

Peran *Psychological Empowerment* dalam Memediasi Pengaruh *Human Capital Development* dan *Career Development* terhadap Kinerja Karyawan PT. Decorindo Inti Alam Wood

Firdaus^{1*}, Dewi Ariefahnoor², Khuzaini³, Siti Mardah⁴, Niti Lestari⁵

^{1,2,3,4}Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari

⁵STIMI Banjarmasin

Email: firdausalbat2@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *human capital development* dan *career development* terhadap kinerja karyawan dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi pada PT. Decorindo Inti Alam Wood. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Decorindo Inti Alam Wood yang berjumlah 313 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (e) sebesar 5%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 176 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *human capital development* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. *Career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan serta *psychological empowerment*. Selanjutnya, *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa *psychological empowerment* mampu memediasi pengaruh *human capital development* dan *career development* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi dan pengembangan karier akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila disertai dengan penguatan pemberdayaan psikologis karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan program pengembangan sumber daya manusia dengan strategi yang mampu meningkatkan rasa percaya diri, otonomi, kompetensi, dan makna kerja karyawan guna mencapai kinerja yang optimal.

Kata kunci: *Human Capital Development*, *Career Development*, *Psychological Empowerment*, Kinerja Karyawan,

Abstract

This study aims to examine the effect of human capital development and career development on employee performance, with psychological empowerment serving as a mediating variable at PT. Decorindo Inti Alam Wood. This research employed a quantitative approach. The study population consisted of 313 employees of PT. Decorindo Inti Alam Wood. The sample size was determined using the Slovin formula with a 5% margin of error, resulting in 176 respondents. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) to examine both direct and indirect relationships among the variables. The findings reveal that human capital development has no significant direct effect on employee performance, but it has a positive and significant effect on psychological empowerment. Career development has a positive and significant effect on both employee performance and psychological empowerment. Furthermore, psychological empowerment has a positive and significant effect on employee performance. The mediation analysis confirms that psychological empowerment significantly mediates the relationship between human capital development and employee performance, as well as the relationship between career development and employee performance. These findings indicate that investments in employee competency development and career advancement are more effective in improving performance when accompanied by enhanced psychological empowerment. Therefore, organizations are encouraged to integrate human capital development and career development initiatives with strategies that strengthen employees' sense of competence, autonomy, meaningfulness, and impact to achieve optimal performance.

Keywords: *Human Capital Development*, *Career Development*, *Psychological Empowerment*, Employee Performance

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia industri manufaktur saat ini menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, meningkatkan produktivitas, serta menghasilkan kualitas kerja yang tinggi. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, keunggulan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh aset fisik, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan daya saing. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Tingginya kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun dari kebijakan organisasi. Salah satu faktor yang mendapat perhatian dalam manajemen sumber daya manusia adalah *human capital development*. Pengembangan human capital dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, peningkatan kompetensi, dan pengembangan keterampilan sehingga karyawan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa investasi perusahaan dalam pengembangan human capital berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas, inovasi, serta kinerja karyawan.

Selain pengembangan kompetensi, *Career Development* juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Program pengembangan karier memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh promosi, peningkatan kemampuan, pengalaman kerja, dan jenjang karier yang jelas. Kesempatan tersebut mendorong meningkatnya motivasi kerja, loyalitas, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil meta-analisis menunjukkan bahwa praktik pengembangan karier yang didukung organisasi memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan serta mampu menurunkan tingkat *turnover*. Namun demikian, peningkatan kompetensi dan pengembangan karier belum tentu secara langsung menghasilkan kinerja yang optimal. Keberhasilan kedua faktor tersebut sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Salah satu konsep yang banyak digunakan untuk menjelaskan kondisi tersebut adalah *Psychological Empowerment*. *Psychological empowerment* menggambarkan persepsi individu bahwa pekerjaannya bermakna (*meaning*), memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan (*competence*), memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan (*self-determination*), serta merasa mampu memberikan pengaruh terhadap organisasi (*impact*). Kondisi psikologis tersebut mendorong karyawan bekerja lebih percaya diri, bertanggung jawab, kreatif, dan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi.

Penelitian oleh Ochoa Pacheco, Coello-Montecel, dan Tello (2023) membuktikan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan *Psychological Empowerment* dan *affective commitment*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang merasa memiliki kewenangan, kemampuan, dan makna dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak merasakan pemberdayaan psikologis.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil meta-analisis Llorente-Alonso dkk. yang menyimpulkan bahwa *psychological empowerment* merupakan salah satu variabel psikologis yang secara konsisten memiliki hubungan positif dengan berbagai luaran organisasi, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku inovatif, dan kinerja karyawan. Meta-analisis tersebut juga menegaskan bahwa *psychological empowerment* sering berperan sebagai mekanisme yang

menjelaskan keberhasilan berbagai praktik manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja individu.

Pada PT. Decorindo Inti Alam Wood, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan menghadapi persaingan industri pengolahan kayu. Perusahaan dituntut untuk terus mengembangkan kompetensi karyawan melalui berbagai program pengembangan, sekaligus menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas agar mampu mempertahankan karyawan yang kompeten. Namun demikian, keberhasilan kedua program tersebut diperkirakan tidak hanya bergantung pada implementasi kebijakan perusahaan, tetapi juga pada sejauh mana karyawan merasa memiliki kemampuan, otonomi, dan makna dalam pekerjaannya.

Berdasarkan uraian tersebut, masih diperlukan penelitian yang menguji bagaimana *human capital development* dan Career Development memengaruhi Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun melalui Psychological Empowerment sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, sekaligus menjadi masukan bagi PT. Decorindo Inti Alam Wood dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. *Human Capital Development*

Human Capital Development merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta kompetensi karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini berangkat dari pandangan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang harus terus dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan pembelajaran berkelanjutan sehingga mampu menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.

Menurut Becker (1993), human capital adalah investasi yang dilakukan organisasi maupun individu melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja yang dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Sementara itu, Leontes dan Hoole (2024) menjelaskan bahwa pengembangan human capital merupakan praktik strategis yang mampu meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*), produktivitas, serta kinerja karyawan karena kompetensi yang dimiliki menjadi semakin baik.

Dengan demikian, *human capital development* dalam penelitian ini diartikan sebagai upaya perusahaan dalam meningkatkan kualitas kompetensi karyawan melalui berbagai program pengembangan agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

Mengacu pada Becker (1993) dan berbagai penelitian MSDM modern, indikator Human Capital Development meliputi:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)
2. Keterampilan (*Skills*)
3. Kemampuan (*Abilities*)
4. Pendidikan dan Pelatihan (*Education and Training*)
5. Pengalaman Kerja (*Work Experience*)

2. *Career Development*

Career development merupakan proses yang dirancang organisasi untuk membantu karyawan merencanakan, mengembangkan, dan mencapai jenjang karier yang sesuai dengan kemampuan, minat, dan kebutuhan organisasi. Pengembangan karier memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh peningkatan kompetensi, promosi jabatan, maupun tanggung jawab yang lebih besar.

Menurut Noe (2020), *career development* adalah proses formal yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan individu dalam mencapai tujuan kariernya. Penelitian meta-analisis terbaru juga menunjukkan bahwa praktik pengembangan karier yang didukung organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Ng et al., 2024).

Menurut Noe (2020), indikator *career development* meliputi:

1. Kesempatan promosi.
2. Pelatihan pengembangan karier.
3. Perencanaan karier.
4. Dukungan organisasi terhadap karier.
5. Kesempatan peningkatan kompetensi.

3. *Psychological Empowerment*

Psychological empowerment merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan persepsi individu terhadap makna pekerjaan, kemampuan yang dimiliki, kebebasan dalam mengambil keputusan, serta pengaruh yang dapat diberikan kepada organisasi. *Psychological empowerment* bukan hanya berkaitan dengan pemberian wewenang oleh organisasi, tetapi juga bagaimana individu merasakan dirinya memiliki kemampuan dan otonomi dalam bekerja. Spreitzer (1995) mendefinisikan *psychological empowerment* sebagai suatu konstruk motivasional yang terdiri atas empat dimensi utama, yaitu meaning, competence, self-determination, dan impact. Konstruk tersebut telah divalidasi dalam berbagai penelitian dan tetap menjadi ukuran yang paling banyak digunakan hingga saat ini. Meta-analisis terbaru oleh Llorente-Alonso, García-Ael, dan Topa (2024) menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berhubungan positif dengan kinerja, kreativitas, perilaku inovatif, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi.

Menurut Spreitzer (1995), indikator *psychological empowerment* terdiri atas empat dimensi:

1. *Meaning*
Tingkat kesesuaian antara pekerjaan dengan nilai dan keyakinan individu.
2. *Competence*
Keyakinan individu bahwa dirinya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik.
3. *Self-Determination*
Tingkat kebebasan individu dalam menentukan cara menyelesaikan pekerjaannya.
4. *Impact*

Persepsi individu bahwa pekerjaannya memberikan pengaruh terhadap organisasi.

4. *Kinerja Karyawan*

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi baik secara kualitas maupun kuantitas dalam periode tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2023), kinerja merupakan hasil perilaku

kerja yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan individu, motivasi, kesempatan bekerja, serta dukungan organisasi.

Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa *human capital development*, *career development*, dan *psychological empowerment* merupakan faktor penting yang mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kompetensi, motivasi intrinsik, dan keterlibatan kerja.

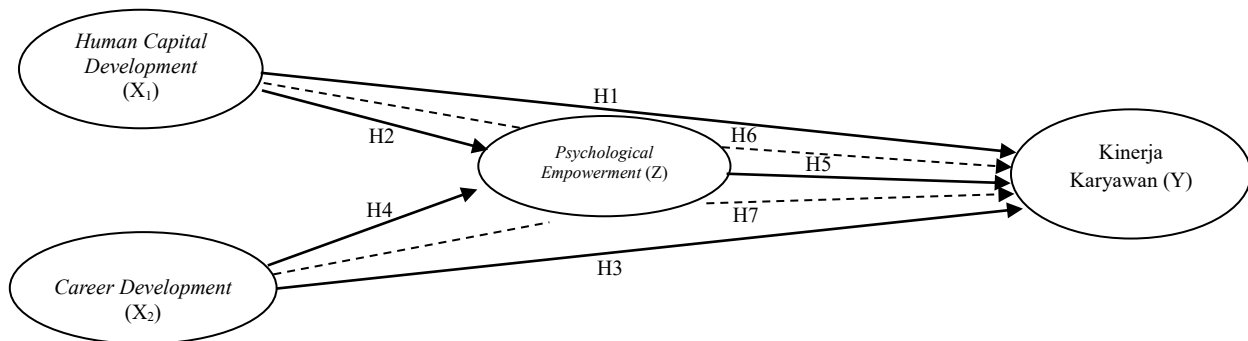
Menurut Robbins dan Judge (2023), indikator kinerja meliputi:

1. Kualitas kerja.
2. Kuantitas kerja.
3. Ketepatan waktu.
4. Efektivitas.
5. Kemandirian.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Berdasarkan hasil kajian teori dan penelitian terdahulu, dapat disusun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. *Human capital development* dan *Career Development* dipandang sebagai faktor penting yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun, pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dimediasi oleh faktor psikologis individu seperti *Psychological Empowerment*. Kerangka konseptual penelitian ini menjelaskan bahwa *human capital development* dan *career development* yang efektif akan meningkatkan *psychological empowerment* karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja. Dengan demikian, *Psychological Empowerment* berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara pelatihan di tempat kerja serta *Career Development* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka tersebut, peneliti merumuskan hipotesis penelitian yang menggambarkan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel untuk diuji secara empiris. digambarkan pada bagan kerangka konseptual berikut ini:



Gambar 1 Bagan Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : *Human capital development* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
H2 : *Human capital development* berpengaruh terhadap *psychological empowerment*.
H3 : *Career development* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
H4 : *Career development* berpengaruh terhadap *psychological empowerment*.

H5 : *Psychological empowerment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H6 : *Human capital development* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *psychological empowerment*.

H7 : *Career development* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Psychological Empowerment*.

METODE PENELITIAN

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2019), penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) karena sesuai untuk menganalisis hubungan variabel laten dengan indikator ganda serta untuk menguji peran variabel intervening.

2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Decorindo Inti Alam Wood yang berjumlah 313 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (e) 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebesar 176 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling* agar setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama menjadi responden.

3. Variabel Penelitian

a. *Human Capital Development* (X_1)

Human capital development adalah upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan, pelatihan, pengembangan kompetensi, dan pengalaman kerja sehingga karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

b. *Career Development* (X_2)

Career development adalah proses yang dilakukan organisasi untuk membantu karyawan merencanakan, mengembangkan, dan mencapai jenjang karier melalui penyediaan kesempatan promosi, pelatihan, pembinaan, serta pengembangan kompetensi sehingga mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

c. *Psychological Empowerment* (Z) sebagai Variabel Mediasi

Psychological empowerment adalah persepsi psikologis karyawan mengenai tingkat kebermaknaan pekerjaan, keyakinan terhadap kemampuan diri, kebebasan dalam mengambil keputusan, serta pengaruh yang dimiliki terhadap pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi.

d. Kinerja Karyawan (Y) sebagai Variabel Dependen

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan standar yang ditetapkan organisasi. Kinerja mencerminkan efektivitas, efisiensi, serta kualitas kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis kepada responden untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian (Sugiyono, 2017: 142). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang telah disusun secara sistematis berdasarkan variabel penelitian. Menurut Riduwan (2016: 52), kuesioner merupakan salah satu teknik yang efektif dalam memperoleh data secara langsung dari responden karena dapat menjangkau banyak orang dalam waktu yang relatif singkat. Responden dalam penelitian ini diminta untuk menjawab pertanyaan dalam kuesioner sesuai dengan pengalaman dan persepsi mereka terkait topik penelitian. Adapun jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, di mana responden diberikan pilihan jawaban yang telah ditentukan, sehingga memudahkan dalam proses analisis data (Sugiyono, 2017: 145).

5. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan *Software SmartPLS* dengan pendekatan *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). PLS-SEM merupakan metode statistik yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel laten dengan pendekatan berbasis varians (*variance-based SEM*) (Hair et al., 2017). Teknik ini sangat sesuai digunakan dalam penelitian dengan jumlah sampel yang relatif kecil dan data yang tidak berdistribusi normal (Ghozali & Latan, 2015). Analisis dalam PLS-SEM terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu analisis outer model, analisis inner model, dan pengujian hipotesis, yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Analisis Outer Model

Outer model digunakan untuk mengevaluasi kualitas dan validitas indikator dalam mengukur variabel laten. Evaluasi ini dilakukan dengan beberapa pengujian berikut:

- 1) Uji Validitas Konvergen. Dinyatakan dengan nilai *loading factor* (di atas 0,7), *Average Variance Extracted* (AVE) (di atas 0,5) (Hair et al., 2017).
- 2) Uji Validitas Diskriminan. Menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan *cross-loading*, yang membandingkan korelasi antar indikator dalam variabel yang sama dan berbeda (Ghozali & Latan, 2015).
- 3) Uji Reliabilitas. Dilihat dari nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*, yang harus lebih dari 0,7 agar dikatakan reliabel (Hair et al., 2017).

b. Analisis Inner Model

Inner model digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Evaluasi dilakukan dengan beberapa metode berikut:

- 1) Koefisien Determinasi (R^2). Menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 yang tinggi menunjukkan model yang kuat.
- 2) *Predictive Relevance* (Q^2). Digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam melakukan prediksi. Jika $Q^2 > 0$, berarti model memiliki prediktabilitas yang baik (Hair et al., 2017)

c. Pengujian Hipotesis

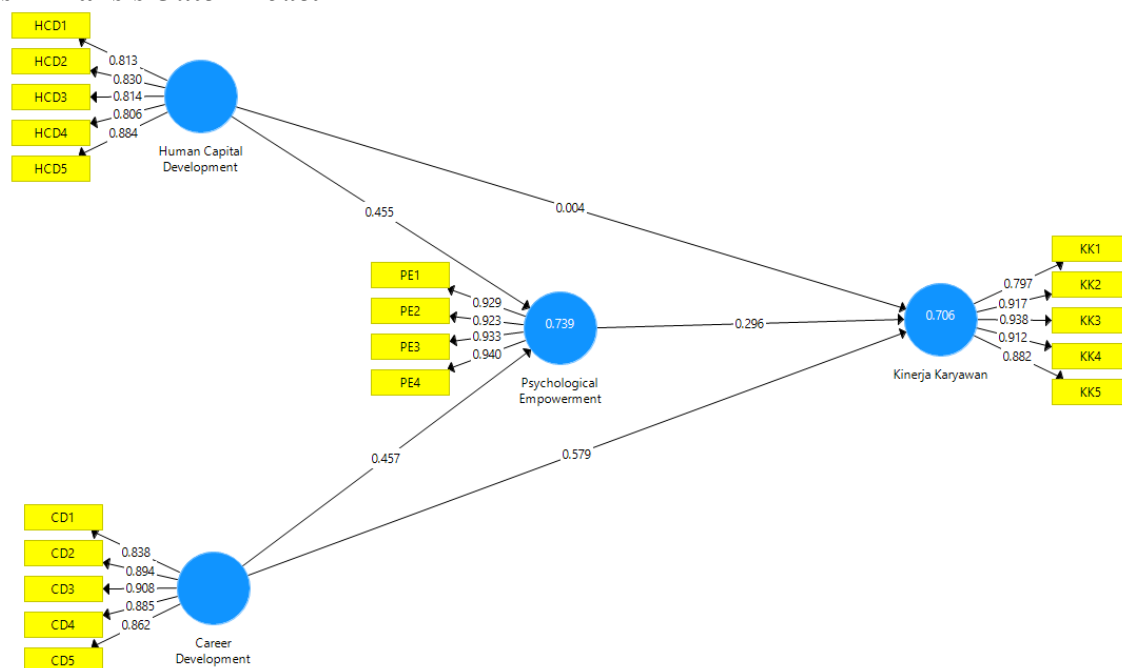
Pengujian hipotesis dalam SmartPLS dilakukan dengan metode bootstrapping, yang menghasilkan nilai *t-statistic* dan *p-value* sebagai dasar pengambilan keputusan. Kriteria pengujian adalah:

- 1) Jika $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$, maka hipotesis diterima pada tingkat signifikansi 5%.
 - 2) Jika $t\text{-statistic} < 1,96$ dan $p\text{-value} > 0,05$, maka hipotesis ditolak.
- Menurut Hair et al. (2017), metode bootstrapping ini digunakan untuk mengatasi masalah distribusi normal pada data sampel kecil dan menghasilkan estimasi yang lebih akurat terhadap parameter model

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisa Data

1. Hasil Analisis *Outer Model*



Gambar 1 Hasil Uji *Outer Model*

a. Hasil Uji Validitas Konvergen

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator dalam suatu konstruk memiliki korelasi tinggi satu sama lain, yang menunjukkan bahwa mereka benar-benar mengukur konsep yang sama.

Factor Loading (Muatan Faktor).

Nilai *factor loading* untuk setiap indikator harus $\geq 0,5$ atau idealnya $\geq 0,7$ agar dianggap valid.

Tabel 1 Hasil Uji *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	Batasan Nilai <i>Outer Loading</i>	Keputusan
<i>Human Capital Development (X₁)</i>	HCD1	0,813	0,5	Valid
	HCD2	0,830	0,5	Valid
	HCD3	0,814	0,5	Valid
	HCD4	0,806	0,5	Valid

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	Batasan Nilai <i>Outer Loading</i>	Keputusan
<i>Career Development</i> (X ₂)	HCD5	0,884	0,5	Valid
	CD1	0,838	0,5	Valid
	CD2	0,894	0,5	Valid
	CD3	0,908	0,5	Valid
	CD4	0,885	0,5	Valid
	CD5	0,862	0,5	Valid
<i>Psychological Empowerment</i> (Z)	PE1	0,929	0,5	Valid
	PE2	0,923	0,5	Valid
	PE3	0,933	0,5	Valid
	PE4	0,940	0,5	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	0,797	0,5	Valid
	KK2	0,917	0,5	Valid
	KK3	0,938	0,5	Valid
	KK4	0,912	0,5	Valid
	KK5	0,882	0,5	Valid

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2026

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh indikator pada setiap variabel memiliki nilai *outer loading* di atas 0,5, sehingga dapat dinyatakan valid.

Average Variance Extracted (AVE).

AVE harus $\geq 0,5$ untuk menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruksinya.

Tabel 2 Hasil Uji AVE

Variabel	Batas Nilai AVE	Nilai AVE	Keputusan
<i>Human Capital Development</i> (X ₁)	0,500	0,689	Terpenuhi
<i>Career Development</i> (X ₂)	0,500	0,770	Terpenuhi
<i>Psychological Empowerment</i> (Z)	0,500	0,868	Terpenuhi
Kinerja Karyawan (Y)	0,500	0,793	Terpenuhi

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2026

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5, sehingga dapat dinyatakan terpenuhi.

b. Hasil Uji Validitas Diskrimin

Untuk menguji validitas diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan *cross-loading*, yang membandingkan korelasi antar indikator dalam variabel yang sama dan berbeda.

Tabel 3 Hasil Uji *Fornell-Larcker Criterion*

	<i>Career Development</i>	<i>Human Capital Development</i>	Kinerja Karyawan	<i>Psychological Empowerment</i>
<i>Career Development</i>	0.878			
<i>Human Capital Development</i>	0.781	0.830		
Kinerja Karyawan	0.822	0.696	0.890	
<i>Psychological Empowerment</i>	0.812	0.811	0.769	0.931

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2026

Berdasarkan hasil uji *Fornell-Larcker Criterion* pada Tabel 3, seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing variabel, yaitu *career development* (0,878), *human capital development* (0,830), kinerja karyawan (0,890), dan *psychological empowerment* (0,931), yang seluruhnya lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk. Dengan demikian, setiap variabel mampu merepresentasikan variabel secara berbeda dan tidak terjadi tumpang tindih antar variabel. Hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki validitas diskriminan yang baik sehingga layak digunakan untuk analisis model struktural pada penelitian mengenai peran *psychological empowerment* dalam memediasi pengaruh *human capital development* dan *career development* terhadap Kinerja Karyawan di PT. Decorindo Inti Alam Wood.

Tabel 4 Hasil Uji *Cross Loading*

Indikator	<i>Career Development</i>	<i>Human Capital Development</i>	Kinerja Karyawan	<i>Psychological Empowerment</i>
CD1	0,838	0,779	0,660	0,783
CD2	0,894	0,715	0,681	0,734
CD3	0,908	0,685	0,751	0,680
CD4	0,885	0,619	0,796	0,649
CD5	0,862	0,626	0,718	0,714
HCD1	0,686	0,813	0,672	0,633
HCD2	0,574	0,830	0,557	0,665
HCD3	0,634	0,814	0,498	0,712
HCD4	0,636	0,806	0,575	0,667
HCD5	0,704	0,884	0,578	0,689
KK1	0,611	0,653	0,797	0,731
KK2	0,699	0,656	0,917	0,687
KK3	0,778	0,665	0,938	0,721
KK4	0,765	0,588	0,912	0,669
KK5	0,793	0,542	0,882	0,623
PE1	0,770	0,715	0,717	0,929
PE2	0,746	0,743	0,744	0,923
PE3	0,701	0,752	0,650	0,933
PE4	0,802	0,808	0,749	0,940

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2026

Berdasarkan hasil uji *Cross Loading* pada Tabel 4, seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada variabel yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Indikator *career development* memiliki nilai loading sebesar 0,838–0,908, *human capital development* sebesar 0,806–0,884, kinerja karyawan sebesar 0,797–0,938, dan *psychological empowerment* sebesar 0,923–0,940. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabelnya masing-masing dengan baik dan

memiliki validitas diskriminan yang memadai. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis model struktural.

c. Hasil Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dilihat dari nilai *Composite Reliability* (CR). CR harus $\geq 0,7$ untuk memastikan bahwa konstruk memiliki keandalan yang baik.

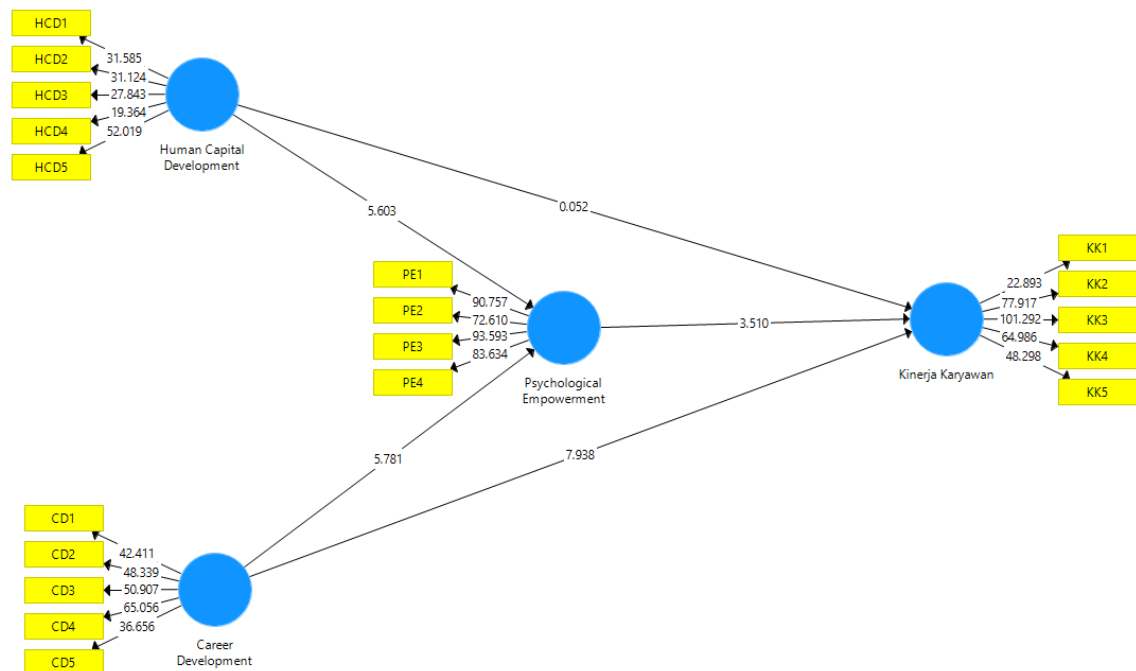
Tabel 5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Batas	Hasil
<i>Career Development</i>	0,925	0,944	0,700	Reliabel
<i>Human Capital Development</i>	0,887	0,917	0,700	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,934	0,950	0,700	Reliabel
<i>Psychological Empowerment</i>	0,949	0,963	0,700	Reliabel

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2026

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 5, seluruh variabel penelitian memenuhi kriteria reliabilitas karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas batas minimum 0,700. Nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0,887–0,949, sedangkan *Composite Reliability* berkisar antara 0,917–0,963. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik, sehingga seluruh variabel, yaitu *career development*, *human capital development*, *psychological empowerment*, dan kinerja karyawan, dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

2. Hasil Analisis *Inner Model*



Gambar 2 Hasil Uji *Inner Model*

a. Hasil Uji Koefisien determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur sejauh mana keseluruhan variabel independen memengaruhi variabel dependen. Sementara itu, *Adjusted R²* merupakan nilai R^2 yang telah disesuaikan dengan mempertimbangkan standar error. Dibandingkan dengan R^2 , *Adjusted R²* memberikan estimasi yang lebih akurat dalam menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 6 Hasil Nilai R^2

	R^2	R^2 <i>Adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0,706	0,701
<i>Psychological Empowerment</i>	0,739	0,736

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2026

Berdasarkan Tabel 6, nilai R^2 untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,706 (*Adjusted R²* = 0,701), yang menunjukkan bahwa 70,6% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh *human capital development*, *career development*, dan *psychological empowerment*, sedangkan 29,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, nilai R^2 untuk *psychological empowerment* sebesar 0,739 (*Adjusted R²* = 0,736), yang berarti 73,9% variasi *psychological empowerment* dapat dijelaskan oleh *Human capital development* dan *career development*. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang kuat terhadap variabel endogen.

b. Hasil Uji *Effect size* (*F Square*)

Effect size (*F Square*) digunakan untuk menilai kualitas suatu model. Berdasarkan Chin (1998) dalam Ghazali (2015: 80), nilai *f square* dapat diklasifikasikan sebagai berikut: 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 mengindikasikan pengaruh moderat, dan 0,35 mencerminkan pengaruh besar dalam tingkat struktural.

Tabel 7 Hasil Uji *Effect size* (*F Square*)

Variabel	<i>Career Development</i>	<i>Human Capital Development</i>	Kinerja Karyawan	<i>Psychological Empowerment</i>
<i>Career Development</i>			0,339	0,313
<i>Human Capital Development</i>			0,000	0,310
Kinerja Karyawan				
<i>Psychological Empowerment</i>			0,078	

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2026

Berdasarkan Tabel 7, hasil *uji effect size* (f^2) menunjukkan bahwa *Career Development* memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan (f^2 = 0,339) dan *psychological empowerment* (f^2 = 0,313). *Human capital development* memiliki pengaruh sedang terhadap *psychological empowerment* (f^2 = 0,310), namun tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (f^2 = 0,000). Sementara itu, *psychological empowerment* memberikan pengaruh kecil terhadap Kinerja Karyawan (f^2 = 0,078). Hasil ini mengindikasikan bahwa *career development* merupakan variabel yang memberikan kontribusi pengaruh paling besar dalam model penelitian.

c. Hasil Uji *Predictive Relevance* (Q^2)

Analisis *predictive relevance* (Q^2) dilakukan untuk mengukur kemampuan model dalam memprediksi variabel endogen. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik, sedangkan nilai $Q^2 \leq 0$ mengindikasikan bahwa model tidak memiliki relevansi prediktif (Hair et al., 2017). Hasil pengujian *predictive relevance* (Q^2) pada penelitian ini disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 8 Hasil Uji *Predictive Relevance* (Q^2)

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<i>Career Development</i>	880,000	880,000	
<i>Human Capital Development</i>	880,000	880,000	
Kinerja Karyawan	880,000	392,905	0,554
<i>Psychological Empowerment</i>	704,000	256,949	0,635

Sumber: data diolah Smart PLS 3,0, 2026

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen dengan memperhatikan koefisien jalur (*path coefficients*), yang mencerminkan koefisien parameter dan signifikansi berdasarkan nilai *T statistics*, Suatu model dianggap signifikan apabila nilai *T statistics* $> 1,96$, sedangkan jika *T statistics* $\leq 1,96$, maka tidak signifikan (Ghozali, 2016), Keputusan pengujian didasarkan pada nilai signifikansi dalam tabel *path coefficients*, dengan tingkat signifikansi 5% (0,05), Jika *P value* $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, menunjukkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen, Sebaliknya, jika *P value* $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti terdapat pengaruh antara variabel independen dan dependen,

Selain itu, pengujian hipotesis juga mempertimbangkan besarnya koefisien pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi), Pengujian mediasi dilakukan untuk menentukan apakah variabel mediasi berperan dalam hubungan antara variabel independen dan dependen, Hal ini dapat dilihat dari *output Indirect Effect*, di mana jika *P value* $< 0,05$, maka variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi,

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 9 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Standard Deviation	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Kesimpulan
H1 <i>Human Capital Development</i> X1 -> Kinerja Karyawan Y	0,078	0,052	0,958	Ditolak
H2 <i>Human Capital Development</i> X1 -> <i>Psychological Empowerment</i> Z	0,081	5,603	0,000	Diterima
H3 <i>Career Development</i> X2 -> Kinerja Karyawan Y	0,079	5,781	0,000	Diterima
H4 <i>Career Development</i> X2 -> <i>Psychological Empowerment</i> Z	0,079	5,781	0,000	Diterima
H5 <i>Psychological Empowerment</i> Z -> Kinerja Karyawan Y	0,084	3,510	0,001	Diterima

Sumber: data diolah Smart PLS 3,0, 2026

H1. Pengaruh *Human Capital Development* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *human capital development* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H1 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan modal manusia yang dilakukan perusahaan belum secara langsung mampu

meningkatkan kinerja karyawan. Kondisi tersebut dapat terjadi karena peningkatan kompetensi yang diperoleh melalui pelatihan atau pengembangan belum sepenuhnya diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari atau masih memerlukan faktor pendukung lain, seperti motivasi, pemberdayaan psikologis, maupun lingkungan kerja yang kondusif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sari dan Widodo (2022) yang menemukan bahwa human capital development tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, melainkan melalui variabel mediasi.

H2. Pengaruh Human Capital Development terhadap Psychological Empowerment

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *human capital development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*, sehingga H2 diterima. Artinya, semakin baik pengembangan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi rasa percaya diri, makna kerja, kompetensi, dan otonomi yang dirasakan karyawan. Temuan ini mendukung teori bahwa investasi perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Joo dan Lim (2013) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berperan dalam meningkatkan psychological empowerment karyawan.

H3. Pengaruh Career Development terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karier yang jelas mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Karyawan yang melihat adanya peluang karier cenderung memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nawaz dan Pangil (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4. Pengaruh Career Development terhadap Psychological Empowerment

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*, sehingga H4 diterima. Kesempatan untuk berkembang dan memperoleh jenjang karier yang jelas dapat meningkatkan rasa percaya diri, makna pekerjaan, serta keyakinan karyawan terhadap kemampuan yang dimiliki. Dengan demikian, pengembangan karier tidak hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga memperkuat kondisi psikologis karyawan dalam bekerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Afsar dan Masood (2018) yang menyatakan bahwa praktik pengembangan karier berkontribusi terhadap peningkatan psychological empowerment.

H5. Pengaruh Psychological Empowerment terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H5 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna, memiliki kompetensi, otonomi, dan mampu memberikan pengaruh terhadap organisasi akan terdorong untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Pemberdayaan psikologis meningkatkan motivasi intrinsik sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Spreitzer

(1995) serta Seibert, Wang, dan Courtright (2011) yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja individu.

Tabel 10 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Hipotesis	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Kesimpulan
H6	<i>Human Capital Development X1 -> Psychological Empowerment Z -> Kinerja Karyawan Y</i>	0.044	3.037	0.003	Diterima
H7	<i>Career Development X2 -> Psychological Empowerment Z -> Kinerja Karyawan Y</i>	0.049	2.786	0.006	Diterima

Sumber: data diolah Smart PLS 3,0, 2026

H6. Pengaruh Human Capital Development terhadap Kinerja Karyawan melalui *Psychological Empowerment*.

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 10, diperoleh nilai *T-Statistics* sebesar 3,037 ($> 1,96$) dan *P-Value* sebesar 0,003 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa Hipotesis 6 (H6) diterima, yang berarti *psychological empowerment* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh antara Human Capital Development terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa investasi pada aspek modal manusia seperti pelatihan komprehensif, pengayaan keahlian, dan peningkatan kompetensi tidak serta-merta langsung mendongkrak kinerja tanpa adanya kesiapan mental karyawan. Ketika kapasitas intelektual individu ditingkatkan oleh organisasi, hal itu menumbuhkan rasa percaya diri, otonomi, dan pemaknaan kerja mendalam (*psychological empowerment*), yang pada akhirnya menjadi motor penggerak utama bagi karyawan untuk menghasilkan performa kerja yang optimal di tempat kerja. Temuan ini sejalan dengan studi dari Goh et al. (2026) yang memaparkan bahwa pengayaan pembelajaran di tempat kerja dan inovasi digital berperan krusial dalam memperkuat rasa keberdayaan (*empowerment*) karyawan, yang selanjutnya mentransformasi kompetensi individu tersebut menjadi performa kerja yang unggul di era modern. Selain itu, Islam (2024) juga menegaskan peran mediasi serta moderasi dari *psychological empowerment* dalam menjembatani praktik manajemen sumber daya manusia terhadap optimalisasi luaran kerja dan retensi karyawan di industri yang kompetitif.

H7. Pengaruh Career Development (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *psychological empowerment*.

Berdasarkan hasil analisis data untuk Hipotesis 7 (H7), diperoleh nilai *T-Statistics* sebesar 2,786 ($> 1,96$) dengan nilai *P-Value* sebesar 0,006 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis 7 (H7) dinyatakan diterima. Hasil ini membuktikan bahwa *psychological empowerment* berperan penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *career development* terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil ini menjelaskan bahwa kepastian jalur karier, transparansi promosi, dan dukungan pengembangan karier dari organisasi mampu merangsang sisi psikologis karyawan secara positif. Karyawan yang merasa memiliki masa depan cerah di dalam organisasi akan merasakan otonomi dan dampak (*impact*) yang lebih besar atas perannya. Rasa berdaya inilah yang mentranslasikan peluang karier dari manajemen menjadi dorongan produktivitas dan komitmen performa yang tinggi. Hasil penelitian ini didukung kuat oleh temuan terbaru dari Armstrong dan Pfandler (2024) serta Gone et al. (2025) yang menunjukkan bahwa dukungan pengembangan karier yang dirasakan karyawan (*perceived career support*) secara signifikan mengeliminasi perilaku menarik diri dari pekerjaan (*quiet quitting*) dan mendongkrak kinerja tugas melalui penguatan komitmen psikologis

serta keterikatan kerja. Fenomena ini juga diperkuat oleh studi dalam Inverge Journal of Social Sciences (2026) yang mengonfirmasi peran krusial *psychological empowerment* dalam menjembatani program pengembangan karier demi mencapai performa puncak di industri yang bergerak cepat.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Human Capital Development* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan yang diberikan perusahaan belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, *human capital development* memerlukan faktor lain agar dapat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja.
2. *Human Capital Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. Semakin baik pengembangan modal manusia yang dilakukan perusahaan, semakin tinggi pula rasa percaya diri, kompetensi, makna kerja, dan otonomi yang dirasakan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. *Career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesempatan memperoleh jenjang karier yang jelas, dukungan pengembangan karier, dan peluang promosi mampu meningkatkan motivasi kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.
4. *Career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. Program pengembangan karier yang baik mampu meningkatkan rasa percaya diri, keyakinan terhadap kemampuan diri, makna pekerjaan, dan rasa memiliki kendali dalam menjalankan tugas.
5. *Psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat *psychological empowerment* yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna, memiliki kompetensi, otonomi, dan mampu memberikan kontribusi kepada organisasi akan menunjukkan produktivitas kerja yang lebih baik.
6. *psychological empowerment* mampu memediasi pengaruh *human capital development* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *human capital development* tidak mampu meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan *psychological empowerment*. Dengan demikian, *psychological empowerment* berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh *human capital development* terhadap kinerja karyawan.
7. *Psychological empowerment* mampu memediasi pengaruh *career development* terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karier yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga memperkuat rasa berdaya secara psikologis yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *psychological empowerment* menjadi variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara *career development* dan kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, PT. Decorindo Inti Alam Wood disarankan untuk memperkuat program *human capital development* dan *career development* yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi, tetapi juga pada upaya meningkatkan *psychological empowerment* melalui pemberian kepercayaan, kesempatan berpartisipasi, dan dukungan terhadap pengembangan karier karyawan. Dengan demikian, peningkatan kompetensi dapat memberikan dampak yang lebih optimal terhadap kinerja karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti *employee engagement*, kepuasan kerja, atau gaya kepemimpinan, serta menguji model pada objek penelitian yang berbeda agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., & Masood, M. (2018). Transformational leadership, creative self-efficacy, trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36–61.
- Al-Hawary, S, I, S., dkk, (2024), Fostering Firm Innovativeness: Understanding the Sequential Relationships Between Human Resource Practices, Psychological Empowerment, Innovative Work Behavior, and Firm Innovative Capability, *International Journal of Innovation Studies*, 8(1),
- Armstrong, J., & Pfandler, M. (2024). Sounding the silence: Examining the antecedents and outcomes of quiet quitting behavior among Generation Z. *Journal of Vocational Behavior*, 149, 103-118.
- Becker, G, S, (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.), University of Chicago Press,
- Becker, G, S, (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.), The University of Chicago Press,
- Ghozali, I., & Latan, H, (2015), *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3,0* (2nd ed.), Badan Penerbit Universitas Diponegoro,
- Goh, A. Y. S., Permpoonwiwat, C. K., Kersh, N., Ostendorf, A., Evans, K., & Ho, S. (Eds.). (2026). *Enriching Learning at Work: Inclusiveness and Empowerment in the Age of Digital Innovation*. Innsbruck University Press. DOI: 10.15203/99106-195-3.
- Gone, S., Naim, M. F., & Peethambaran, A. (2025). The interplay between workplace disengagement and classic motivational drivers in managing performance. *Human Resource Management Review*, 35(1), 45-62.
- Hair, J, F., Hult, G, T, M., Ringle, C, M., & Sarstedt, M, (2017), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.), Sage Publications,
- Inverge Journal of Social Sciences. (2026). The impact of career development and psychological empowerment on employee performance in fast-paced industries. *Inverge Journal of Social Sciences*, 5(3), 112-127.
- Islam, M. (2024). Moderating and mediating role of psychological empowerment on the relationship between GHRM practices and millennial employee retention. *Business Strategy & Development*, 7(2), e135.

- Joo, B. K., & Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 316–326.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct: A Test of Construct Validity, Educational and Psychological Measurement, 59(1), 127–142.
- Leontes, N. I., & Hoole, C. (2024). Bridging the Gap: Exploring the Impact of Human Capital Management on Employee Performance through Work Engagement, *Administrative Sciences*, 14(6), 129.
- Leontes, N. I., & Hoole, C. (2024). Bridging the Gap: Exploring the Impact of Human Capital Management on Employee Performance through Work Engagement, *Administrative Sciences*, 14(6), 129.
- Leontes, N. I., & Hoole, C. (2024). Bridging the Gap: Exploring the Impact of Human Capital Management on Employee Performance through Work Engagement, *Administrative Sciences*, 14(6), 129, <https://doi.org/10.3390/admsci14060129>
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A Meta-analysis of Psychological Empowerment: Antecedents, Organizational Outcomes, and Moderating Variables, *Current Psychology*, 43, 1759–1784.
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A Meta-analysis of Psychological Empowerment: Antecedents, Organizational Outcomes, and Moderating Variables, *Current Psychology*, 43, 1759–1784.
- Nawaz, N., & Pangil, F. (2016). The relationship between human resource development factors and employee performance. *Management Science Letters*, 6(8), 613–624.
- Ng, T, W, H., Yim, F, H, K., Chen, H., & Zou, Y. (2024). Employer-Sponsored Career Development Practices and Employee Performance and Turnover: A Meta-Analysis, *Journal of Management*, 50(2).
- Ng, T, W, H., Yim, F, H, K., Chen, H., & Zou, Y. (2024). Employer-Sponsored Career Development Practices and Employee Performance and Turnover: A Meta-Analysis, *Journal of Management*.
- Ng, T, W, H., Yim, F, H, K., Chen, H., & Zou, Y. (2024). Employer-Sponsored Career Development Practices and Employee Performance and Turnover: A Meta-Analysis, *Journal of Management*, Advance online publication, <https://doi.org/10.1177/01492063221125143>
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.), McGraw-Hill.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.), McGraw-Hill Education.
- Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023). Psychological Empowerment and Job Performance: Examining Serial Mediation Effects of Psychological Empowerment and Affective Commitment, *Administrative Sciences*, 13(3), 76.
- Riduwan, (2016). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.), Pearson.
- Sahadev, S., Chang, K., Malhotra, N., Kim, J. H., Ahmed, T., & Kitchen, P. (2024). Psychological Empowerment and Creative Performance: Mediating Role of Thriving and Moderating Role of Competitive Psychological Climate, *Journal of Business Research*, 170, 114310.
- Sari, D., & Widodo, S. (2022). Pengaruh human capital terhadap kinerja karyawan melalui psychological empowerment. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), 112–123.

- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Slovin, M. J. (1960), *Sampling Techniques*, New York: Simon and Schuster, (Catatan: Rumus Slovin sangat populer dalam penelitian di Indonesia, tetapi sumber primer yang pasti sulit dilacak, Banyak perguruan tinggi tetap menggunakan rujukan ini, sementara sebagian lain menyarankan menggunakan Cochran atau Krejcie & Morgan sebagai dasar penentuan sampel,)
- Spreitzer, G. M. (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465,
- Spreitzer, G. M. (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465, <https://doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Sugiyono, (2017), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta,
- Sugiyono, (2019), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Edisi Kedua)*, Alfabeta