki *predictive relevance*. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam menjelaskan kedua variabel endogen. Nilai *GoF* sebesar 0,722 pada *Job Satisfaction* dan 0,802 pada *Work Engagement* berada di atas 0,36 sehingga termasuk dalam kategori tinggi. Sementara itu, hasil *Effect Size* (f^2) menunjukkan bahwa Pengembangan Kompetensi memiliki kontribusi terbesar terhadap *Job Satisfaction* dengan nilai 0,462 dan kontribusi sedang terhadap *Work Engagement* sebesar 0,302. Budaya Organisasi memiliki kontribusi sedang terhadap *Job Satisfaction* sebesar 0,262, sedangkan kontribusinya terhadap *Work Engagement* sebesar 0,085 dan *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement* sebesar 0,134 tergolong kecil.

3) Uji Hipotesis

Setelah model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) memenuhi kriteria yang ditetapkan, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* pada SmartPLS. Pengujian didasarkan pada nilai *original sample* (O), *t-statistics*, dan *p-values*. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	<i>Original Sample</i>	<i>t-Statistics</i>	<i>p-values</i>	Keterangan
H1	Pengembangan Kompetensi (X1) → <i>Job Satisfaction</i> (Z)	0,534	6,698	0,000	Diterima
H2	Budaya Organisasi (X2) → <i>Job Satisfaction</i> (Z)	0,402	4,831	0,000	Diterima
H3	Pengembangan Kompetensi (X1) → <i>Work Engagement</i> (Y)	0,444	5,526	0,000	Diterima
H4	Budaya Organisasi (X2) → <i>Work Engagement</i> (Y)	0,219	2,761	0,006	Diterima
H5	<i>Job Satisfaction</i> (Z) → <i>Work Engagement</i> (Y)	0,311	3,485	0,001	Diterima
H6	Budaya Organisasi (X2) → <i>Job Satisfaction</i> (Z) → <i>Work Engagement</i> (Y)	0,125	2,665	0,008	Diterima
H7	Pengembangan Kompetensi (X1) → <i>Job Satisfaction</i> (Z) → <i>Work Engagement</i> (Y)	0,166	3,207	0,001	Diterima

Sumber: *Output SmartPLS*, (2026)

Berdasarkan Tabel 3, hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian terbukti positif dan signifikan. Pengembangan Kompetensi dan Budaya Organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan kompetensi yang diterima karyawan serta semakin baik budaya organisasi yang dirasakan dalam lingkungan kerja, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Pengembangan Kompetensi dan Budaya Organisasi juga terbukti berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi serta penerapan budaya organisasi yang mendukung dapat mendorong keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya.

Pada hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Work Engagement*, hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Selain pengaruh langsung, *Job Satisfaction* juga terbukti memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Work Engagement* serta memediasi pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap *Work Engagement*. Dengan demikian, budaya organisasi dan pengembangan kompetensi tidak hanya mampu meningkatkan *Work Engagement* secara langsung, tetapi juga dapat meningkatkan keterikatan kerja melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, dari tujuh hipotesis yang diuji, seluruh hipotesis (H1–H7) diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh hubungan yang dirumuskan dalam model penelitian memperoleh dukungan empiris, baik pada pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui *Job Satisfaction*.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, dengan nilai *original sample* sebesar 0,534, *t-statistics* sebesar 6,698, dan *p-values* sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan kompetensi karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung lebih percaya diri, mampu

menyelesaikan tugas secara efektif, dan memiliki persepsi yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan Armstrong (2021) yang menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif. Dalam penelitian ini, keinginan karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan kerja memperoleh penilaian sangat tinggi, sedangkan kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan karier masih relatif lebih rendah. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya peningkatan kesempatan belajar dan pengembangan agar kebutuhan kompetensi karyawan dapat terakomodasi. Temuan ini juga sejalan dengan Mikhriania et al. (2025) dan Hardani et al. (2024) yang menemukan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Selain itu, Budaya Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, dengan nilai *original sample* sebesar 0,402, *t-statistics* sebesar 4,831, dan *p-values* sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin positif budaya organisasi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang terbentuk. Kejelasan tujuan, konsistensi penerapan aturan, kemampuan beradaptasi, serta hubungan kerja yang mendukung dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Dalam karyawan *outsourcing*, pengalaman terhadap budaya kerja di perusahaan tempat penugasan menjadi penting karena aktivitas pekerjaan sehari-hari berlangsung dalam lingkungan organisasi tersebut. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pemahaman terhadap tujuan pekerjaan memperoleh penilaian tinggi, sementara keterlibatan karyawan dalam kegiatan kerja masih perlu diperkuat. Temuan ini sejalan dengan perspektif Denison (2020) mengenai *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* sebagai unsur penting budaya organisasi. Hasil penelitian juga mendukung Hanifah dan Sunarjo (2025) serta Gabriella Koroh et al. (2025) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Dengan demikian, penguatan komunikasi, keterlibatan, dan integrasi karyawan dalam lingkungan kerja dapat mendukung peningkatan kepuasan kerja.

Pengembangan Kompetensi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*, dengan nilai *original sample* sebesar 0,444, *t-statistics* sebesar 5,526, dan *p-values* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja dapat mendorong karyawan untuk lebih bersemangat, berdedikasi, dan terlibat dalam pekerjaannya. Karyawan yang merasa kompeten cenderung memiliki keyakinan lebih tinggi dalam menghadapi tuntutan pekerjaan dan lebih mampu memberikan kontribusi secara optimal. Temuan ini relevan dengan Armstrong (2021) mengenai pengembangan kompetensi serta konsep *work engagement* Schaufeli (2020) yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Keinginan untuk terus meningkatkan kemampuan kerja yang memperoleh penilaian sangat tinggi menunjukkan adanya dorongan pengembangan diri yang kuat pada responden. Namun, kesempatan mengikuti pelatihan masih perlu diperkuat agar kebutuhan tersebut dapat terpenuhi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Hardani et al. (2024) dan Mikhriania et al. (2025) yang menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Budaya Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*, dengan nilai *original sample* sebesar 0,219, *t-statistics* sebesar 2,761, dan *p-values* sebesar 0,006. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang memberikan kejelasan tujuan, mendukung komunikasi, dan membantu karyawan beradaptasi terhadap perubahan dapat meningkatkan keterikatan terhadap pekerjaan. Bagi karyawan *outsourcing*, kemampuan beradaptasi dengan budaya organisasi di tempat penugasan menjadi penting karena mereka perlu mengikuti sistem kerja, standar operasional, dan pola komunikasi yang berlaku di lingkungan tersebut. Nilai koefisien sebesar 0,219 menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap *work engagement* lebih kecil dibandingkan pengaruh Pengembangan Kompetensi sebesar 0,444. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja tetap berperan dalam membentuk

keterikatan, tetapi kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan merupakan faktor yang lebih dominan dalam model penelitian. Temuan ini sejalan dengan Hanifah dan Sunarjo (2025) serta Gabriella Koroh et al. (2025) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan *work engagement*.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*, dengan nilai *original sample* sebesar 0,311, *t-statistics* sebesar 3,485, dan *p-values* sebesar 0,001. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Karyawan yang memperoleh dukungan, arahan, dan pengalaman kerja yang positif cenderung memiliki semangat, dedikasi, serta keterlibatan yang lebih tinggi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa dukungan atasan ketika menghadapi kesulitan dalam bekerja memperoleh penilaian tertinggi pada variabel *Job Satisfaction*. Temuan ini sejalan dengan Robbins dan Judge (2022) yang menjelaskan *job satisfaction* sebagai evaluasi positif individu terhadap pekerjaannya, serta Schaufeli (2020) yang memandang *work engagement* sebagai kondisi psikologis yang ditandai oleh energi, dedikasi, dan konsentrasi dalam bekerja. Nilai pengaruh *Job Satisfaction* sebesar 0,311 juga lebih tinggi dibandingkan pengaruh langsung Budaya Organisasi sebesar 0,219, sehingga peningkatan kepuasan kerja menjadi salah satu aspek penting dalam membangun keterikatan karyawan. Hasil tersebut mendukung penelitian Mikhriania et al. (2025) dan Hardani et al. (2024).

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction*, dengan nilai *original sample* sebesar 0,125, *t-statistics* sebesar 2,665, dan *p-values* sebesar 0,008. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya memengaruhi keterikatan kerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang mendukung keterlibatan, konsistensi, adaptasi, dan kejelasan tujuan dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif, sehingga meningkatkan kepuasan dan mendorong keterikatan terhadap pekerjaan. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap *Work Engagement* sebesar 0,219 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,125 menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berperan sebagai mediator parsial karena kedua jalur terbukti signifikan. Temuan ini mendukung perspektif Denison (2020) dan Robbins dan Judge (2022), serta sejalan dengan penelitian Hanifah dan Sunarjo (2025) dan Gabriella Koroh et al. (2025).

Pengembangan Kompetensi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction*, dengan nilai *original sample* sebesar 0,166, *t-statistics* sebesar 3,207, dan *p-values* sebesar 0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan *work engagement* secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang memperoleh kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan akan lebih percaya diri dalam menghadapi tuntutan pekerjaan dan cenderung memperoleh pengalaman kerja yang lebih positif. Kondisi tersebut meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian memperkuat keterikatan terhadap pekerjaan. Pengaruh langsung Pengembangan Kompetensi terhadap *Work Engagement* sebesar 0,444 dan pengaruh tidak langsung melalui *Job Satisfaction* sebesar 0,166 menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berperan sebagai mediator parsial karena kedua pengaruh tersebut signifikan. Temuan ini sejalan dengan Armstrong (2021) serta Robbins dan Judge (2022), dan mendukung hasil penelitian Hardani et al. (2024) dan Mikhriania et al. (2025).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Kompetensi, Budaya Organisasi, dan *Job Satisfaction* merupakan faktor yang berperan dalam meningkatkan *Work Engagement*. Pengembangan Kompetensi memiliki pengaruh langsung yang paling kuat terhadap *Work Engagement*, sedangkan *Job Satisfaction* berperan sebagai mekanisme yang memperkuat pengaruh Budaya Organisasi

dan Pengembangan Kompetensi terhadap keterikatan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan karyawan perlu dilakukan secara terpadu melalui pengembangan kompetensi, penciptaan budaya organisasi yang mendukung, serta peningkatan kepuasan kerja. Bagi pengelolaan karyawan *outsourcing*, upaya tersebut dapat dilakukan melalui penyediaan pelatihan yang sesuai kebutuhan pekerjaan, dukungan dan arahan atasan, kesempatan pengembangan karier, serta penciptaan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan terlibat dan beradaptasi secara optimal.

Dalam konteks pengelolaan karyawan *outsourcing*, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa peningkatan *work engagement* perlu didukung melalui pendekatan yang saling berkaitan. Penyediaan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dapat membantu meningkatkan kompetensi dan kesiapan karyawan. Pada saat yang sama, perusahaan tempat penugasan perlu menciptakan budaya kerja yang memberikan kejelasan tujuan, komunikasi yang baik, keterlibatan, serta dukungan terhadap karyawan. Dukungan atasan juga menjadi aspek penting karena hasil deskriptif menunjukkan bahwa dukungan ketika menghadapi kesulitan memperoleh penilaian tinggi pada variabel *Job Satisfaction*. Dengan demikian, peningkatan kompetensi, penciptaan lingkungan organisasi yang mendukung, dan pemenuhan pengalaman kerja yang positif dapat menjadi bagian dari strategi untuk memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, Pengembangan Kompetensi dan Budaya Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* maupun *Work Engagement*. Selain itu, *Job Satisfaction* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* mampu memediasi pengaruh Pengembangan Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap *Work Engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi dan penciptaan budaya organisasi yang mendukung tidak hanya dapat meningkatkan keterikatan kerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Kompetensi, Budaya Organisasi, dan *Job Satisfaction* merupakan faktor penting dalam membentuk *Work Engagement* pada karyawan *outsourcing*. Meskipun seluruh variabel berada pada kategori tinggi, masih terdapat aspek yang perlu diperhatikan, terutama kesempatan pelatihan, pengembangan karier, persepsi terhadap kompensasi, dan keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, upaya meningkatkan *Work Engagement* dan mengurangi kecenderungan *turnover* serta permasalahan kedisiplinan perlu dilakukan secara terpadu melalui penguatan pengembangan kompetensi, peningkatan kepuasan kerja, dan penciptaan budaya kerja yang lebih inklusif bagi karyawan *outsourcing*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2020). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aristiyani, A., Widhiastuti, H., & Dewi, R. (2024). Analysis Of The Influence Of Work-Life Balance And Organizational Culture On Work Engagement Through Job Satisfaction As An Intervening Variable Among Bintara Members Of Public Relations Division Of Central Java Regional Police. *Paedagogy: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Psikologi*, 4(3), 264–270.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* (15th Ed.). London: Kogan Page.

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2021). Work Engagement: Current Trends. *Career Development International*, 26(1), 4–11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2021). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock And Looking Forward. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 26(2), 89–105.
- Denison, D. R. (2020). *Organizational Culture And Effectiveness*. New York: Wiley.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th Ed.). Pearson Education.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2021). *Organizational Behavior At Work*. New York: Mcgraw-Hill Education.
- Gallup Organization. (2023). *State Of The Global Workplace Report 2023*. Washington, Dc: Gallup Press.
- Hanifah, F. F., & Sunarjo, W. A. (2025). Mampukah Job Satisfaction Menjadi Mediator Organizational Culture Dan Compensation Dengan Employee Engagement? *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 5(1), 134–138. <https://doi.org/10.53866/Jimi.V5i1.674>
- Imam Ghazali. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, Dan Aplikasi Menggunakan Smartpls*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jobstreet By Seek. (2024). *Hiring, Compensation And Benefits Report Indonesia 2024*. Jakarta: Seek Asia.
- Mikhriania, Virsal, A. D., & Lada, S. (2025). Employee Engagement, Job Satisfaction, Organizational Culture, And Servant Leadership As Drivers Of Worker Productivity. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 28(1), 221–246. <https://doi.org/10.21009/Jeb>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th Ed.). Pearson Education.
- Schaufeli, W. B. (2020). Engaging Leadership in The Job Demands-Resources Model. *Career Development International*, 25(5), 577–591.
- Zahara, L., & Kasmiruddin. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Prima Sugih Abadi. *Eco-Fin: Economics And Financial*, 7(1), 14–19. <https://jurnal.kdi.or.id/index.php/ef>