



Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi pada Bank BTN

Johan Varian Ignatius Simbolon, Pantius Drahen Soeling

Universitas Indonesia, Indonesia

Email: johanvarian16@gmail.com, pantiusdrahen@gmail.com

Abstrak:

Persaingan industri perbankan yang semakin ketat menuntut organisasi untuk mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia agar mampu mempertahankan kinerja yang berkelanjutan. Salah satu permasalahan yang sering dihadapi adalah belum optimalnya implementasi pengembangan karir yang berdampak pada tingkat kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran employee engagement dan kepuasan kerja sebagai variabel yang berkaitan dalam konteks organisasi perbankan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank BTN Kantor Pusat DKI Jakarta yang telah memenuhi kriteria penelitian. Data yang diperoleh dianalisis untuk menggambarkan hubungan antarvariabel secara empiris. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, employee engagement dan kepuasan kerja terbukti berperan dalam memperkuat hubungan tersebut, di mana karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap pengembangan karir cenderung menunjukkan tingkat keterikatan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya perencanaan dan implementasi program pengembangan karir yang terstruktur sebagai strategi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi organisasi perbankan dalam merancang kebijakan pengembangan karir yang lebih efektif.

Kata kunci: pengembangan karir; kinerja karyawan; keterlibatan karyawan; kepuasan kerja; pt bank tabungan negara

Abstract:

The increasingly fierce competition in the banking industry requires organizations to optimize the quality of human resources in order to be able to maintain sustainable performance. One of the problems that is often faced is the lack of optimal implementation of career development which has an impact on employee performance levels. This study aims to analyze the influence of career development on employee performance by considering the role of employee engagement and job satisfaction as related variables in the context of banking organizations. This study uses a quantitative approach with a descriptive method. Data was collected through the distribution of questionnaires to employees of Bank BTN DKI Jakarta Head Office who had met the research criteria. The data obtained were analyzed to illustrate the relationship between variables empirically. The results of the study show that career development has a positive influence on employee performance. In addition, employee engagement and job satisfaction have been shown to play a role in strengthening these relationships, where employees who have a positive perception of career development tend to show higher levels of attachment and job satisfaction, thus having an impact on improving performance. These findings confirm the importance of planning and implementing structured career development programs as a human resource management strategy to improve employee performance in an ongoing manner. This research is expected to be a reference for banking organizations in designing more effective career development policies.

Keywords: career development; employee performance; employee engagement; job satisfaction; pt bank tabungan negara

Corresponding: Johan Varian Ignatius Simbolon

E-mail: johanvarian16@gmail.com



PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas secara berkelanjutan. Salah satu faktor penting yang dapat menunjang keberhasilan tersebut adalah sumber daya manusia (SDM) (Basuki, 2023; Purnawati, 2015; Riska Gustiana, 2022). Pembangunan sumber daya manusia yang optimal dapat meningkatkan skill dan kemampuan mereka dan hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin baik kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki maka semakin baik kinerja karyawan yang dilakukan (Mariyana et al., 2021; Samsuni, 2017; Tahir et al., 2023).

Kinerja karyawan di Indonesia saat ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mencerminkan dinamika lingkungan kerja yang terus berubah. Salah satu fenomena yang signifikan adalah peralihan ke kerja jarak jauh yang dipercepat oleh pandemi COVID-19 (Arianti & Darmayanti, 2022; Saefullah et al., 2022; Tim Riset dan Publikasi, 2022). Meskipun banyak karyawan menikmati fleksibilitas yang ditawarkan, tantangan seperti kurangnya interaksi sosial, kesulitan dalam kolaborasi, dan batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mempengaruhi motivasi dan produktivitas mereka. Selain itu, kesejahteraan mental karyawan menjadi perhatian utama, dengan banyak yang mengalami stres, kecemasan, dan kelelahan akibat tekanan kerja yang meningkat dan ketidakpastian ekonomi (Arwab et al., 2023; Babu & Mohan, 2020; Bhardwaj & Kalia, 2021; Kalia & Verma, 2017). Kesejahteraan mental yang buruk dapat berdampak negatif pada kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja yang nyaman, kompetensi, disiplin, penghargaan, dan komunikasi internal. Faktor-faktor ini saling berinteraksi dan mempengaruhi hasil kerja dalam organisasi (Asri & Moderin, 2024; Rombe & Dongoran, 2021; Saputri & Rachman, 2022). Perkembangan teknologi dan digitalisasi juga mempengaruhi kinerja, namun kesenjangan keterampilan digital dapat menjadi hambatan (Jindain & Gilitwala, 2024). Budaya kerja yang positif dan dukungan manajemen berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Fenomena ini terjadi di Bank BTN, yang berupaya melakukan transformasi digital untuk meningkatkan efisiensi operasional dan layanan pelanggan. BTN telah meraih berbagai penghargaan internasional, seperti “Indonesia Best Bank for Diversity and Inclusion” dan kategori produk ESG terbaik (BTN, 2024a; BTN, 2024b). Namun, pandemi COVID-19 dan peralihan ke kerja jarak jauh telah menurunkan interaksi sosial, mengurangi motivasi, dan meningkatkan stres di antara karyawan. Meskipun BTN berinvestasi dalam pelatihan keterampilan digital, kesenjangan keterampilan masih menjadi masalah. BTN perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, fleksibilitas, dan meningkatkan budaya kerja positif untuk mencapai tujuan bisnis yang lebih baik.

Fluktuasi signifikan dalam jumlah sanksi disiplin pegawai sepanjang tahun 2024. Pada awal tahun, Januari mencatat 9 kasus, yang menurun menjadi 4 kasus di Februari, dan lonjakan signifikan terjadi pada Maret dengan 13 kasus. Setelah Maret, jumlah sanksi menurun hingga mencapai titik terendah pada Mei (2 kasus), kemudian meningkat kembali pada Agustus hingga mencapai puncak tertinggi di Desember (17 kasus).

Pola ini mencerminkan beberapa faktor terkait kinerja karyawan dan dinamika kerja. Lonjakan sanksi pada Maret dapat dikaitkan dengan fase awal tahun fiskal dan evaluasi kinerja kuartal pertama, yang meningkatkan tekanan kerja. Penurunan sanksi pada April-Mei menunjukkan adaptasi karyawan terhadap kebijakan dan sistem kerja baru. Kenaikan sanksi dari Agustus hingga Desember mencerminkan stres kerja menjelang akhir tahun, dengan tekanan untuk mencapai target tahunan dan evaluasi kinerja. Faktor seperti kelelahan, ketidakstabilan tim, dan persiapan liburan akhir tahun turut mempengaruhi peningkatan sanksi disiplin.

Untuk mengurangi lonjakan sanksi, perusahaan dapat menerapkan strategi mitigasi seperti komunikasi kebijakan yang lebih jelas, pelatihan disiplin, program manajemen stres, dan evaluasi kerja yang fleksibel dan transparan. Penelitian ini membahas pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Bank BTN, dengan mempertimbangkan peran mediasi dari employee engagement dan kepuasan kerja. Data menunjukkan fluktuasi jumlah sanksi disiplin yang diberikan kepada pegawai BTN antara 2022 hingga 2024, mencerminkan tantangan dalam kepatuhan terhadap regulasi perusahaan. Sanksi tertinggi terjadi pada 2023 dan Desember 2024, terutama pada pegawai back office dan customer service staff, yang kemungkinan disebabkan oleh tekanan kerja dan stres. Fenomena ini mengindikasikan pentingnya pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi pelanggaran disiplin. Selain itu, employee engagement dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Bank BTN telah menerapkan program pengembangan karir yang intensif, namun efektivitasnya masih perlu ditingkatkan, terutama untuk meningkatkan employee engagement dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara pengembangan karir, employee engagement, dan kinerja karyawan, serta memberikan rekomendasi bagi Bank BTN untuk meningkatkan kinerja melalui pengembangan karir yang lebih efektif.

Bank Tabungan Negara (BTN) menghadapi tantangan dalam pengembangan karir, employee engagement, dan kepuasan kerja karyawan, meskipun telah menerapkan berbagai program untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi. Karyawan yang merasa pengembangan karir tidak memenuhi harapan mereka cenderung memiliki keterlibatan dan motivasi yang rendah, yang berdampak pada kinerja mereka. Selain itu, peralihan ke kerja jarak jauh akibat pandemi COVID-19 memperburuk kondisi ini dengan mengurangi interaksi sosial antar karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja, employee engagement, dan kepuasan kerja karyawan di BTN, serta peran mediasi dari employee engagement dan kepuasan kerja dalam hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dengan menambah pemahaman tentang hubungan antara pengembangan karir, employee engagement, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta manfaat praktis bagi BTN dan praktisi HRD di perusahaan lain dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui program pengembangan karir yang lebih efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan positivisme dengan metode kuantitatif untuk menganalisis hubungan antara pengembangan karir, employee engagement, kepuasan kerja,

dan kinerja karyawan di Bank BTN. Penelitian ini dilakukan di kantor pusat Bank BTN DKI Jakarta dengan populasi sebanyak 3.576 pegawai. Sampel yang digunakan berjumlah 359 orang, yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pegawai yang telah bekerja minimal dua tahun di kantor pusat. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert untuk mengukur empat variabel: pengembangan karir, kinerja karyawan, employee engagement, dan kepuasan kerja. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap dependen, serta analisis regresi hierarki untuk menguji peran mediasi employee engagement dan kepuasan kerja. Sebelum analisis, dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen untuk memastikan konsistensi dan ketepatan pengukuran. Selain itu, uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas juga dilakukan untuk memvalidasi hasil regresi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Singkat Objek Penelitian

Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk (Bank BTN) adalah bank milik pemerintah Indonesia yang fokus pada pembiayaan sektor perumahan. Didirikan pada 1897 sebagai Postspaarbank, bank ini mengalami beberapa kali perubahan nama sebelum resmi menjadi Bank BTN pada 1963. Dengan mandat strategis mendukung program pemerintah di bidang perumahan, terutama bagi masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah, Bank BTN memainkan peran penting dalam menyalurkan Kredit Pemilikan Rumah (KPR), baik subsidi maupun non-subsidi.

Selain kredit perumahan, Bank BTN juga menyediakan berbagai produk keuangan seperti tabungan, deposito, giro, dan layanan digital banking untuk meningkatkan inklusi keuangan. Bank BTN terus bertransformasi digital dan meningkatkan tata kelola perusahaan untuk memperkuat daya saing serta efisiensi operasional. Transformasi ini meliputi digitalisasi layanan, peningkatan kualitas SDM, dan penguatan manajemen risiko dalam menghadapi tantangan ekonomi global dan dinamika pasar properti domestik.

Dengan jaringan kantor di seluruh Indonesia dan anak perusahaan di bidang multifinance, asuransi, dan manajemen investasi, Bank BTN berperan sebagai pilar utama dalam mendukung Program Tiga Juta Rumah dan pembangunan ekonomi nasional melalui sektor perumahan.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	130	55.56%
Perempuan	104	44.44%

Sumber: data diolah (2025)

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari 234 responden, diperoleh hasil bahwa mayoritas responden berjenis kelamin Laki-Laki, yaitu sebanyak 130 orang (55,56%), sedangkan responden berjenis kelamin Perempuan berjumlah 104 orang (44,44%). Temuan ini menunjukkan bahwa responden laki-laki mendominasi populasi penelitian dengan selisih sekitar 11,12% dibandingkan perempuan. Secara umum, proporsi ini mencerminkan bahwa partisipasi laki-laki dalam konteks penelitian ini relatif lebih tinggi dibandingkan perempuan.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Usia

Kelas Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
22 – 25	12	5%
26 – 29	44	19%
30 – 33	68	29%
34 – 37	58	25%
38 – 41	38	16%
42 – 45	9	4%
46 – 49	2	1%
50 – 53	4	2%

Sumber: data diolah (2025)

Mayoritas responden berada pada rentang usia 30–37 tahun (53,62%), yang menunjukkan bahwa kelompok ini mendominasi distribusi usia dan berada pada fase usia produktif menengah. Distribusi relatif simetris dengan kecenderungan menurun setelah usia 37 tahun, menandakan bahwa partisipasi responden menurun pada kelompok usia lebih tua.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	1	0.5%
S1	213	89.5%
S2	19	9.5%
S3	1	0.5%
Total	234	100%

Sumber: data diolah (2025)

Data menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan S1, yaitu sebanyak 179 orang (89,5%). Sebagian kecil melanjutkan ke S2 sebanyak 19 orang (9,5%), dan hanya 1 orang (0,5%) pada tingkat S3 serta 1 orang (0,5%) berpendidikan terakhir SMA. Secara deskriptif, data ini mencerminkan bahwa responden didominasi oleh individu berpendidikan tinggi, dengan kecenderungan kuat pada jenjang S1. Sebaran responden dengan S2 dan S3 menunjukkan adanya kelompok kecil yang melanjutkan pendidikan ke tingkat pascasarjana, sedangkan tingkat pendidikan menengah (SMA) hampir tidak ada.

Divisi

Survei melibatkan 234 responden dari 47 divisi dalam organisasi, dengan distribusi responden yang mencakup hampir seluruh unit kerja. Divisi dengan responden terbanyak adalah COD (14 responden/12,39%), diikuti HCMD (10 responden/8,85%) dan RCRD (9 responden/7,96%). Beberapa divisi, seperti SDD dan PPD, hanya memiliki satu responden (0,88%), yang mungkin disebabkan oleh jumlah karyawan yang sedikit atau keterbatasan waktu. Sebagian besar divisi memiliki 3-6 responden, menunjukkan partisipasi yang cukup merata meski ada ketimpangan jumlah responden antar divisi. Rata-rata jumlah responden per divisi adalah 5 orang, dengan dominasi pada divisi besar seperti COD, HCMD, dan RCRD, mencerminkan representasi yang kuat dari unit utama organisasi.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Lama Bekerja

Kelas Interval (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
0–5	42	17.87%
6–10	97	41.28%
11–15	82	34.89%
16–20	10	4.26%
21–25	0	0.00%
26–30	4	1.70%
Total	235	100.00%

Sumber: data diolah (2025)

Sebagian besar responden memiliki lama bekerja antara 6–10 tahun (41,28%) dan 11–15 tahun (34,89%), menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah pegawai berpengalaman menengah. Terdapat 17,87% responden dengan masa kerja 0–5 tahun, yang menunjukkan adanya rekrutmen aktif dan regenerasi tenaga kerja. Hanya 4,26% responden dengan masa kerja 16–20 tahun, dan 1,70% lebih dari 25 tahun, mencerminkan sedikitnya pegawai dengan masa kerja panjang. Tidak ada responden dengan masa kerja 21–25 tahun, menunjukkan adanya jarak generasi dalam struktur lama bekerja di organisasi.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas

Kode Variabel	Nilai	Keterangan
X.1	0,629	Valid
X.2	0,734	Valid
X.3	0,586	Valid
X.4	0,613	Valid
X.5	0,759	Valid
X.6	0,703	Valid
X.7	0,647	Valid
X.8	0,585	Valid
X.9	0,515	Valid
X.10	0,649	Valid
X.11	0,560	Valid
X.12	0,526	Valid
X.13	0,665	Valid
X.14	0,493	Valid
Y.1	0,629	Valid
Y.2	0,734	Valid
Y.3	0,586	Valid
Y.4	0,613	Valid
Y.5	0,759	Valid
Y.6	0,703	Valid
Y.7	0,647	Valid
Y.8	0,585	Valid
Y.9	0,515	Valid
Y.10	0,649	Valid
Y.11	0,560	Valid
Y.12	0,526	Valid
Y.13	0,665	Valid
Y.14	0,493	Valid
Y.15	0,629	Valid
Y.16	0,734	Valid
Y.17	0,586	Valid
Y.18	0,613	Valid
Z1.1	0,629	Valid

Kode Variabel	Nilai	Keterangan
Z1.2	0,734	Valid
Z1.3	0,586	Valid
Z1.4	0,613	Valid
Z1.5	0,759	Valid
Z1.6	0,703	Valid
Z1.7	0,647	Valid
Z1.8	0,585	Valid
Z1.9	0,515	Valid
Z1.10	0,649	Valid
Z1.11	0,560	Valid
Z1.12	0,526	Valid
Z2.1	0,665	Valid
Z2.2	0,493	Valid
Z2.3	0,629	Valid

Sumber: data diolah (2025)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel X, Y, dan Z valid, dengan nilai korelasi item-total lebih dari 0,30. Pada variabel X, terdapat 14 item dengan korelasi antara 0,493 hingga 0,759, dengan nilai tertinggi pada X.5 ($r = 0,759$) dan terendah pada X.14 ($r = 0,493$), menunjukkan konsistensi pengukuran. Variabel Y terdiri dari 18 item dengan nilai korelasi antara 0,493 hingga 0,759, dengan nilai tertinggi pada Y.5 ($r = 0,759$) dan terendah pada Y.14 ($r = 0,493$), yang juga valid untuk mengukur konstruk yang dimaksud. Pada variabel Z, yang terbagi menjadi subvariabel Z1 (12 item) dan Z2 (3 item), seluruh item juga memiliki korelasi antara 0,493 hingga 0,759, dengan keduanya valid dalam mengukur aspek yang relevan dari konstruk yang diukur.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Kode Variabel	Nilai	Keterangan
X	0,910	Reliabel
Y	0,882	Reliabel
Z	0,816	Reliabel

Sumber: data diolah (2025)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian, yaitu X, Y, dan Z, memiliki koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) yang tinggi, sehingga seluruh instrumen dinyatakan reliabel. Variabel X memperoleh nilai 0,910, yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik dalam mengukur konstruk yang sama. Variabel Y memiliki nilai 0,882, yang berada pada kategori tinggi, menandakan bahwa instrumen ini dapat diandalkan dan menghasilkan data yang konsisten. Variabel Z memperoleh nilai 0,816, yang masih tergolong reliabel dengan tingkat keandalan tinggi, meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan dua variabel lainnya, namun tetap mampu menghasilkan pengukuran yang konsisten.

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas

Indikator	Nilai	Keterangan
Sig.	0,568	Normal
Monte Carlo	0,593	Normal

Sumber: data diolah (2025)

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data penelitian berada dalam distribusi normal, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,568 dan hasil uji Monte Carlo sebesar 0,593, yang keduanya lebih besar dari batas signifikansi 0,05. Berdasarkan kriteria pengujian normalitas, apabila nilai Sig. > 0,05 maka data dapat dikatakan berdistribusi normal, sedangkan nilai Sig. < 0,05 menunjukkan distribusi yang tidak normal. Dengan demikian, hasil ini mengindikasikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi asumsi normalitas, baik berdasarkan hasil uji Kolmogorov-Smirnov (Sig.) maupun Monte Carlo, yang merupakan pendekatan simulasi untuk memperkuat hasil pengujian statistik.

Tabel 8 Hasil Uji Multikolinearitas

Kode Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
X	0,575	0,575	Bebas Gejala
Y	0,540	0,540	Bebas Gejala
Z	0,812	0,812	Bebas Gejala

Sumber: data diolah (2025)

Hasil uji multikolinearitas pada variabel X, Y, dan Z menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas dari gejala multikolinearitas. Berdasarkan hasil perhitungan, nilai Tolerance untuk variabel X, Y, dan Z masing-masing sebesar 0,575, 0,540, dan 0,812, sedangkan nilai Variance Inflation Factor (VIF) juga menunjukkan angka yang sama dengan nilai tolerance masing-masing. Secara umum, suatu variabel dikatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10 (Gujarati & Porter, 2009). Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria tersebut.

Nilai tolerance yang berada di atas 0,5 menandakan bahwa setiap variabel memiliki kemampuan menjelaskan variansnya sendiri tanpa dipengaruhi secara berlebihan oleh variabel lain. Selain itu, nilai VIF yang relatif rendah (<1) menunjukkan bahwa tingkat korelasi antarvariabel independen sangat lemah, sehingga tidak terjadi redundansi atau tumpang tindih informasi antarvariabel.

Tabel 9 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Kode Variabel	Nilai	Keterangan
X	0,200	Bebas Gejala
Y	0,489	Bebas Gejala
Z	0,832	Bebas Gejala

Sumber: data diolah (2025)

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam model regresi, yaitu X, Y, dan Z, memiliki nilai signifikansi masing-masing sebesar 0,200, 0,489, dan 0,832. Ketiga nilai tersebut berada di atas batas ambang signifikansi 0,05, yang berarti tidak terdapat perbedaan varian residual antara satu observasi dengan observasi lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari gejala heteroskedastisitas. Secara statistik, kondisi ini menunjukkan bahwa residual memiliki varians yang konstan (homoskedastik) di seluruh rentang data, sehingga hasil estimasi koefisien regresi menjadi tidak bias dan efisien.

Tabel 10 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Kode Variabel	Beta	T hitung	Sig.
Konstanta	41,559	12,901	0,000
X	0,001	0,026	0,979
Z1	0,667	7,932	0,000
Z2	0,409	1,506	0,133

Sumber: data diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh persamaan model regresi: $Y = 41,559 + 0,001X + 0,667Z_1 + 0,409Z_2$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa konstanta sebesar 41,559 dengan t hitung 12,901 dan signifikansi 0,000 menunjukkan pengaruh signifikan pada taraf kepercayaan 95%. Artinya, jika semua variabel independen (X, Z₁, dan Z₂) bernilai nol, nilai Y diprediksi sebesar 41,559 satuan.

Variabel X memiliki koefisien regresi 0,001 dengan t hitung 0,026 dan signifikansi 0,979, yang menunjukkan bahwa X tidak berpengaruh signifikan terhadap Y. Artinya, perubahan pada X tidak memengaruhi variasi pada Y.

Variabel Z₁ memiliki koefisien regresi 0,667, t hitung 7,932, dan signifikansi 0,000, yang menunjukkan bahwa Z₁ berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. Setiap peningkatan satu satuan pada Z₁ akan meningkatkan Y sebesar 0,667 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.

Variabel Z₂ memiliki koefisien regresi 0,409, t hitung 1,506, dan signifikansi 0,133, yang menunjukkan bahwa Z₂ tidak berpengaruh signifikan terhadap Y meskipun hubungannya positif.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini menunjukkan bahwa variabel Z₁ adalah satu-satunya yang berpengaruh signifikan terhadap Y, sedangkan X dan Z₂ tidak memberikan pengaruh yang signifikan.

Tabel 11 Hasil Analisis Regresi Hierarki

Kode Variabel	Beta	T hitung	Sig.
Konstanta	59,674	22,536	0,000
X	0,328	6,602	0,000

Kode Variabel	Beta	T hitung	Sig.
Konstanta	43,446	14,600	0,000
X	0,011	0,200	0,841
Z1	0,701	8,640	0,000

Kode Variabel	Beta	T hitung	Sig.
Konstanta	41,559	12,901	0,000
X	0,001	0,026	0,979
Z1	0,667	7,932	0,000
Z2	0,409	1,506	0,133

Analisis regresi hierarki dilakukan untuk menguji pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen, serta melihat sejauh mana variabel mediasi (Z₁ dan Z₂)

memengaruhi hubungan tersebut. Analisis ini dilakukan melalui tiga tahap model regresi yang diestimasi secara bertahap.

Model 1: Pengaruh Langsung X terhadap Y

Model pertama menguji pengaruh langsung variabel X terhadap Y tanpa memasukkan variabel mediasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien regresi (β) sebesar 0,328 dengan nilai $t = 6,602$ dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa X berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. Artinya, setiap peningkatan satu satuan pada variabel X akan meningkatkan nilai Y sebesar 0,328 satuan. Model regresinya dapat dituliskan sebagai berikut: $Y = 59,674 + 0,328X$

Model 2: Pengaruh X dan Z1 terhadap Y

Pada model kedua, variabel Z1 dimasukkan sebagai variabel mediasi pertama untuk melihat apakah peran X terhadap Y tetap signifikan setelah variabel Z1 diperhitungkan. Hasil menunjukkan bahwa koefisien X menurun menjadi 0,011 dengan $t = 0,200$ dan $\text{sig} = 0,841$ ($> 0,05$), yang berarti pengaruh X terhadap Y tidak lagi signifikan setelah memasukkan Z1. Sebaliknya, variabel Z1 memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Y, dengan $\beta = 0,701$, $t = 8,640$, dan $\text{sig} = 0,000$ ($< 0,05$). Model regresinya adalah:

$$Y = 43,446 + 0,011X + 0,701Z1$$

Hasil ini menunjukkan bahwa Z1 berperan sebagai mediator penuh (full mediation), karena setelah Z1 dimasukkan, pengaruh X terhadap Y menjadi tidak signifikan.

Model 3: Pengaruh X, Z1, dan Z2 terhadap Y

Pada model ketiga, ditambahkan variabel Z2 sebagai mediasi tambahan untuk melihat apakah Z2 memberikan kontribusi tambahan terhadap hubungan antarvariabel. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh X terhadap Y tetap tidak signifikan ($\beta = 0,001$; $t = 0,026$; $\text{sig} = 0,979$).

Variabel Z1 tetap signifikan ($\beta = 0,667$; $t = 7,932$; $\text{sig} = 0,000$), sedangkan Z2 tidak signifikan ($\beta = 0,409$; $t = 1,506$; $\text{sig} = 0,133 > 0,05$). Model regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 41,559 + 0,001X + 0,667Z1 + 0,409Z2$$

Hasil ini menegaskan bahwa Z1 tetap menjadi mediator utama, sementara Z2 tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Y maupun memperkuat hubungan antara X dan Y.

Analisis regresi hierarki dalam penelitian ini dilakukan dalam tiga tingkatan model untuk memahami kontribusi variabel independen dan variabel mediasi terhadap perubahan variabel dependen.

Pada tingkat pertama, pengembangan karir (X) dimasukkan sebagai satu-satunya prediktor untuk kinerja karyawan (Y). Hasilnya menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja ($\beta = 0,328$, $\text{sig} = 0,000$), yang menandakan kontribusi program pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pada tingkat kedua, variabel mediasi pertama, yaitu employee engagement (Z1), dimasukkan. Hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja tidak signifikan setelah mempertimbangkan engagement ($\beta = 0,011$, $\text{sig} = 0,841$), sementara employee engagement berpengaruh kuat terhadap kinerja ($\beta = 0,701$, $\text{sig} = 0,000$). Ini

menunjukkan bahwa employee engagement berfungsi sebagai mediator penuh, dimana pengaruh pengembangan karir sepenuhnya dialihkan melalui keterlibatan karyawan.

Pada tingkat ketiga, kepuasan kerja (Z2) ditambahkan sebagai variabel mediasi kedua. Meskipun ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja, nilai signifikansinya ($\beta = 0,133$, sig > 0,05) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Sementara itu, employee engagement tetap signifikan ($\beta = 0,667$, sig = 0,000), dan pengembangan karir tetap tidak signifikan ($\beta = 0,001$, sig = 0,979). Penambahan kepuasan kerja tidak meningkatkan nilai R^2 atau memberikan kontribusi signifikan terhadap model.

Keseluruhan analisis menunjukkan bahwa employee engagement adalah mediator utama dalam hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan, sementara kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator signifikan. Analisis regresi hierarki menegaskan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan sepenuhnya dimediasi oleh engagement, dan kepuasan kerja tidak memberikan efek mediasi yang berarti.

Tabel 12 Hasil Uji Hipotesis

Kode Variabel	T hitung	Sig.
X	0,026	0,979
Z1	7,932	0,000
Z2	1,506	0,133
X Terhadap Z1	12,916	<0,001
X Terhadap Z2	5,735	<0,001

Sumber: data diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji t, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena nilai signifikansi untuk variabel ini sebesar 0,979, yang lebih besar dari 0,05. Sementara itu, variabel employee engagement (Z1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan nilai t hitung sebesar 7,932 dan signifikansi 0,000, menunjukkan bahwa peningkatan engagement karyawan secara nyata berkontribusi pada peningkatan kinerja. Di sisi lain, variabel kepuasan kerja (Z2) tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi 0,133 yang lebih besar dari 0,05. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa pengembangan karir berkontribusi signifikan terhadap employee engagement ($B = 0,452$, Beta = 0,646) dan kepuasan kerja ($B = 0,352$, Beta = 0,352), meskipun pengaruh terhadap engagement lebih kuat dibandingkan terhadap kepuasan kerja. Secara keseluruhan, variabel Z1 merupakan mediator yang signifikan, sementara X dan Z2 tidak memberikan kontribusi yang berarti terhadap kinerja karyawan.

Tabel 13. Hasil Uji R Square

R	R Square	Adjusted R Square
0,607	0,369	0,361

Sumber: data diolah (2025)

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,607 mengindikasikan hubungan yang kuat dan positif antara variabel independen dan dependen, yang berarti perubahan pada variabel bebas diikuti dengan perubahan searah pada variabel

terikat. Ini menandakan bahwa model regresi memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.

Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,369 menunjukkan bahwa 36,9% variasi pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Artinya, model ini mampu menjelaskan sekitar sepertiga dari variasi yang terjadi pada variabel terikat.

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,361 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel dan sampel, proporsi pengaruh yang sebenarnya adalah 36,1%. Nilai ini sedikit lebih rendah dari R Square karena adanya penyesuaian terhadap potensi bias akibat jumlah variabel prediktor.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model regresi memiliki kecocokan yang cukup baik, meskipun sekitar 63,1% variasi masih dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model penelitian.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Bank BTN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir di Bank Tabungan Negara (BTN) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun pelatihan 100% telah diberikan kepada seluruh karyawan. Hal ini dapat dijelaskan dengan teori motivasi Herzberg, yang menyatakan bahwa pengembangan karir hanya dapat meningkatkan kinerja jika disertai dengan pencapaian, tanggung jawab, dan pengakuan. Di BTN, peluang promosi yang terbatas menyebabkan stagnasi karir, terutama di level staf dan officer, yang berdampak pada rendahnya motivasi untuk berprestasi. Selain itu, teori Social Exchange juga relevan, di mana ketidakpuasan karyawan terhadap imbalan yang diterima dapat menurunkan tingkat komitmen dan kontribusi mereka. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara investasi perusahaan dalam pengembangan SDM dan persepsi manfaat yang dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, meskipun pengembangan karir diberikan, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan masih bersifat tidak langsung dan lebih bergantung pada faktor psikologis seperti employee engagement dan kepuasan kerja. Untuk meningkatkan efektivitas pengembangan karir, BTN perlu mengintegrasikan faktor emosional dan pengakuan dalam program-programnya..

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap employee engagement di Bank BTN, dengan koefisien regresi positif ($B = 0,452$) dan nilai standardized beta sebesar 0,646. Temuan ini mengindikasikan bahwa program pengembangan karir yang jelas, pelatihan berkala, dan kesempatan promosi secara langsung mendorong keterlibatan karyawan. Berdasarkan teori Social Exchange, ketika organisasi berinvestasi dalam pengembangan karyawan, karyawan akan membalasnya dengan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Secara psikologis, pengembangan karir menciptakan rasa kemajuan dan nilai bagi karyawan, meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang relevan dan berkelanjutan meningkatkan keterlibatan karyawan. Dalam konteks BTN,

pengembangan karir menjadi strategi penting untuk meningkatkan komitmen dan kesiapan karyawan menghadapi transformasi bisnis dan tantangan regulasi. Oleh karena itu, BTN perlu terus memperkuat program pengembangan karir untuk menjaga dan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja organisasi.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien regresi positif ($B = 0,352$) dan nilai t hitung sebesar 5,735. Temuan ini mengindikasikan bahwa peluang pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan Herzberg's Two-Factor Theory, pengembangan karir berfungsi sebagai faktor motivator yang memberikan rasa prestasi dan pengakuan. Di Bank BTN, program pelatihan, rotasi jabatan, dan jenjang karir yang jelas menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Meskipun demikian, pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja tidak sekuat pengaruhnya terhadap employee engagement. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir lebih berdampak pada aspek keterlibatan karyawan daripada pada kepuasan kerja. Kondisi organisasi BTN, seperti keamanan kerja dan fasilitas kesejahteraan, juga berperan dalam menciptakan kepuasan dasar. Secara keseluruhan, pengembangan karir tetap penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan mendukung retensi karyawan.

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Bank BTN

Hasil analisis menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BTN, dengan nilai t hitung 7,932 dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Semakin tinggi keterlibatan emosional dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Temuan ini konsisten dengan teori Job Demands-Resources (JD-R) dan Positive Organizational Behavior, yang menyatakan bahwa engagement karyawan meningkatkan performa organisasi. Di BTN, transformasi digital dan budaya kerja kolaboratif telah meningkatkan engagement, yang tercermin dalam penghargaan "Indonesia Best Bank for Diversity and Inclusion". Selain itu, teori Social Identity menjelaskan bahwa karyawan yang mengidentifikasi diri dengan nilai organisasi cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen lebih tinggi. Peningkatan engagement di BTN telah meningkatkan kinerja, koordinasi tim, dan mengurangi pelanggaran disiplin serta turnover yang stabil di bawah 2%. Secara keseluruhan, engagement karyawan terbukti sebagai variabel kunci dalam keberhasilan kinerja BTN, yang selaras dengan pendekatan manajerial yang menekankan pemberdayaan dan partisipasi karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Bank BTN

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BTN, dengan t hitung 1,506 dan signifikansi 0,133 ($> 0,05$). Hal ini dapat dijelaskan melalui teori Two-Factor Herzberg yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor kebersihan dan motivator. Di BTN, kepuasan

kerja yang stabil di kalangan pegawai tetap tidak cukup untuk mendorong peningkatan kinerja, karena faktor motivasi intrinsik dan penghargaan kinerja belum terintegrasi dengan program pengembangan karir. Fenomena turnover rendah menunjukkan kepuasan terhadap stabilitas kerja, namun tidak berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Hasil ini sejalan dengan Affective Events Theory yang menegaskan bahwa kepuasan kerja hanya berpengaruh jika disertai dengan pengalaman emosional positif dan komitmen terhadap organisasi. Secara keseluruhan, kepuasan kerja di BTN berfungsi sebagai kondisi dasar yang mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak secara langsung meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, program peningkatan kinerja harus mencakup makna kerja, keadilan organisasi, dan peluang aktualisasi diri.

Pengaruh *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Bank BTN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan di Bank BTN. Pengembangan karir tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa adanya keterlibatan emosional yang tinggi dari karyawan. Hal ini sejalan dengan teori Job Demands-Resources Model yang menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan seperti pengembangan karir hanya akan meningkatkan kinerja jika dimediasi oleh kondisi psikologis positif, seperti engagement. Di BTN, meskipun seluruh karyawan mengikuti pelatihan pengembangan karir, dampak positifnya terhadap kinerja masih bergantung pada tingkat engagement. Fenomena ini menunjukkan bahwa program pengembangan karir perlu disertai dengan pendekatan yang memperkuat makna pribadi dan motivasi intrinsik karyawan. Self-Determination Theory juga mendukung temuan ini, mengindikasikan bahwa otonomi, pengakuan kompetensi, dan hubungan positif dengan mentor dapat meningkatkan engagement. Oleh karena itu, BTN perlu fokus pada pembentukan keterikatan emosional karyawan melalui program mentoring, coaching, dan sistem penghargaan untuk mengoptimalkan kinerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Bank BTN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan di Bank BTN. Meskipun kepuasan kerja memiliki pengaruh positif, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Fenomena ini dapat dijelaskan dengan Hygiene-Motivator Theory Herzberg, di mana kepuasan kerja berasal dari faktor pemeliharaan seperti gaji dan keamanan, yang mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak cukup untuk mendorong motivasi intrinsik yang meningkatkan kinerja.

Di BTN, meskipun karyawan merasa puas dengan stabilitas dan fasilitas, hal ini tidak memicu dorongan untuk berprestasi lebih tinggi. Selain itu, Affective Events Theory menjelaskan bahwa kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh kondisi kerja emosional, sedangkan kinerja lebih dipengaruhi oleh keterlibatan dan motivasi jangka panjang. Fenomena turnover rendah di BTN menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih berfungsi sebagai faktor retensi,

bukan pendorong kinerja. Untuk meningkatkan kinerja, BTN perlu mengalihkan fokus dari kepuasan berbasis fasilitas dan keamanan menuju penciptaan meaningful work dan sistem penghargaan berbasis prestasi yang dapat memperkuat motivasi intrinsik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di Bank BTN, namun berpengaruh signifikan terhadap employee engagement dan kepuasan kerja. Employee engagement terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sementara kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu, employee engagement berfungsi sebagai mediator penuh antara pengembangan karir dan kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja tidak memediasi hubungan tersebut. Oleh karena itu, BTN perlu mengintegrasikan pengembangan karir dengan sistem penghargaan berbasis prestasi, memperkuat budaya engagement, serta mengembangkan kebijakan kepuasan kerja yang lebih motivasional untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arianti, P., & Darmayanti, Y. (2022). Pengaruh skeptisme profesional dan motivasi kerja terhadap kualitas audit jarak jauh di masa pandemi Covid-19 dengan teknologi informasi sebagai variabel moderasi. *E-Jurnal Bung Hatta*, 21(1).
- Arwab, M., Adil, M., Nasir, M., & Ali, M. A. (2023). Task performance and training of employees: The mediating role of employee engagement in the tourism and hospitality industry. *European Journal of Training and Development*, 47(9). <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2022-0008>
- Asri, D. H., & Moderin, M. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada UMKM Kota Batam. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 1293–1310.
- Babu, A. L., & Mohan, A. C. (2020). Impact of organizational culture on employee engagement in hospitality industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(12s).
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan modal manusia: Strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.
- Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: Role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 18(2), 187–201. <https://doi.org/10.1108/xjm-08-2020-0089>
- BTN. (2024a). *Indonesia best bank for diversity and inclusion*.
- BTN. (2024b). *Penghargaan kategori produk ESG terbaik*.
- Jindain, C., & Gilitwala, B. (2024). The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model. *Rajagiri Management Journal*, 18(2), 167–179. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-08-2023-0237>

- Kalia, N., & Verma, Y. S. (2017). Organizational culture and employee engagement: An interrelationship study in hospitality industry. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 7(3).
- Mariyana, S., Wulan, H. S., & Seputra, A. (2021). Pengaruh kualitas sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Semarang Garment (Studi kasus pada sewing gedung C factory 1). *Journal of Management*, 7(1).
- Purnawati, L. (2015). Perencanaan sumber daya manusia sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Unita*, 05.
- Riska Gustiana, T. H. A. F. (2022). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (Suatu kajian literatur review ilmu manajemen sumber daya manusia). *JEMSI*, 3(6).
- Rombe, M., & Dongoran, J. (2021). Tingkat kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja dari rumah (work from home) selama masa pandemi Covid-19. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora*, 5(3), 356–362.
- Saefullah, F., Anwar, N., Ulum, M. B., Widodo, A. M., & Juman, K. K. (2022). Pemanfaatan teknologi informasi dalam pembelajaran virtual dan kerja jarak jauh. *Ikraith-Informatika*, 6(3). <https://doi.org/10.37817/ikraith-informatika.v6i3.2209>
- Samsuni, S. (2017). Manajemen sumber daya manusia. *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman dan Kemasyarakatan*, 17(1), 113–124.
- Saputri, A. N., & Rachman, A. N. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Solo. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 9–23.
- Tahir, R., Aulia, D. I., Sunarto, S., Syahputra, H., Dewi, R., Muharam, D. D., Joeliaty, J., Ramadhi, R., Rohim, M., & Afiyah, S. (2023). *Manajemen sumber daya manusia: Sebuah konsep dan implementasi terhadap kesuksesan organisasi*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Tim Riset dan Publikasi. (2022). *WFH yang semakin populer selepas pandemi*. Katadata.co.id.