

Pengaruh *Digital HR Practices*, *Career Adaptability*, Dan *Meaningful Work* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II

Purjianto

Institut Teknologi Sawit Indonesia, Indonesia

E-mail: purjianto@itsi.ac.id

Information Article

History Article

Submission: 01-10-2026

Revision: 12-10-2026

Published: 22-10-2026

DOI Article:

10.62421/jibema.v4i2.816

ABSTRAK

Penggabungan tiga belas perusahaan perkebunan ke dalam *subholding* PalmCo pada Desember 2023 membawa perubahan besar dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam menjaga kepuasan kerja karyawan selama masa penyesuaian organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Digital HR Practices*, *Career Adaptability*, dan *Meaningful Work* terhadap kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terhadap 125 karyawan yang dipilih menggunakan teknik pengambilan sampel acak berstrata proporsional. Analisis dilakukan melalui pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, uji asumsi klasik, serta regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pengelolaan SDM digital, kemampuan beradaptasi dalam menghadapi perubahan karier, dan persepsi kebermaknaan pekerjaan masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketiga faktor tersebut juga menunjukkan pengaruh signifikan ketika diuji secara bersama-sama. Praktik pengelolaan SDM digital menjadi faktor yang paling dominan dalam model penelitian. Temuan ini menegaskan pentingnya layanan SDM yang mudah diakses, kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi, serta pemahaman mengenai kontribusi pekerjaan terhadap tujuan perusahaan. Manajemen disarankan mengintegrasikan penguatan layanan SDM digital, pengembangan kemampuan adaptasi karier, dan pembentukan lingkungan kerja yang bermakna sebagai strategi meningkatkan kepuasan kerja pascamerger.

Kata Kunci: *Work, Kepuasan Kerja, Digital HR Practices, Career Adaptability, Meaningful*

ABSTRACT

The consolidation of thirteen plantation companies into the PalmCo subholding in December 2023 brought significant changes to human resource management, particularly in maintaining employee job satisfaction during organizational adjustment. This study examines the individual and simultaneous effects of Digital HR Practices, Career Adaptability, and Meaningful Work on employee job satisfaction at PT Perkebunan Nusantara IV Regional II. An explanatory quantitative research design was employed. Primary data were collected using structured questionnaires from 125 employees selected through

Acknowledgment

proportionate stratified random sampling. Data analysis included instrument validity and reliability assessments, classical assumption testing, and multiple linear regression. The findings indicate that digital human resource Practices, employees' ability to adapt to career transitions, and their perception of Meaningful Work each have a positive and significant relationship with job satisfaction. The three variables also have a significant combined effect. Digital HR Practices emerged as the strongest predictor among the variables examined. These findings emphasize the importance of accessible human resource services, readiness to navigate organizational change, and an understanding of how individual work contributes to corporate objectives. Management is encouraged to integrate digital HR service improvements, Career Adaptability development, and initiatives that strengthen employees' sense of purpose at work. Such an integrated approach may help support job satisfaction during post-merger organizational transformation.

Key word: Digital HR Practices, Career Adaptability, Meaningful Work, Job Satisfaction

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Transformasi organisasi pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor perkebunan memasuki babak baru sejak Kementerian BUMN meresmikan penggabungan tiga belas perusahaan di bawah Holding Perkebunan Nusantara PTPN III (Persero) menjadi dua, yaitu PalmCo dan SupportingCo, pada 1 Desember 2023. PalmCo dibentuk melalui penggabungan PT Perkebunan Nusantara V, VI, dan XIII ke dalam PTPN IV sebagai entitas bertahan, sekaligus pemisahan tidak murni PTPN III (Persero) ke dalam PTPN IV, sehingga PTPN IV berperan sebagai sawit terbesar dengan target penguasaan lahan lebih dari 600.000 hektare pada tahun 2026. Konsolidasi berskala besar ini membawa konsekuensi pada tatanan sumber daya manusia, mulai dari penyatuan budaya kerja lintas entitas, penyesuaian struktur jabatan, hingga integrasi sistem administrasi kepegawaian. Seluruhnya bermuara pada satu pertanyaan mendasar: bagaimana perusahaan menjaga kepuasan kerja karyawan di tengah guncangan struktural tersebut, termasuk pada unit-unit operasional PTPN IV Regional II di wilayah Sumatera Utara yang membawahi berbagai kebun dan pabrik pengolahan kelapa sawit.

Perubahan struktur organisasi yang cepat, perluasan cakupan wilayah kerja, serta tuntutan efisiensi operasional berpotensi memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja sendiri didefinisikan sebagai sikap atau respons evaluatif individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek spesifik pekerjaan, seperti gaji, rekan kerja, atasan, kondisi kerja, dan peluang pengembangan diri (Spector, 2022). Data internal dari beberapa kajian di lingkungan PTPN IV menunjukkan bahwa perusahaan secara konsisten

melakukan survei kepuasan kerja setiap tahun sebagai bagian dari komitmen terhadap tagline "Perusahaan Sehat, Karyawan Sejahtera", karena kepuasan kerja berkorelasi dengan produktivitas dan tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan pada unit kebun dan pabrik. Sejumlah penelitian terbaru di lingkungan PTPN IV memperkuat fenomena ini. Kepuasan kerja karyawan panen maupun karyawan kantor masih dipengaruhi faktor yang bervariasi antarunit kerja, mulai dari insentif dan beban kerja (Alfriandica et al., 2025), gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja (Junaedi, 2025; Izriyana, 2025), hingga disiplin kerja dan gaya kepemimpinan (Ginting & Kholik, 2024). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa determinan kepuasan kerja pada perusahaan perkebunan bersifat multidimensi, terus berkembang seiring perubahan lingkungan bisnis, dan belum banyak dikaji melalui satu kerangka model yang komprehensif, khususnya pada level Regional II pascamerger.

Salah satu perubahan mendasar dalam pengelolaan SDM perusahaan besar, termasuk BUMN perkebunan, adalah akselerasi digitalisasi praktik manajemen SDM yang dikenal sebagai *Digital HR Practices* atau *Electronic Human Resource Management* (E-HRM). Digitalisasi ini mencakup pemanfaatan teknologi informasi dan platform digital dalam fungsi SDM, seperti sistem informasi kepegawaian (HRIS), *e-recruitment*, *e-learning* atau *e-training*, presensi dan penilaian kinerja digital, serta layanan mandiri karyawan (*employee self-service*) berbasis aplikasi. Shahzad et al. (2024) menegaskan bahwa di era digital yang kompetitif, organisasi dituntut mengelola modal manusia secara lebih adaptif melalui inovasi strategi dan praktik SDM berbasis teknologi, yang berkontribusi pada retensi talenta melalui peningkatan kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Praktik SDM digital dinilai mampu menekan beban administratif, mempercepat layanan kepegawaian, serta meningkatkan transparansi dan akurasi informasi mengenai hak dan kewajiban karyawan, sehingga memengaruhi persepsi karyawan terhadap kualitas layanan SDM perusahaan. Pada tahap rekrutmen, Anderson dan Taylor (2023) menunjukkan bahwa sistem *e-recruitment* yang terotomasi dapat mengurangi bias seleksi sekaligus mempercepat pengambilan keputusan, sementara Wijaya et al. (2023) membuktikan bahwa *e-recruitment* dan *employer branding* digital memengaruhi minat melamar kerja generasi milenial di Indonesia. Hal ini secara tidak langsung berimplikasi pada kualitas dan kesesuaian karyawan yang direkrut serta kepuasan kerja mereka kelak. Inovasi HRM berorientasi digital penting sebagai instrumen strategis untuk menjaga daya saing perusahaan, termasuk pada sektor agribisnis yang secara historis dikenal dengan pengelolaan SDM konvensional. Karena itu, kesenjangan literasi dan infrastruktur digital antara karyawan kantor dan karyawan lapangan menjadi persoalan yang relevan diuji secara empiris.

Selain digitalisasi, tantangan lain bagi karyawan perkebunan pascamerger adalah tuntutan penyesuaian karier (*Career Adaptability*). Restrukturisasi organisasi dapat memunculkan perubahan jenjang karier, rotasi penempatan, serta redefinisi peran dan tanggung jawab, sehingga kemampuan

individu beradaptasi terhadap perubahan karier menjadi krusial. *Career Adaptability* merupakan konsep sentral dalam *Career Construction Theory* (CCT) yang dikembangkan Savickas (2005), yaitu sumber daya psikososial yang memungkinkan individu mengelola tugas perkembangan karier, transisi pekerjaan, dan peristiwa traumatis dalam dunia kerja (Savickas & Porfeli, 2012). Konstruk ini terdiri atas empat dimensi (4C): concern (kepedulian terhadap masa depan karier), control (tanggung jawab dan pengendalian diri dalam mengarahkan karier), curiosity (rasa ingin tahu untuk mengeksplorasi peluang karier), dan confidence (keyakinan diri mengatasi hambatan karier). Pengukurannya dilakukan dengan Career Adapt-Abilities Scale (CAAS) yang dikembangkan Savickas dan Porfeli (2012) dan telah diadaptasi ke berbagai budaya, termasuk versi ringkas berbahasa Indonesia (CAAS-SF) oleh Panjaitan (2023).

Berbagai penelitian empiris menunjukkan peran penting *Career Adaptability*. Fiori et al. (2015) menemukan bahwa *Career Adaptability* meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan stres kerja melalui afek positif individu, sementara Kim dan Kim (2022) menunjukkan kontribusinya terhadap kesuksesan karier pekerja senior. Kundi et al. (2022) menambahkan bahwa *Career Adaptability* mendorong *job crafting* yang berdampak pada kesuksesan karier subjektif, khususnya bagi individu dengan karakteristik kepribadian tertentu. Pada konteks Indonesia, Putri dan Ronauli (2024) terhadap 307 karyawan di Jabodetabek menemukan bahwa keempat dimensi *Career Adaptability* berada pada tingkat sedang dan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, sedangkan Fitri et al. (2023) mendeskripsikan pola *Career Adaptability* pada karyawan generasi Z. Pada sektor jasa keuangan, Fitriani dan Desiana (2023) membuktikan bahwa *Career Adaptability* memengaruhi *career planning* melalui *occupational future time perspective* yang selanjutnya menurunkan *turnover intention*. Arti dan Kurniawati (2024) serta Nugroho (2024) menunjukkan bahwa *Career Adaptability* bersama *work engagement* dan dukungan sosial menekan *turnover intention* pada karyawan milenial. Di kawasan Timur Tengah, Al-Waqfi et al. (2023) menemukan *Career Adaptability* sebagai prediktor kesiapan karier tenaga kerja muda, Aydın (2022) menunjukkan peran mediasi efikasi diri dalam hubungannya dengan employability, dan Hassan et al. (2024) membuktikan bahwa *Career Adaptability* meningkatkan *job engagement* pada sektor kesehatan melalui orientasi kebahagiaan kerja. Temuan-temuan ini memperkuat argumen bahwa *Career Adaptability* merupakan sumber daya psikologis yang relevan lintas sektor. Namun, bukti tersebut sebagian besar berasal dari sektor jasa dan perbankan, sehingga relevansinya pada sektor perkebunan yang padat karya fisik masih perlu diuji, terlebih di tengah transformasi organisasi.

Faktor ketiga yang tidak kalah penting adalah *Meaningful Work* atau kebermaknaan kerja, yaitu persepsi individu bahwa pekerjaannya memiliki makna, tujuan, dan nilai yang signifikan, baik bagi dirinya sendiri maupun bagi orang lain dan masyarakat luas. Konstruk ini lazim diukur dengan *Work*

and Meaning Inventory (WAMI) dari Steger et al. (2012), yang mencakup dimensi *positive meaning*, *meaning-making through work*, dan *greater good motivation*. Meta-analisis Allan et al. (2019) menegaskan bahwa *Meaningful Work* secara konsisten berkorelasi positif dengan luaran kerja yang diinginkan organisasi, termasuk kepuasan kerja, keterikatan kerja, dan komitmen organisasi, serta berkorelasi negatif dengan niat keluar karyawan. Pada konteks Indonesia, Fajriyah dan Darmawan (2025) menemukan bahwa *Meaningful Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, yang selanjutnya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menegaskan kebermaknaan kerja sebagai fondasi psikologis kepuasan kerja karyawan.

Kebermaknaan kerja juga berkaitan erat dengan *job crafting*, yaitu upaya proaktif karyawan memodifikasi tugas, relasi, dan persepsi terhadap pekerjaannya agar sesuai dengan nilai dan kekuatan pribadi (Nasution, 2024). Trisnaldi (2025) menemukan bahwa *psychological meaningfulness* bersama kepemimpinan visioner mendorong *job crafting* pada sektor publik, sementara Ni'mah dan Frianto (2025) menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memperkuat hubungan antara *job crafting* dan keterikatan kerja. Aurel et al. (2023) menambahkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja tenaga pendidik, yang sejalan secara konseptual dengan mekanisme *Meaningful Work* dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pada sektor perkebunan yang menuntut kerja fisik dan operasional lapangan yang berat, penciptaan makna kerja menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen SDM. Makna kerja dapat dibangun melalui penguatan kesadaran karyawan akan kontribusi pekerjaannya terhadap ketahanan pangan nasional, keberlanjutan lingkungan, dan kesejahteraan komunitas sekitar perkebunan, sehingga variabel ini patut dipertimbangkan berdampingan dengan digitalisasi SDM dan adaptabilitas karier.

Ketiga variabel tersebut, yaitu *Digital HR Practices*, *Career Adaptability*, dan *Meaningful Work*, masing-masing telah terbukti berhubungan dengan kepuasan kerja pada berbagai konteks organisasi, baik di sektor jasa, perbankan, pendidikan, maupun kesehatan. Namun, penelusuran literatur menunjukkan bahwa penelitian yang mengintegrasikan ketiganya secara simultan pada perusahaan perkebunan BUMN pascamerger, khususnya di PTPN IV Regional II, masih sangat terbatas. Studi terdahulu di lingkungan PTPN IV cenderung menyoroti determinan kepuasan kerja secara parsial, seperti insentif dan beban kerja (Alfriandica et al., 2025) atau gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja (Junaedi, 2025; Izriyana, 2025), tanpa mengaitkannya dengan digitalisasi SDM, adaptabilitas karier, maupun kebermaknaan kerja dalam satu kerangka model struktural. Kesenjangan penelitian (research gap) inilah yang mendasari perlunya penelitian ini.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada tiga hal. Pertama, penelitian ini mengintegrasikan tiga perspektif teoretis yang jarang digabungkan dalam satu model, yaitu digitalisasi SDM (E-HRM), *Career Construction Theory*, dan psikologi kebermaknaan kerja, untuk menjelaskan kepuasan kerja

secara lebih komprehensif dibandingkan pendekatan parsial pada penelitian sebelumnya di lingkungan PTPN. Kedua, penelitian ini mengambil *setting* empiris yang spesifik dan belum pernah diteliti, yaitu PTPN IV Regional II pascarestrukturisasi *subholding* PalmCo, dengan populasi heterogen yang mencakup karyawan kantor regional dan karyawan lapangan pada unit kebun serta pabrik. Hal ini memungkinkan eksplorasi variasi kepuasan kerja antarsegmen karyawan yang berbeda tingkat paparnya terhadap digitalisasi dan perubahan struktural. Ketiga, penelitian ini menawarkan pendekatan regresi linear berganda yang dapat direplikasi pada unit regional PTPN IV lainnya maupun BUMN perkebunan sejenis, sehingga berpotensi memberikan kontribusi metodologis dan praktis bagi pengelolaan SDM pada sektor yang mengalami transformasi serupa.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh Digital HR Practices, Career Adaptability, dan Meaningful Work terhadap Kepuasan Kerja karyawan PTPN IV Regional II, baik secara parsial maupun simultan. Hasilnya diharapkan memperkaya kajian manajemen SDM yang mengintegrasikan ketiga perspektif tersebut, sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan digitalisasi layanan SDM, pengembangan adaptabilitas karier, dan penguatan makna kerja untuk mendukung produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (*explanatory research*) sebagaimana pendekatan pengujian hubungan antarvariabel dalam penelitian kuantitatif (Creswell & Creswell, 2018), yang bertujuan menguji pengaruh Digital HR Practices, Career Adaptability, dan Meaningful Work terhadap kepuasan kerja melalui pengujian hipotesis. Data primer dikumpulkan dengan metode survei menggunakan kuesioner terstruktur pada satu titik waktu tertentu (*cross-sectional*) sesuai desain survei potong lintang (Creswell & Creswell, 2018). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Regional II PT Perkebunan Nusantara IV yang berjumlah 180 orang, yang tersebar pada lima bagian, yaitu Akuntansi dan Keuangan (40 orang), Pengadaan dan Teknologi Informasi (38 orang), Satuan Pengawasan Intern (19 orang), SDM dan Sistem Manajemen (36 orang), serta Sekretariat dan Hukum (47 orang). Ukuran sampel ditentukan dengan rumus Slovin, $n = N / (1 + N.e^2)$, pada tingkat kesalahan (*margin of error*) 5%, sehingga diperoleh $n = 180 / (1 + 180 \times 0,05^2) = 124,64$, yang dibulatkan ke atas menjadi 125 responden. Sampel diambil dengan teknik *proportionate stratified random sampling* agar setiap bagian terwakili secara proporsional, dengan rincian Akuntansi dan Keuangan 28 responden, Pengadaan dan Teknologi Informasi 26 responden, Satuan Pengawasan Intern 13 responden, SDM dan Sistem Manajemen 25 responden, serta Sekretariat dan Hukum 33 responden. Responden pada setiap bagian dipilih secara acak sederhana dari daftar karyawan yang diperoleh dari bagian SDM.

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju) yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, yaitu *Digital HR Practices* (X1), *Career Adaptability* (X2), *Meaningful Work* (X3), dan Kepuasan Kerja (Y). Pengembangan indikator mempertimbangkan kajian adaptabilitas karier Savickas dan Porfeli (2012), kebermanaknaan kerja Steger et al. (2012), dan kepuasan kerja Spector (2022). Seluruh pengolahan dan analisis data dilakukan dengan bantuan *software* IBM SPSS Statistics. Tahap pertama adalah uji kualitas data, yaitu uji validitas dengan korelasi Pearson Product Moment (butir dinyatakan valid apabila r hitung lebih besar dari r tabel pada taraf signifikansi 5%) dan uji reliabilitas dengan koefisien *Cronbach's Alpha* (instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai α lebih besar dari 0,70). Tahap kedua adalah uji asumsi klasik, meliputi uji normalitas residual dengan Kolmogorov-Smirnov dan grafik *P-P Plot*, uji multikolinearitas berdasarkan nilai *tolerance* ($> 0,10$) dan *VIF* (< 10), serta uji heteroskedastisitas melalui *scatterplot*. Tahap ketiga adalah analisis regresi linier berganda dengan persamaan $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh parsial, uji F untuk mengetahui pengaruh simultan, dan koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur kemampuan model menjelaskan variasi kepuasan kerja, seluruhnya pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan setiap butir pernyataan mampu mengukur konstruk yang dimaksud. Pengujian menggunakan nilai *corrected item-total correlation* pada 125 responden, dengan kriteria butir dinyatakan valid apabila nilainya melebihi r tabel (0,176 pada taraf signifikansi 5%; $df = 123$) atau minimal 0,30. Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh butir pada empat variabel memiliki nilai korelasi antara 0,714 hingga 0,826, sehingga seluruhnya dinyatakan valid.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
<i>Digital HR Practices</i>	X1.1	0,721	Valid
	X1.2	0,768	Valid
	X1.3	0,742	Valid
	X1.4	0,795	Valid
	X1.5	0,736	Valid
<i>Career Adaptability</i>	X2.1	0,714	Valid
	X2.2	0,781	Valid
	X2.3	0,753	Valid
	X2.4	0,726	Valid
<i>Meaningful Work</i>	X3.1	0,782	Valid
	X3.2	0,815	Valid
	X3.3	0,769	Valid
Kepuasan Kerja	Y1	0,744	Valid
	Y2	0,792	Valid
	Y3	0,826	Valid

Variabel	Item Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
	Y4	0,761	Valid
	Y5	0,803	Valid
	Y6	0,775	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2026).

Seluruh butir memiliki korelasi yang jauh di atas batas minimum, sehingga instrumen layak digunakan tanpa ada butir yang perlu dihapus. Butir Y3 (0,826) dan X3.2 (0,815) menunjukkan daya diskriminasi tertinggi terhadap konstruk masing-masing.

Hasil Uji Reliabilitas

Setelah validitas terpenuhi, dilakukan uji reliabilitas untuk menilai konsistensi internal instrumen menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,70. Tabel 2 memperlihatkan bahwa keempat variabel memiliki nilai alpha antara 0,841 hingga 0,891.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
Digital HR Practices (X1)	5	0,872	Reliabel
Career Adaptability (X2)	4	0,841	Reliabel
Meaningful Work (X3)	3	0,858	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	6	0,891	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2026).

Seluruh variabel melampaui batas 0,70, sehingga instrumen dinilai konsisten dan dapat diandalkan untuk mengukur konstruk penelitian. Kepuasan Kerja memiliki reliabilitas tertinggi (0,891), sedangkan *Career Adaptability* terendah (0,841) namun tetap berada pada kategori baik.

Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Uji asumsi klasik diawali dengan uji normalitas terhadap *unstandardized residual* menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan koreksi Lilliefors. Data berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Tabel 3 menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200 dan *Monte Carlo Sig.* sebesar 0,782 (interval kepercayaan 99%: 0,771–0,793), keduanya di atas 0,05.

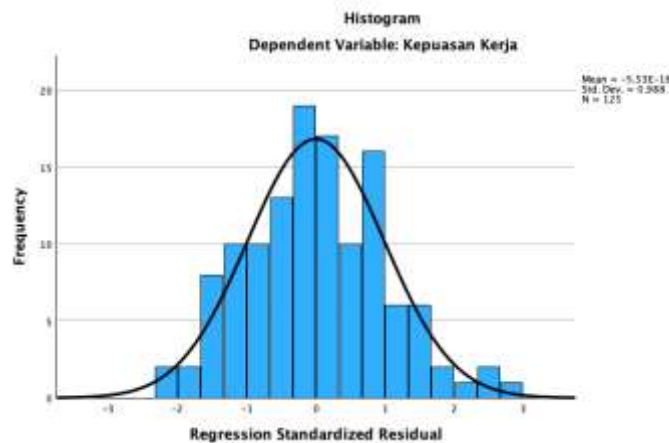
Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		125
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.29240207

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
Most Extreme Differences	Absolute		.045
	Positive		.045
	Negative		-.035
Test Statistic			.045
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.		.782
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.771
		Upper Bound	.793

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.
e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 926214481.

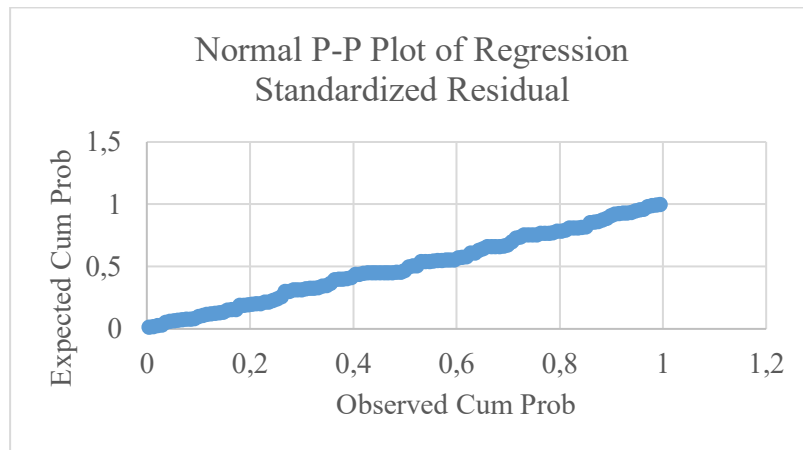
Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2026).



Gambar 1. Histogram Regression Standardized Residual

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2026).

Gambar 1 menyajikan histogram residual terstandarisasi dengan kurva distribusi normal sebagai pembanding. Histogram membentuk pola lonceng yang simetris, dengan sebaran batang yang mengikuti kurva normal, tidak menceng ke kiri maupun ke kanan, dan konsentrasi data tertinggi berada di sekitar nilai nol. Pola ini menunjukkan bahwa residual model regresi berdistribusi normal. Temuan tersebut konsisten dengan hasil uji Kolmogorov-Smirnov pada Tabel 3 yang menghasilkan nilai signifikansi 0,200 dan Monte Carlo Sig. 0,782, keduanya lebih besar dari 0,05, sehingga asumsi normalitas terpenuhi.



Gambar 2. Normal *P-P Plot* of Regression Standardized Residual

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2026).

Gambar 2 memperlihatkan Normal residual yang diamati dengan probabilitas kumulatif yang diharapkan pada distribusi normal. Titik-titik data tersebar rapat di sekitar garis diagonal dan mengikuti arahnya tanpa penyimpangan yang berarti. Kedekatan titik terhadap garis diagonal menandakan bahwa residual berdistribusi normal, sehingga memperkuat hasil histogram pada Gambar 1 dan uji Kolmogorov-Smirnov. Dengan demikian, model regresi memenuhi asumsi normalitas dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis. *P-P Plot* yang membandingkan probabilitas kumulatif

Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan tidak terdapat korelasi yang terlalu tinggi antarvariabel independen. Model dinyatakan bebas multikolinearitas apabila nilai lebih dari 0,10 dan *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10. Tabel 4 menunjukkan nilai berkisar 0,383 hingga 0,434 dan VIF berkisar 2,306 hingga 2,609. *tolerance*

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a		Collinearity Statistics	
Model		<i>Tolerance</i>	VIF
1	(Constant)		
	<i>Digital HR Practices</i>	.383	2.609
	<i>Career Adaptability</i>	.434	2.306
	<i>Meaningful Work</i>	.395	2.532

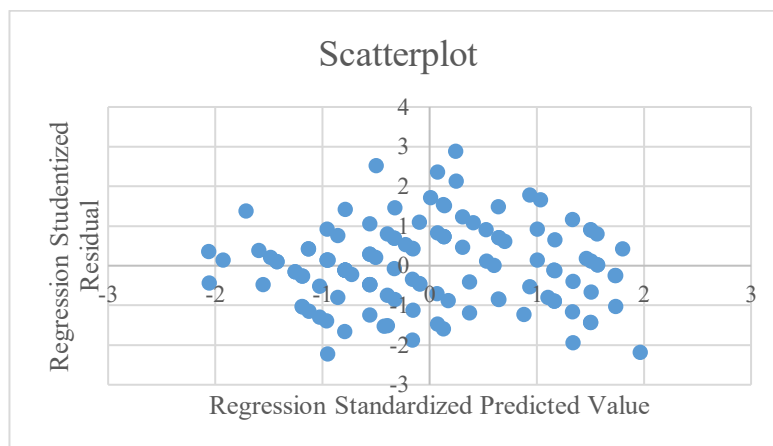
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2026).

Seluruh nilai memenuhi kriteria, sehingga tidak terjadi multikolinearitas dan ketiga variabel independen layak dianalisis secara bersama dalam satu model regresi.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk memastikan bahwa varians residual pada model regresi bersifat konstan (homoskedastisitas) untuk seluruh nilai prediksi. Model regresi yang baik tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas, karena ketidakkonstanan varians residual dapat menyebabkan estimasi kesalahan baku menjadi bias dan memengaruhi keandalan uji t maupun uji F. Pengujian pada penelitian ini dilakukan secara visual melalui antara nilai prediksi terstandarisasi (*Regression Standardized Predicted Value*) pada sumbu X dan residual terstandarisasi (*Regression Standardized Residual*) pada sumbu Y. Kriteria yang digunakan adalah bahwa model dinyatakan bebas dari heteroskedastisitas apabila titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y serta tidak membentuk pola tertentu, seperti gelombang, corong yang melebar, atau menyempit. Hasil pengujian disajikan pada Gambar 3 berikut.



Gambar 3. terhadap Regression Standardized ResidualScatterplot Regression Standardized Predicted Value

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2026).

Gambar 3 menyajikan antara nilai prediksi terstandarisasi dan residual terstandarisasi untuk menguji asumsi heteroskedastisitas. Titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah garis nol pada sumbu Y, tanpa membentuk pola tertentu seperti gelombang, corong melebar, atau menyempit. Sebaran yang acak dan merata ini menunjukkan bahwa varians residual bersifat konstan, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas. *Scatterplot*

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Tabel 5 menyajikan koefisien regresi beserta hasil uji t. *Digital HR Practices, Career Adaptability, dan Meaningful Work*

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

		Coefficients ^a			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.967	1.268		3.128	.002
	<i>Digital HR Practices</i>	.470	.089	.413	5.271	<.001
	<i>Career Adaptability</i>	.343	.104	.244	3.303	.001
	<i>Meaningful Work</i>	.481	.133	.279	3.604	<.001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2026).

Persamaan regresi yang terbentuk adalah $Y = 3,967 + 0,470X_1 + 0,343X_2 + 0,481X_3 + e$. Konstanta 3,967 menunjukkan bahwa apabila ketiga variabel independen bernilai nol, Kepuasan Kerja berada pada 3,967. Ketiga koefisien regresi bernilai positif, artinya peningkatan pada masing-masing variabel diikuti peningkatan Kepuasan Kerja.

Hasil Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap Kepuasan Kerja. Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05. Hasil pengujian yang dirangkum dalam Tabel 6 menunjukkan bahwa ketiga variabel berpengaruh signifikan.

Tabel 6. Hasil Uji Parsial (Uji t)

		Coefficients ^a			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.967	1.268		3.128	.002
	<i>Digital HR Practices</i>	.470	.089	.413	5.271	<.001
	<i>Career Adaptability</i>	.343	.104	.244	3.303	.001
	<i>Meaningful Work</i>	.481	.133	.279	3.604	<.001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2026).

Tabel 6 menyajikan hasil uji parsial (uji t) untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap Kepuasan Kerja dengan kriteria pengambilan keputusan, yaitu hipotesis diterima apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Digital HR Practices* memiliki koefisien regresi sebesar 0,470 dengan nilai t sebesar 5,271 dan signifikansi <0,001, sehingga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. *Career Adaptability* memiliki koefisien regresi sebesar 0,343 dengan nilai t sebesar 3,303 dan signifikansi 0,001, sehingga juga berpengaruh positif dan signifikan. *Meaningful Work* memiliki koefisien regresi sebesar 0,481 dengan nilai t sebesar

3,604 dan signifikansi $<0,001$, yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan pula. Berdasarkan nilai koefisien beta terstandarisasi, *Digital HR Practices* (0,413) merupakan variabel yang paling dominan, diikuti *Meaningful Work* (0,279) dan *Career Adaptability* (0,244). Dengan demikian, H1, H2, dan H3 diterima.

Hasil Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah ketiga variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Model dinyatakan layak apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05. Hasilnya disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Simultan (ANOVA)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	518.610	3	172.870	100.992	$<.001^b$
	Residual	207.118	121	1.712		
	Total	725.728	124			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), *Meaningful Work*, *Career Adaptability*, *Digital HR Practices*

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2026).

Tabel 7 menyajikan hasil uji simultan (uji F) untuk mengetahui apakah *Digital HR Practices*, *Career Adaptability*, dan *Meaningful Work* secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, dengan kriteria model dinyatakan layak dan hipotesis diterima apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05. Hasil pengujian menunjukkan nilai F hitung sebesar 100,992 dengan signifikansi $<0,001$, yang lebih kecil dari 0,05. Nilai *Sum of Squares* regresi sebesar 518,610 ($df = 3$; *Mean Square* = 172,870) jauh lebih besar dibandingkan *Sum of Squares* residual sebesar 207,118 ($df = 121$; *Mean Square* = 1,712), yang menandakan bahwa variasi Kepuasan Kerja lebih banyak dijelaskan oleh model dibandingkan oleh faktor galat. Dengan demikian, ketiga variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, model regresi layak digunakan, dan H4 diterima.

Hasil Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan model menjelaskan variasi Kepuasan Kerja. Tabel 8 menunjukkan nilai R sebesar 0,845, R Square sebesar 0,715, dan *Adjusted R Square* sebesar 0,708.

Tabel 8. Hasil Koefisien Determinasi (Model Summary)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.845 ^a	.715	.708	1.308

Model Summary^b

- a. Predictors: (Constant), *Meaningful Work*, *Career Adaptability*, *Digital HR Practices*
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Nilai R sebesar 0,845 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara ketiga variabel independen dan Kepuasan Kerja. *Adjusted R Square* sebesar 0,708 berarti 70,8% variasi Kepuasan Kerja dijelaskan oleh *Digital HR Practices*, *Career Adaptability*, dan *Meaningful Work*, sedangkan 29,2% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model, seperti kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja sebagaimana dikaji Alfriandica et al. (2025), Junaedi (2025), dan Izriyana (2025).

PEMBAHASAN

Pengaruh *Digital HR Practices* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa *Digital HR Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PTPN IV Regional II ($B = 0,470$; $\beta = 0,413$; $t = 5,271$; $\text{Sig.} < 0,001$), sehingga H1 diterima. Variabel ini juga memiliki koefisien beta terbesar di antara ketiga variabel independen. Artinya, semakin baik penerapan praktik SDM digital, seperti sistem informasi kepegawaian, presensi digital, e-learning, dan layanan mandiri karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan. Setiap kenaikan satu satuan *Digital HR Practices* diikuti kenaikan Kepuasan Kerja sebesar 0,470 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.

Dominannya variabel ini dapat dijelaskan oleh kondisi pascamerger. Integrasi tiga belas perusahaan ke dalam PalmCo menuntut penyatuan administrasi kepegawaian lintas entitas. Sistem digital yang terintegrasi mempercepat layanan kepegawaian, mengurangi beban administratif, dan meningkatkan transparansi informasi terkait hak dan kewajiban karyawan. Karyawan yang merasakan layanan SDM yang cepat, akurat, dan mudah diakses cenderung menilai perusahaan lebih adil dan peduli, sehingga evaluasi mereka terhadap pekerjaan menjadi lebih positif. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa digitalisasi SDM telah dirasakan manfaatnya secara nyata, bukan sekadar formalitas administratif, meskipun kesenjangan literasi digital antara karyawan kantor dan lapangan tetap perlu diperhatikan. *subholding legacy*

Temuan ini sejalan dengan Shahzad et al. (2024), yang menegaskan bahwa inovasi praktik SDM berbasis teknologi pada rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja berkontribusi terhadap retensi talenta melalui peningkatan kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Hasil ini juga didukung Anderson dan Taylor (2023), yang menunjukkan bahwa e-recruitment terotomasi mengurangi bias seleksi dan mempercepat keputusan, serta Wijaya et al. (2023), yang membuktikan bahwa e-recruitment dan employer branding digital memengaruhi minat melamar generasi milenial di Indonesia. Dengan

demikian, penelitian ini memperkuat bukti bahwa digitalisasi SDM merupakan determinan kepuasan kerja, kini dalam konteks perusahaan perkebunan BUMN pascamerger.

Pengaruh *Career Adaptability* terhadap Kepuasan Kerja

Career Adaptability berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($B = 0,343$; $\text{Beta} = 0,244$; $t = 3,303$; $\text{Sig.} = 0,001$), sehingga H2 diterima. Meskipun memiliki pengaruh terkecil dibandingkan dua variabel lainnya, kontribusinya tetap bermakna secara statistik. Karyawan yang memiliki kepedulian terhadap masa depan karier (concern), mampu mengendalikan arah kariernya (control), aktif mengeksplorasi peluang (curiosity), dan yakin mampu mengatasi hambatan (confidence) cenderung lebih puas dengan pekerjaannya.

Secara kontekstual, restrukturisasi PalmCo membawa perubahan jenjang karier, rotasi penempatan, serta redefinisi peran dan tanggung jawab. Dalam situasi yang tidak pasti ini, karyawan dengan adaptabilitas karier tinggi lebih mampu memandang perubahan sebagai peluang, bukan ancaman. Sesuai *Career Construction Theory* (Savickas, 2005), *Career Adaptability* berfungsi sebagai sumber daya psikososial yang membantu individu mengelola transisi, sehingga tekanan akibat perubahan organisasi tidak serta-merta menurunkan kepuasan kerja. Pengaruh yang relatif lebih kecil dibandingkan Digital HR Practices kemungkinan mencerminkan bahwa bagi karyawan lapangan pada unit kebun dan pabrik, jalur karier cenderung lebih terstruktur dan kurang fleksibel. Karena itu, adaptabilitas karier belum sekuat faktor organisasional dalam membentuk kepuasan.

Hasil ini konsisten dengan Fiori et al. (2015), yang menemukan bahwa *Career Adaptability* meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan stres kerja melalui afek positif individu. Putri dan Ronauli (2024) pada 307 karyawan di Jabodetabek juga menemukan bahwa keempat dimensi *Career Adaptability* berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Selain itu, Kim dan Kim (2022) serta Kundi et al. (2022) menunjukkan bahwa *Career Adaptability* berkontribusi pada kesuksesan karier, baik pada pekerja senior maupun melalui proses *job crafting*. Temuan penelitian ini memperluas bukti tersebut ke sektor perkebunan yang padat karya fisik, yang sebelumnya masih jarang diuji.

Pengaruh *Meaningful Work* terhadap Kepuasan Kerja

Meaningful Work berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($B = 0,481$; $\text{Beta} = 0,279$; $t = 3,604$; $\text{Sig.} < 0,001$), sehingga H3 diterima. Menariknya, koefisien B *Meaningful Work* adalah yang terbesar (0,481), sedikit di atas Digital HR Practices (0,470), sementara koefisien beta-nya menempati urutan kedua. Perbedaan ini terjadi karena B dipengaruhi skala pengukuran, sedangkan beta telah distandarisasi. Secara praktis, peningkatan persepsi karyawan bahwa pekerjaannya bermakna berkaitan erat dengan peningkatan kepuasan kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan perkebunan tidak semata dibentuk oleh faktor material dan sistem, tetapi juga oleh dimensi psikologis. Karyawan yang memandang pekerjaannya sebagai kontribusi bagi ketahanan pangan nasional, keberlanjutan lingkungan, dan kesejahteraan komunitas sekitar kebun akan memiliki dasar motivasi yang lebih kuat, termasuk ketika menghadapi beban kerja fisik yang berat dan tuntutan produktivitas yang tinggi. Dalam masa transisi organisasi, kebermaknaan kerja juga dapat menjadi jangkar identitas profesional yang menjaga loyalitas karyawan meskipun struktur dan budaya kerja berubah.

Hasil ini sejalan dengan meta-analisis Allan et al. (2019), yang menegaskan bahwa *Meaningful Work* berkorelasi positif secara konsisten dengan kepuasan kerja, keterikatan kerja, dan komitmen organisasi. Fajriyah dan Darmawan (2025) pada konteks Indonesia juga menemukan bahwa *Meaningful Work* berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, yang selanjutnya meningkatkan kepuasan kerja. Trisnaldi (2025) dan Aurel et al. (2023) turut menunjukkan bahwa *psychological meaningfulness* dan *psychological empowerment* mendorong *job crafting* dan keterikatan kerja, yang secara konseptual memperkuat mekanisme kebermaknaan kerja dalam membentuk kepuasan karyawan.

Pengaruh Simultan Digital HR Practices, Career Adaptability, dan Meaningful Work terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji F menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($F = 100,992$; $\text{Sig.} < 0,001$), sehingga H4 diterima dan model regresi dinyatakan layak. Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,708 menunjukkan bahwa 70,8% variasi Kepuasan Kerja dijelaskan oleh Digital HR Practices, Career Adaptability, dan Meaningful Work. Nilai R sebesar 0,845 mengindikasikan hubungan yang sangat kuat, sehingga kerangka model yang diusulkan memiliki daya jelaskan yang tinggi.

Kekuatan model ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi, sebagaimana diindikasikan penelitian terdahulu di lingkungan PTPN IV. Digital HR Practices mewakili dimensi sistem dan layanan organisasi, Career Adaptability mewakili sumber daya individu, dan Meaningful Work mewakili dimensi psikologis. Ketiganya saling melengkapi, dan tidak ditemukan multikolinearitas (VIF 2,306 sampai 2,609), sehingga masing-masing memberi kontribusi unik. Sisa 29,2% variasi dijelaskan faktor lain di luar model, seperti insentif, beban kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin kerja. Hal ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan untuk mengintegrasikan faktor-faktor tersebut.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu di lingkungan PTPN IV yang mengidentifikasi determinan kepuasan kerja secara parsial, yaitu insentif dan beban kerja (Alfriandica et al., 2025), gaya

kepemimpinan dan lingkungan kerja (Junaedi, 2025; Izriyana, 2025), serta disiplin kerja dan gaya kepemimpinan (Ginting & Kholik, 2024). Penelitian ini melengkapi temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa digitalisasi SDM, adaptabilitas karier, dan kebermaknaan kerja, bila dianalisis dalam satu kerangka model, secara bersama-sama menjelaskan sebagian besar variasi kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini menutup sebagian kesenjangan penelitian yang dirumuskan pada bagian pendahuluan.

SIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh *Digital HR Practices*, *Career Adaptability*, dan *Meaningful Work* terhadap Kepuasan Kerja karyawan PTPN IV Regional II pascamerger PalmCo, menggunakan data dari 125 responden. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik simpulan sebagai berikut.

1. *Digital HR Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Beta = 0,413; $t = 5,271$; Sig. < 0,001). Variabel ini memiliki pengaruh paling dominan di antara ketiga variabel independen, yang menunjukkan bahwa layanan SDM berbasis digital, seperti sistem informasi kepegawaian, presensi digital, e-learning, dan layanan mandiri karyawan, dirasakan manfaatnya secara nyata oleh karyawan di tengah integrasi administrasi pascamerger.
2. *Career Adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Beta = 0,244; $t = 3,303$; Sig. = 0,001). Meskipun pengaruhnya paling kecil, karyawan yang mampu beradaptasi terhadap perubahan jenjang karier, rotasi penempatan, dan redefinisi peran cenderung lebih puas dengan pekerjaannya.
3. *Meaningful Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Beta = 0,279; $t = 3,604$; Sig. < 0,001). Persepsi bahwa pekerjaan memiliki makna, tujuan, dan kontribusi bagi kepentingan yang lebih besar terbukti menjadi fondasi psikologis kepuasan kerja, termasuk pada pekerjaan perkebunan yang menuntut kerja fisik dan operasional lapangan yang berat.
4. Ketiga variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($F = 100,992$; Sig. < 0,001) dengan *Adjusted R Square* sebesar 0,708. Artinya, 70,8% variasi Kepuasan Kerja dijelaskan oleh model, sedangkan 29,2% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Waqfi, M. A., Tlaiss, H., & Ghoudi, K. (2023). *Career Adaptability* as a predictor of job search intentions and career readiness of young adults in the United Arab Emirates. *Journal of Career Development*, 50(5), 1076–1096.
- Alfriandica, A., Ramadhan, R. R., & Hardilawati, W. L. (2025). Pengaruh Insentif, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Pagar Kabupaten Kampar Riau. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka*

EMBA, 5(1), 465–479.

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of *Meaningful Work*: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Anderson, P., & Taylor, R. (2023). Reducing bias through automated screening in e-recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(2), 145–160.
- Arti, M. B., & Kurniawati, D. T. (2024). The dynamics of turnover intentions: Emotional intelligence, thriving at work, and *Career Adaptability* in an Indonesian banking sector. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(3), 683–697.
- Aurel, R. O., Prakoso, H., & Putera, V. S. (2023). Pengaruh *Psychological empowerment* terhadap Work Engagement pada Dosen. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(1), 316–325.
- Aydın, E. (2022). Exploring the impact of *Career Adaptability* on perceived future employability: The mediation role of self-efficacy. *PressAcademia, Procedia*. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2022.1569>
- Bisnis.com. (2023, Desember 3). Subholding PalmCo dan SupportingCo Resmi Terbentuk, Siap IPO Tahun Depan? <https://market.bisnis.com/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fajriyah, S. R., & Darmawan, S. (2025). Pengaruh *Meaningful Work* terhadap Kepuasan Kerja dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi pada Guru dan Karyawan SD Muhammadiyah di Sleman, Yogyakarta. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*.
- Fiori, M., Bollmann, G., & Rossier, J. (2015). Exploring the path through which *Career Adaptability* increases job satisfaction and lowers job stress: The role of affect. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 113–121. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.08.010>
- Fitri, F. F., Aiman, R. M. P., Angelica, C. N. R., Putri, N. T. A., & Saraswati, K. D. H. (2023). *Career Adaptability*: Studi deskriptif pada karyawan gen z. *Jurnal Ilmiah Psyche*, 17(1), 39–56.
- Fitriani, S., & Desiana, P. M. (2023). The impact of *Career Adaptability* and occupational future time perspective on career planning and its implications towards turnover intention: Evidence from Indonesia's banking sector. In *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development*. Routledge. <https://doi.org/10.1201/9781003335832-2>
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 untuk Penelitian Empiris* (Edisi 1). Yoga Pratama.
- Ginting, A. F. A., & Kholik, K. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PTPN IV Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(4).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hassan, S., Ali, M. A., Rafiq, S., Rizvi, S. M. A., & Ahmad, I. (2024). *Career Adaptability* and job engagement: Testing the mediating effect of orientation to happiness in the healthcare sector.

- Izriyana. (2025). Analisis Kerjasama Tim, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Medan: Universitas Pembangunan Panca Budi.
- Junaedi, D. M. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan, Pengawasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Medan: Universitas Pembangunan Panca Budi.
- Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2022). Older workers' *Career Adaptability* and career success. *Baltic Journal of Management*, 17(2), 192–205.
- Kundi, Y. M., Hollet-Haudebert, S., & Peterson, J. (2022). *Career Adaptability, job crafting* and subjective career success: The moderating roles of lone wolf personality and positive perfectionism. *Personnel Review*, 51(3), 945–965.
- Nasution, M. S. R. (2024). Pengaruh *Psychological empowerment* terhadap *Job crafting* pada Karyawan (Skripsi). Universitas Mercu Buana, Jakarta.
- Ni'mah, T. A., & Frianto, A. (2025). Keunggulan *psychological empowerment* bagi karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 62–74.
- Nugroho, A. B. (2024). Pengaruh *Career Adaptability* dan Work Social Support terhadap Turnover Intention Karyawan Milenial di Industri Perbankan (Skripsi). Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Panjaitan, Y. J. (2023). Career Adapt-Abilities Scale-Short Form (CAAS-SF) versi Indonesia: Manual book (1st ed.). Bandung: Universitas Bhakti Kencana.
- Putri, A. A., & Ronauli, P. T. (2024). Gambaran *Career Adaptability* pada Karyawan di Jabodetabek. *Jurnal Ilmiah Psikologi MANASA*, 13(2), 1–11.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42–70). John Wiley & Sons.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>
- Shahzad, M. F., Martins, J. M., Rita, J., Xu, S., & Mushtaq, H. M. (2024). Assessing the impact of strategic HR *Practices* on talent retention through job satisfaction and work engagement: Moderating role of *psychological empowerment*. *SAGE Open*, 14(4).
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: From Assessment to Intervention* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring *Meaningful Work*: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Trisnaldi, R. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan *Psychological meaningfulness* terhadap *Job crafting* Karyawan. *Jurnal Baseline (Manajemen)*, 449–460.

Wijaya, C. N., Mustika, M. D., Bulut, S., & Bukhori, B. (2023). The power of e-recruitment and employer branding on Indonesian millennials' intention to apply for a job. (Jurnal/Prosiding Psikologi).