



**PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT. BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR TBK**

***THE INFLUENCE OF TRAINING, CAREER DEVELOPMENT  
AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT AT PT. BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR TBK***

**TESIS**

Oleh:

**PUSPITA RIZKI PRATIDINA**

**NIM. 230820101028**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI SAINS DAN TEKNOLOGI**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**JEMBER**

**2025**



**PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT. BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR TBK.**

***THE INFLUENCE OF TRAINING, CAREER DEVELOPMENT  
AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT AT PT. BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR TBK***

**TESIS**

diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Magister pada  
program studi Magister Manajemen

Oleh:

**PUSPITA RIZKI PRATIDINA**

**NIM. 230820101028**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI SAINS DAN TEKNOLOGI**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**JEMBER**

**2025**

## PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab, persembahan serta ungkapan terimakasih yang tiada terkira untuk:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis dalam penulisan dan proses penyusunan tesis ini.
2. Keluarga tersayang, Suami Fajar Hidayanto dan anak-anakku Dastan Khalfani Tansatrisna dan Dipta Kalani Sandiakala yang selalu mendukung, membantu, menemani dan memberi semangat selama proses menuntut ilmu dan menyelesaikan tugas dan tanggungjawab ini.
3. Orang Tua tercinta, Bapak Muhamad Yajid dan Ibu Tri Cahya Setianingsih yang selalu saya sayangi dan banggakan, yang senantiasa memberikan dukungan baik moril maupun material, motivasi, nasehat serta doa yang luar biasa yang dipanjatkan sehingga penulis dapat mempunyai kekuatan untuk menjalani hari-harinya.
4. Keluarga dan orang terdekat yang selalu memberikan dorongan positif, nasihat, dan bantuan dalam berbagai hal maupun doa-doa baik selama proses perjalanan ini.
5. Rekan kerja, guru-guru sejak TK, SD, SMP, SMA serta Dosen Jurusan Teknik Sipil Fakultas Teknik dan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
6. Almamater kebanggaanku, Universitas Jember.

## **MOTTO**

"Belajar adalah satu-satunya hal yang tidak pernah membuat pikiran lelah, tidak pernah takut, dan tidak pernah menyesal." - Leonardo da Vinci

"Maka sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan." (QS. Asy-Syarah: 5-6).

"Esensi dalam sebuah study adalah selesai, bukan sempurna. Maka teruslah semangat pantang menyerah." – Fajar Hidayanto

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI SAINS DAN TEKNOLOGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Puspita Rizki Pratidina

NIM : 230820101028

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang berjudul "*Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan melalui Employee Engagement pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk*" adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 24 Juli 2025

Yang menyatakan,

Puspita Rizki Pratidina

NIM. 230820101028

## PENGESAHAN

Tesis berjudul “*Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan melalui Employee Engagement pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk*” telah diuji dan disetujui oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 24 Juli 2025

tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Pembimbing

Tanda Tangan

1. Pembimbing Utama

Nama : Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si

NIP : 197412122000122001

(.....)

2. Pembimbing Anggota

Nama : Dr. Handriyono, M.Si.

NIP : 196208021990021001

(.....)

Penguji

1. Penguji Utama

Nama : Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si.

NIP : 197501062000032001

(.....)

2. Penguji Anggota

Nama : Prof. Dr. Sumani, M.Si.

NIP : 196901142005011002

(.....)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Fokus penelitian ini diarahkan pada cabang kelas II, yaitu Cabang Situbondo dan Cabang Lumajang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory research* dan teknik sampel jenuh sebanyak 134 responden. Analisis data dilakukan menggunakan PLS-SEM melalui aplikasi SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; : 1) pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 2) pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 3) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 4) pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*; 5) pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*; 6) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*; 7) *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 8) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* ; 9) pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*; 10) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

**Kata Kunci:** Pelatihan, Pengembangan Karir, Kompensasi, *Employee Engagement*, Kinerja Karyawan.

## **ABSTRACT**

*This research aims to analyze the effect of training, career development, and compensation on employee performance with employee engagement as a mediating variable on PT Bank Pembangunan Daerah East Java Tbk. The focus of this research is on the class II branch, namely the Situbondo Branch and the Lumajang Branch. This study used a quantitative approach with an explanatory research method and a saturated sampling technique of 134 respondents. Data analysis is done using PLS-SEM through the SmartPLS 3.0 application. Research results show that; : 1) training has a significant impact on employee performance; 2) career development has a significant impact on employee performance; 3) compensation has a significant impact on employee performance; 4) training has a significant impact on employee engagement; 5) career development has a significant impact on employee performance to employee engagement; 6) compensation significantly affects employee engagement; 7) employee engagement significantly affects employee performance; 8) Training significantly affects employee performance through employee engagement; 9) career development significantly affects employee performance through employee engagement. Compensation affects employee performance through employee engagement.*

**Keywords:** *Training, Career Development, Compensation, Employee Engagement, Employee Performance.*

## RINGKASAN

**Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan melalui *Employee Engagement* pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk;** Puspita Rizki Pratidina, 230820101028; 2025: 83 halaman; Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Perusahaan, termasuk bank, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dan keberhasilannya sangat bergantung pada perilaku serta pelatihan sumber daya manusia (SDM). Dalam konteks perbankan yang bersifat pelayanan, SDM yang unggul menjadi kunci utama dalam meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia memainkan peran strategis dalam mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan agar berkontribusi secara optimal. Produktivitas karyawan berperan langsung terhadap produktivitas perusahaan, sehingga penilaian kinerja karyawan menjadi hal penting.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan mengetahui peran mediasi *employee engagement* dalam pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Rancangan penelitian ini yaitu *explanatory research*. Objek penelitian ini karyawan tetap PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Situbondo dan Cabang Lumajang dengan populasi sejumlah 134 dengan sampel jenuh sejumlah 134 sampel. Data yang digunakan bersifat kuantitatif dengan pendekatan analisis menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) melalui aplikasi SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 2) Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 3) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 4) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*; 5) Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*; 6) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*; 7) *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 8) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement*; 9) Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement*; 10) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Engagement*.

## SUMMARY

*The Influence of Training, Career Development and Compensation on Employee Performance Through Employee Engagement at PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk; Puspita Rizki Pratidina, 230820101028; 2025: 83 page; Master of Management Study Program, Faculty of Economics and Business, University of Jember.*

*Companies, including banks, were established to achieve specific goals and their success depended heavily on human resource behavior and training (HR). In the context of service banking, superior human resources are the main key in increasing productivity and achieving organizational goals. Human Resource Management (MSDM) plays a strategic role in managing, developing, and maintaining employees to contribute optimally. Employee productivity plays a direct role in the company's productivity, so evaluation of employee performance is important. In the banking industry, financial performance can be measured through Third Party Funds (DPK) and net profit, which reflect public trust and bank efficiency and profitability.*

*This study aims to explain and know the role of employee engagement mediation in the influence of training, career development and compensation for employee performance. The design of this research is exploratory research. The object of this study is a permanent employee of PT Bank Pembangunan Daerah East Java Tbk Situbondo Branch and Lumajang Branch with a population of 134 with a saturated sample of 134 samples. The data used is quantitative with an analysis approach using Partial Least Square (PLS) analysis through the SmartPLS 3.0 application.*

*The results of this study show that: 1) Training has a significant impact on Employee Performance; 2) Career Development has a significant impact on Employee Performance; 3) Compensation has a significant impact on Employee Performance; 4) Training has a significant impact on Employee Engagement; 5) Career Development has a significant impact on employee performance. against Employee Engagement; 6) Compensation significantly affects Employee Engagement; 7) Employee Engagement significantly affects Employee Performance; 8) Training significantly affects Employee Performance through Employee Engagement; 9) Career Development significantly affects Employee Performance through Employee Engagement; 9) Engagement; 10) Compensation significantly affects Employee Performance through Employee Engagement.*

## DAFTAR ISI

PERSEMBAHAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	v
<b>PENGESAHAN</b> .....	vi
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
<b>RINGKASAN</b> .....	ix
<b>SUMMARY</b> .....	x
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1    Latar Belakang.....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	8
1.3    Tujuan Penelitian .....	8
1.4    Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	8
2.1    Landasan Teori.....	8
2.1.1  Perilaku Organisasi .....	8
2.1.2  Pelatihan .....	8
2.1.3  Pengembangan Karir.....	9
2.1.4  Kompensasi .....	11
2.1.6  Kinerja karyawan .....	13
2.2    Kerangka Konseptual dan Hipotesis.....	13
2.2.1  Kerangka konseptual.....	13
2.2.2  Hipotesis .....	14
2.2.3  Penelitian Terdahulu .....	18
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	19
3.1    Rancangan penelitian .....	19
3.2    Populasi dan Sampel.....	19
3.3    Metode Pengumpulan Data.....	19
3.4    Variabel Penelitian.....	20
3.5    Definisi operasional variabel.....	20
3.6    Skala Pengukuran Variabel .....	23
3.7    Metode analisis data.....	23
3.7.1  Analisis Structural Equation Modeling – <i>Partial Least Square</i> .....	23
3.7.2  Diagram jalur menggunakan SEM-PLS.....	27

3.7.3	Uji Hipotesis.....	27
BAB 4.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	28
4.1	Gambaran Umum Instansi.....	28
4.2	Deskripsi Karakteristik Responden dan Variabel .....	28
4.2.1	Karakteristik Responden .....	28
4.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	31
4.3	Deskripsi Statistik Data atau Variabel.....	34
4.3.1	Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	34
4.3.2	Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	37
4.3.3	Konstruksi Diagram Jalur.....	39
4.3.4	Uji Hipotesis .....	39
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian.....	44
4.4.1	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai .....	44
4.4.2	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.....	46
4.4.3	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	48
4.4.4	Pengaruh Pelatihan terhadap <i>Employee Engagement</i> . .....	49
4.4.5	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	50
4.4.6	Pengaruh Kompensasi terhadap <i>Employee Engagement</i> . .....	51
4.4.7	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	52
4.4.8	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>employee engagement</i> ....	55
4.4.9	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>employee engagement</i> .....	55
4.4.10	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>employee engagement</i> 56	
BAB 5.	PENUTUP .....	58
DAFTAR PUSTAKA	.....	61
LAMPIRAN	.....	65

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Laporan Kinerja Karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk .....	4
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	29
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	29
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	30
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	30
Tabel 4. 5 Frekuensi Penilaian Variabel Pelatihan .....	31
Tabel 4. 6 Frekuensi Penilaian Variabel Pengembangan Karir .....	32
Tabel 4. 7 Frekuensi Penilaian Variabel Kompensasi .....	32
Tabel 4. 8 Frekuensi Penilaian Variabel Employee Engagement .....	33
Tabel 4. 9 Frekuensi Penilaian Variabel Kinerja Karyawan.....	34
Tabel 4. 10 Hasil Perhitungan Convergent Validity .....	34
Tabel 4. 11 Hasil Perhitungan Cross Loadings .....	35
Tabel 4. 12 Hasil Perhitungan Average Variance Extracted (AVE).....	36
Tabel 4. 13 Hasil Perhitungan Composite Reliability .....	37
Tabel 4. 14 Hasil Perhitungan Cronbach's Alpha .....	37
Tabel 4. 15 Hasil Perhitungan R square .....	37
Tabel 4. 16 Hasil Perhitungan F Square .....	38
Tabel 4. 17 Hasil Perhitungan Goodness of Fit (GoF) .....	39
Tabel 4. 18 Hasil Uji Pengaruh Langsung (Direct Effects) .....	40
Tabel 4. 19 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effects).....	40

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual .....	14
Gambar 3. 1 Model Penelitian Menggunakan Metode SEM-PLS .....	27
Gambar 4. 1 Konstruksi Diagram Jalur .....	39

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	65
Lampiran 2. Penelitian Terdahulu .....	69
Lampiran 3. Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden .....	73
Lampiran 4. Tabulasi Hasil Kuesioner .....	74
Lampiran 5. Analisis Partial Least Square (PLS) .....	80

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Suatu perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap perusahaan dipengaruhi oleh perilaku dan sikap tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di perusahaan tersebut, karena tujuandapat tercapai hanya dimungkinkan adanya upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap perusahaan.

Bank merupakan perusahaan yang bersifat pelayanan sehingga sangat bergantung kepada sumber daya yang dimiliki, terutama sumber daya manusia. Perilaku sumber daya manusia yang positif, seperti komitmen, dedikasi, kerja tim, adaptasi terhadap perubahan, dan komunikasi yang efektif, berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas (Ridwani et al., 2023). Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia yang unggul akan sulit bagi perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pendekatan strategis untuk pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi dengan tujuan untuk memaksimalkan kinerja karyawan serta mendukung tercapainya sasaran organisasi. Dalam konteks global, manajemen sumber daya manusia didefinisikan tidak hanya oleh kebijakan dan prosedur internal suatu organisasi, tetapi juga oleh kemampuannya untuk beradaptasi dan memengaruhi faktor eksternal, (Alimin, 2024).

Menurut Dessler, (2020:5) Manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan untuk memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta masalah keadilan. Dalam manajemen sumber daya manusia, ada beberapa aspek penting menyangkut bagaimana mengatur, mengembangkan, dan menjaga karyawan agar mereka bisa bekerja dengan baik dan mendukung tujuan organisasi, yaitu dengan menganalisis pekerjaan, merencanakan kebutuhan SDM, serta merekrut dan menyeleksi calon karyawan, kemudian melakukan orientasi dan

pelatihan untuk karyawan baru, mengelola sistem penggajian, memberikan bonus dan fasilitas tambahan, mengevaluasi kinerja karyawan, berkomunikasi secara efektif, melatih serta mengembangkan kemampuan manajerial, serta memperkuat hubungan dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan.

Semua potensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya perusahaan dalam meningkatkan produktivitas. Produktivitas sebuah bank diawali dengan produktivitas kinerja karyawan dan semua itu terjadi apabila perusahaan didukung oleh karyawan yang memiliki harapan masa depan yang lebih baik. Semua perusahaan mempunyai tujuan yang sama yaitu memaksimalkan keuntungan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu guna memenuhi kepentingan tujuan yang ingin dicapai baik oleh perusahaan maupun karyawan maka perlu adanya penilaian kinerja karyawan, dalam penilaian kerja terdapat komponen yang harus dipenuhi.

Dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Pasal 3 fungsi utama perbankan Indonesia adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat. Bahwa bank dapat berfungsi sebagai penerima kredit, menyalurkan kredit, melakukan pembiayaan, investasi, menerima deposito, menciptakan uang dan jasa-jasa lain seperti tempat penyimpanan barang berharga (Fure, 2016). PT BPD Jawa Timur Tbk merupakan lembaga keuangan daerah yang memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi regional. Dalam konteks tersebut, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan operasional bank.

Sektor perbankan memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional maupun daerah. Di Indonesia, perbankan dibedakan menjadi beberapa kategori berdasarkan kepemilikannya, antara lain bank milik negara (BUMN), bank swasta, dan Bank Pembangunan Daerah (BPD). Dalam konteks pembangunan daerah, kehadiran BPD menjadi sangat strategis karena fungsi utamanya tidak hanya sebagai lembaga intermediasi keuangan, tetapi juga sebagai motor penggerak pembangunan ekonomi daerah.

Bank Pembangunan Daerah, seperti Bank Jatim, memiliki manfaat untuk mendukung pembangunan daerah melalui penyediaan layanan keuangan yang terjangkau, penyaluran kredit kepada sektor produktif lokal, serta pengelolaan dana

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Sebagai bank kas daerah, BPD juga menjadi mitra utama pemerintah daerah dalam menyukseskan berbagai program pembangunan (Arifin & Firmansyah, 2020). Peran ganda inilah yang membedakan BPD dari bank BUMN yang lebih fokus pada pembiayaan sektor nasional, proyek strategis, dan profitabilitas perusahaan.

Dari sisi organisasi, BPD memiliki karakteristik yang khas. Struktur kepemilikannya berada di bawah pemerintah daerah baik provinsi maupun kabupaten/kota, yang menyebabkan tata kelola perusahaan dipengaruhi oleh dinamika politik dan birokrasi lokal. Pengangkatan direksi dan komisaris pun melibatkan kepala daerah dan DPRD, sehingga proses pengambilan keputusan strategis tidak selalu berjalan seefisien bank nasional. Meskipun demikian, karakteristik ini menghadirkan ruang kajian yang menarik bagi penelitian, terutama dalam hal tata kelola, pengambilan kebijakan, dan efisiensi manajerial dalam konteks organisasi publik (Suhartono, 2021). Tata kelola BPD sangat dipengaruhi oleh hubungan antar pemerintah daerah yang menjadi pemilik saham, Ini menciptakan dinamika tersendiri dalam hal akuntabilitas dan efisiensi (Yuliani & Setiawan, 2018).

Dalam hal kajian ilmiah, fokus terhadap BPD relatif masih terbatas dibandingkan bank BUMN. Padahal, peran BPD dalam mendukung kemandirian fiskal dan ekonomi daerah sangat signifikan. Penelitian terhadap BPD dapat memberikan kontribusi akademik yang lebih besar, khususnya dalam memahami hubungan antara keuangan publik daerah, strategi kelembagaan, dan peran perbankan dalam pembangunan lokal (Kurniawan et al., 2022).

Penelitian yang berfokus pada BPD, khususnya PT BPD Jawa Timur Tbk, menjadi relevan karena mampu menjawab tantangan akademik dan praktis secara bersamaan. Dari sisi akademik, penelitian ini dapat mengisi kekosongan literatur tentang manajemen BPD dalam konteks pelatihan, pengembangan karir, kompensasi, *employee engagement* dan kinerja karyawan. Sementara dari sisi praktis, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan masukan kepada manajemen BPD dan pemegang saham daerah dalam rangka meningkatkan kinerja, tata kelola, dan daya saing di tengah transformasi industri perbankan yang semakin

kompetitif.

Kinerja karyawan keuangan perbankan daerah merupakan cerminan dari efektivitas pengelolaan dana masyarakat dan kemampuan lembaga keuangan dalam menciptakan keuntungan secara berkelanjutan. Adapun Indikator dalam menilai kinerja karyawan perbankan adalah pencapaian laba bersih serta dana pihak ketiga atau disebut DPK. Meningkatnya DPK dapat mencerminkan tingkat kepercayaan masyarakat kepada bank, sedangkan laba bersih mencerminkan efisiensi dan profitabilitas bank dalam menjalankan fungsi intermediasi. Berikut merupakan indikator dari pencapaian kinerja bank jatim:

Tabel 1. 1 Laporan Kinerja Karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk

NO	INDIKATOR	DES 2021	DES 2022	DES 2023	DES 2024
1	Dana Pihak Ketiga	81.216.072	77.137.688	75.594.305	74.568.152
2	Laba Bersih	1.523.070	1.542.824	1.470.105	1.295.818

Sumber : Laporan Keuangan Tahunan 2024 (dalam jutaan rupiah).

Data keuangan dari PT BPD Jawa Timur Tbk menunjukkan tren penurunan dalam penghimpunan Dana Pihak Ketiga selama periode 2021 hingga 2024. Berdasarkan data keuangan tahunan, Dana Pihak Ketiga mengalami penurunan dari Rp81,2 triliun pada akhir 2021 menjadi Rp74,6 triliun pada akhir 2024. Penurunan ini mengindikasikan tantangan dalam mempertahankan kepercayaan masyarakat atau kompetisi yang semakin ketat dalam industri perbankan.

Sejalan dengan itu, kinerja laba bersih juga menunjukkan fluktuasi. Meskipun pada tahun 2022 terjadi sedikit peningkatan laba bersih dari Rp1,52 triliun menjadi Rp1,54 triliun, namun pada tahun-tahun berikutnya tren ini berbalik menurun signifikan hingga mencapai Rp1,29 triliun pada akhir 2024. Penurunan laba bersih tersebut dapat diartikan sebagai indikasi adanya penurunan efisiensi operasional, risiko kredit yang meningkat, atau menurunnya margin pendapatan bunga bersih. Kecenderungan penurunan nilai Dana Pihak Ketiga tahun demi tahun menunjukkan penurunan kepercayaan pelanggan pada bank, kurangnya kegiatan pemasaran, minimnya promosi produk simpanan, dan kinerja karyawan tim dana yang belum optimal dalam mempertahankan serta menahan pelanggan. Kinerja karyawan unit *funding* adalah peran utama dalam mempromosikan hubungan yang baik dengan pelanggan, dan oleh karena itu memiliki dampak signifikan pada hasil pencapaian

layanan unit. Rahmawati et al., (2022) Semakin baik kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan, maka akan meningkatkan kepercayaan dan loyalitas nasabah. Loyalitas dan kepercayaan nasabah menjadi penentu utama dalam keputusan menyimpan dana, sehingga berdampak langsung pada besarnya nilai DPK. Dengan demikian, perusahaan wajib fokus pada peningkatan kapasitas kinerja karyawan, khususnya yang berperan strategis, demi mendorong kontribusi maksimal bagi kemajuan bisnis.

Dalam struktur organisasi Bank Jatim, kantor cabang dibedakan berdasarkan klasifikasi tertentu, seperti cabang kelas I, kelas II, dan kelas III, yang merujuk pada skala operasional, volume bisnis, dan jumlah sumber daya manusia. Dalam penelitian ini, peneliti memilih Cabang Situbondo dan Cabang Lumajang sebagai objek penelitian, dengan pertimbangan bahwa kedua cabang tersebut merupakan cabang kelas II di wilayah Tapal Kuda Jawa Timur.

Secara geografis dan administratif, Provinsi Jawa Timur memiliki keragaman sosial-ekonomi dan demografis yang mencolok antar wilayah, yang secara umum dibagi menjadi kawasan barat (Mataraman), tengah (Tapal Kuda), dan timur (Pantura dan Madura) (Badan Pusat Statistik Jawa Timur, 2023). Wilayah Tapal Kuda, yang terdiri dari kabupaten-kabupaten seperti Banyuwangi, Bondowoso, Jember, Situbondo, Probolinggo, dan Lumajang, dikenal sebagai kawasan yang unik karena memiliki dinamika pembangunan yang berkembang namun tetap menghadapi tantangan struktural dalam bidang ekonomi, pendidikan, dan infrastruktur (Afandi & Setiawan, 2021). Wilayah ini sering menjadi fokus pengembangan regional yang bertumpu pada penguatan kapasitas sumber daya lokal, termasuk melalui perbankan daerah (Rizaldi et al., 2022)

Pemilihan wilayah Tapal Kuda sebagai konteks regional dalam penelitian ini didasarkan pada kebutuhan untuk memperoleh gambaran yang relevan mengenai implementasi kebijakan organisasi pada unit kerja yang beroperasi dalam konteks daerah berkembang namun kompetitif. Tapal Kuda juga menjadi wilayah strategis bagi ekspansi Bank Pembangunan Daerah (BPD) seperti Bank Jatim, karena tingkat pertumbuhan UMKM, sektor perdagangan, dan potensi pertanian yang membutuhkan dukungan finansial dan layanan perbankan yang adaptif

(Disperindag Jatim, 2023).

Secara lebih spesifik, Cabang Situbondo dan Cabang Lumajang dipilih karena keduanya mewakili karakteristik wilayah semi-perkotaan dengan kompleksitas operasional menengah, serta kedudukan sebagai cabang kelas II yang berada di antara struktur organisasi besar (kelas I) dan kecil (kelas III). Pemilihan cabang kelas II dilakukan untuk memperoleh data dari unit kerja yang tidak terlalu besar seperti cabang utama atau kelas I, namun juga tidak terlalu kecil seperti cabang kelas III, sehingga dinilai lebih representatif dalam menggambarkan kondisi organisasi menengah yang menjadi tulang punggung operasional Bank Jatim di tingkat regional (Bank Jatim, 2022).

Selain itu, kedua cabang tersebut memiliki kesamaan struktur organisasi internal yang lengkap, terdiri dari unit layanan dana, kredit, serta operasional, yang memungkinkan analisis lintas fungsi terkait pelaksanaan kebijakan SDM. SDM di kedua cabang ini juga relatif stabil, dengan tingkat perputaran yang rendah dan akses terhadap program pelatihan serta pengembangan karir dari kantor pusat. Oleh karena itu, Cabang Situbondo dan Lumajang merupakan sampel yang tepat untuk mengkaji efektivitas pelaksanaan program pelatihan, pengembangan karir, serta kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

*Employee engagement* menjadi jembatan penting antara kebijakan manajemen SDM seperti pelatihan, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap output kinerja karyawan. *Employee engagement* menjadi pondasi kinerja unggul. Tanpa *engagement*, pelatihan menjadi sia-sia, sistem insentif tidak berdampak maksimal, dan loyalitas sulit dibangun. Sebaliknya, ketika keterikatan karyawan tinggi, semua kebijakan manajemen SDM menjadi lebih efektif, dan organisasi akan berkembang lebih cepat, kompetitif, dan berkelanjutan. Dan ketika keterikatan terbangun melalui dukungan organisasi yang menyeluruh, maka karyawan akan bekerja lebih antusias, konsisten, dan berorientasi pada hasil, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Maizar et al., (2023) Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan baiknya bila di iringi dengan adanya pelatihan, meningkatnya kompensasi yang adil, dan sistem promosi pengembangan karir yang terbuka dan kompetitif.

Pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan agar pegawai lebih terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab yang telah digariskan oleh organisasi (Wang et al., 2021). Oleh karena itu pelatihan sangat penting untuk meningkatkan kompetensi SDM guna mendorong kemajuan perusahaan. Selain itu, pelatihan juga menjadi faktor kunci dalam menghadapi persaingan, baik di tingkat nasional maupun global. Dalam penelitian Wardaningtri et al., (2024) menunjukkan terdapat pengaruh yang positif pelatihan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan Di Kecamatan Serengan, hal tersebut berbeda dengan penelitian (Syahputra & Tanjung, 2020) dimana hasil penelitian menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamamu.

Selain itu, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kesempatan pengembangan karir dan sistem kompensasi yang diberikan. Pengembangan karier adalah proses sistematis untuk mengembangkan karyawan guna mengambil peran baru dan tinggi di lingkungan kerja. Lebih jauh lagi, fasilitas pengembangan karier meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk pengembangan organisasi (Kaur, 2021). Solomon et al., (2025) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa pengembangan karier berdampak signifikan pada kinerja karyawan Bank di Kenya. Berbeda dengan penelitian dari (Kosali, 2023) yang menyatakan bahwa pengembangan karier tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan dalam studi kasus ini kantor pusat Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli.

Kompensasi merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusinya dalam membantu organisasi mencapai tujuan yang dicita-citakannya. Untuk mengukur kompensasi, indikator yang digunakan antara lain upah dan gaji, insentif, tujuan dan fasilitas (Nirmalasari & Amelia, 2020) Karnaya et al., (2022) dalam penelitiannya mendapat kesimpulan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh secara nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan baik pemberian kompensasi maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dimana hal tersebut berbeda dengan penelitian dari (Sangkaen et al., 2019) hasil penelitian yang didapat bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif

terhadap kinerja karyawan sehingga karyawan tidak merasa puas dengan kompensasi yang diterima.

Berdasarkan Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang diuraikan di atas, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*?
5. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*?
6. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*?
7. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*?
9. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*?
10. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

3. Untuk mengetahui pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh signifikan pelatihan terhadap *employee engagement*.
5. Untuk mengetahui pengaruh signifikan pengembangan karir *employee engagement*.
6. Untuk mengetahui pengaruh signifikan kompensasi terhadap *employee engagement*.
7. Untuk mengetahui pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.
9. Untuk mengetahui pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.
10. Untuk mengetahui pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan berdasarkan pada tujuan penelitian yang telah ditentukan, hasil kajian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dalam beberapa aspek berikut:

1. Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menyumbangkan wawasan yang bermanfaat untuk PT. BPD Jawa Timur Tbk terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan terkait strategi kinerja karyawan manajemen SDM perbankan dan dampaknya terhadap masyarakat luas.

2. Akademisi

Diharapkan penelitian ini memberikan sumbangan ilmiah bagi para akademisi yaitu sebagai acuan dalam strategi kinerja karyawan manajemen SDM perbankan.

3. Penulis

Memberikan pemahaman mendalam sekaligus pengalaman praktis mengenai

strategi peningkatan kinerja karyawan melalui manajemen SDM berkelanjutan di sektor perbankan.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 Perilaku Organisasi**

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge tahun 2017, perilaku organisasi adalah teori yang mempelajari pengaruh faktor individual, kelompok kecil, dan unit organisasi yang lebih luas berfokus pada dinamika perilaku di dalam organisasi, dengan tujuan utama untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Secara fundamental, perilaku manusia menunjukkan pola yang konsisten dan tidak bersifat acak, sehingga dapat diprediksi serta disesuaikan dengan mempertimbangkan karakteristik unik setiap individu. Robbins & Judge, (2017) tiga Level Utama dalam *Organizational Behavior*:

- a. Level Individu : Kepribadian, persepsi, sikap, emosi, Employee Engagement, dan teori-teori seperti: Maslow (hierarki kebutuhan), Herzberg (dua faktor), dan Teori X & Y
- b. Level Kelompok : Dinamika kelompok, tim kerja, komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan, dan konflik serta fokus pada bagaimana kelompok memengaruhi kinerja karyawan dan perilaku individu
- c. Level Organisasi : Struktur organisasi, budaya, kebijakan, teknologi Fokus pada sistem yang memengaruhi perilaku kolektif.

#### **2.1.2 Pelatihan**

Pelatihan adalah proses pembelajaran, perolehan keterampilan dan pengetahuan baru yang berkelanjutan (James et al., 2022). Menurut Asriadi (2024), mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses pembelajaran yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi kerja melalui transfer pengetahuan, pengembangan keterampilan, dan pembentukan sikap profesional, sehingga meningkatkan kemampuan karyawan dalam

menjalankan tugas sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Pelatihan adalah proses yang disengaja yang melibatkan berbagai acara pembelajaran untuk mentransfer atau memodifikasi informasi, keterampilan, dan bakat di antara orang-orang. Berbagai program pelatihan tersedia untuk meningkatkan pelatihan dan keterampilan baik di lembaga pendidikan maupun organisasi (Garmendia, 2023; Martínez et al., 2023).

Dessler (2020) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses pembekalan kompetensi dasar bagi karyawan, baik yang baru bergabung maupun yang sudah berpengalaman, untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya secara efektif. Pelatihan dapat diukur menggunakan lima indikator:

1. Instruktur yaitu tenaga profesional yang bertugas menyusun, mengimplementasikan, serta menilai pelaksanaan program pelatihan guna meningkatkan kompetensi karyawan dalam aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja untuk mencapai kinerja yang lebih efektif.
2. Metode yaitu cara atau teknik yang digunakan untuk menyampaikan materi pelatihan kepada peserta, agar mereka dapat memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.
3. Materi yaitu isi dari program pelatihan yang mencakup informasi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang perlu dikembangkan. Materi ini disusun berdasarkan hasil analisis kebutuhan pelatihan dan disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi
4. Tujuan pelatihan yaitu untuk memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka saat ini.
5. Evaluasi pelatihan yaitu pengukuran hasil pelatihan, seperti perubahan perilaku, peningkatan keterampilan, atau dampak pada kinerja karyawan.

### **2.1.3 Pengembangan Karir**

Rachmad (2022) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkelanjutan dimana individu memperoleh keterampilan, pengetahuan,

dan pengalaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir mereka. Pengembangan karir adalah sebuah proses yang dapat meningkatkan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Pricilla & Octaviani, 2020). Jumawan & Mora, (2018) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan suatu kegiatan ketenagakerjaan yang membantu karyawan dalam merencanakan karir masa depannya di perusahaan sehingga perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan dirinya secara optimal.

Wirayudha & Adnyani, (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah suatu langkah yang diambil oleh organisasi sebagai bentuk upaya untuk mendukung pertumbuhan dan kemajuan karyawan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan melalui berbagai program seperti pelatihan, promosi, dan kesempatan pengembangan. Wirayudha & Adnyani (2020) menjelaskan indikator pengembangan karir sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir, yaitu suatu sikap yang memberikankesempatan, hak, dan perlakuan yang sama kepada setiap individu dalam dunia kerja untuk mengembangkan kariernya, tanpa adanya diskriminasi, atau perlakuan tidak setara.
2. Kepedulian atasan, yaitu sikap dan tindakan proaktif dari pimpinan langsung dalam memperhatikan, memahami, dan mendukung kebutuhan, kesejahteraan, serta perkembangan karier bawahannya secara tulus dan berkesinambungan.
3. Pelatihan, yakni kompetensi yang dimiliki oleh karyawan sesuai dengan keahlian di bidang yang mereka kuasai.
4. Minat untuk dipromosikan, yaitu sikap atau keinginan internal dari seorang karyawan untuk menaiki jenjang karier ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi, yang mencerminkan *employee engagement*, kesiapan, dan komitmen untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar serta berkontribusi lebih luas terhadap tujuan perusahaan.
5. Pendidikan formal, yaitu latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh

seorang karyawan dalam suatu perusahaan.

#### **2.1.4 Kompensasi**

Kompensasi merupakan suatu hak dari karyawan setelah melakukan pekerjaan di perusahaan untuk mendapatkan apresiasi atas pencapaian kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam berkontribusi serta memajukan perusahaan, (Dessler, 2020:417). Reddy (2020) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya terhadap organisasi yang menjadi hak karyawan seperti gaji, insentif, bonus, asuransi, premi dan perawatan atau sejenisnya.

(Mabaso & Dlamini, 2017) mendefinisikan kompensasi sebagai seluruh bentuk imbalan yang diperoleh pekerja sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang telah diberikan kepada organisasi. Untuk mengukur kompensasi yang terjadi didalam perusahaan memerlukan beberapa indikator-indikator yang dapat mengukur kompensasi (Dessler, 2020:265), menyatakan bahwa ada beberapa indikator kompensasi yaitu:

1. Gaji adalah bentuk kompensasi yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang melekat pada status kepegawaiannya.
2. Insentif adalah bentuk tambahan di luar kompensasi dasar untuk memotivasi karyawan yang menunjukkan kinerja luar biasa, misalnya dengan mencapai target tertentu atau berkontribusi pada keuntungan perusahaan melalui peningkatan efisiensi produksi.
3. Pembayaran keuangan tidak langsung adalah segala bentuk kompensasi yang tidak dibayarkan langsung dalam bentuk uang tunai kepada karyawan, namun tetap memiliki nilai finansial karena diberikan sebagai fasilitas, atau manfaat lainnya contohnya program pensiun atau jaminan hari tua, cuti berbayar, tunjangan transportasi dan makan fasilitas kendaraan atau tempat tinggal.
4. Asuransi adalah fasilitas pendukung yang dihadirkan perusahaan sebagai bagian dari paket kompensasi karyawan dengan tujuan memberikan

perlindungan terhadap risiko kesehatan, kecelakaan, kematian, dan ketidakpastian finansial lainnya.

### 2.1.5 *Employee Engagement*

Menurut Syihabudhin & Pristiwiana (2020), *employee engagement* merupakan sebuah bentuk komitmen karyawan secara emosional dan intelektual dengan perusahaan mereka. Artinya, engagement membentuk tali keterikatan antara karyawan dan perusahaannya agar karyawan dapat terus terikat dengan pekerjaan maupun perusahaan.

*Employee engagement* merupakan sumber hubungan fisik dan emosional antara karyawan dan organisasi (Tanwar & Kumar, 2019). Sedangkan menurut Rasool et al. (2021) *employee engagement* adalah metode positif untuk menghindari kelelahan dan ketidakpedulian karyawan serta menyalurkan emosi mereka ke dalam perilaku yang positif dan patuh di tempat kerja.

Choudhary & Jain (2024) *Employee engagement* atau keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai kondisi di mana karyawan secara aktif dan penuh semangat terlibat dalam pekerjaan mereka, menunjukkan komitmen emosional terhadap organisasi, serta berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi, terdapat tiga indikator dari *employee engagement*, yaitu:

1. Sumber Daya Individu (*Individual Resources*) yaitu karakteristik pribadi karyawan yang dapat memengaruhi keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Ini mencakup elemen-elemen seperti *employee engagement* intrinsik, keterampilan, ketahanan mental, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.
2. Sumber Daya Organisasi/Pekerjaan (*Organizational/Job Resources*) yaitu dukungan yang diberikan oleh organisasi dan lingkungan kerja. Ini mencakup aspek-aspek seperti dukungan manajerial, otonomi dalam pekerjaan, serta ketersediaan alat dan teknologi yang memadai untuk melaksanakan tugas.
3. Tuntutan Organisasi/Pekerjaan (*Organizational/Job Demands*) yaitu elemen-elemen pekerjaan yang menuntut energi dan perhatian karyawan. Ini bisa berupa beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, atau tuntutan kinerja

karyawan yang signifikan.

### **2.1.6 Kinerja karyawan**

Darvishmotevali & Ali (2020) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai tingkat keberhasilan seorang pekerja dalam menunaikan tugas dan kewajiban pekerjaannya secara optimal dan efisien. Kinerja karyawan merupakan ukuran sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan efektif (Triansyah et al., 2023). S. Robbins & Judge, (2016) mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja individu secara kuantitatif maupun kualitatif yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, adapun indikator kinerja karyawan menurut (S. Robbins & Judge, 2016) yakni:

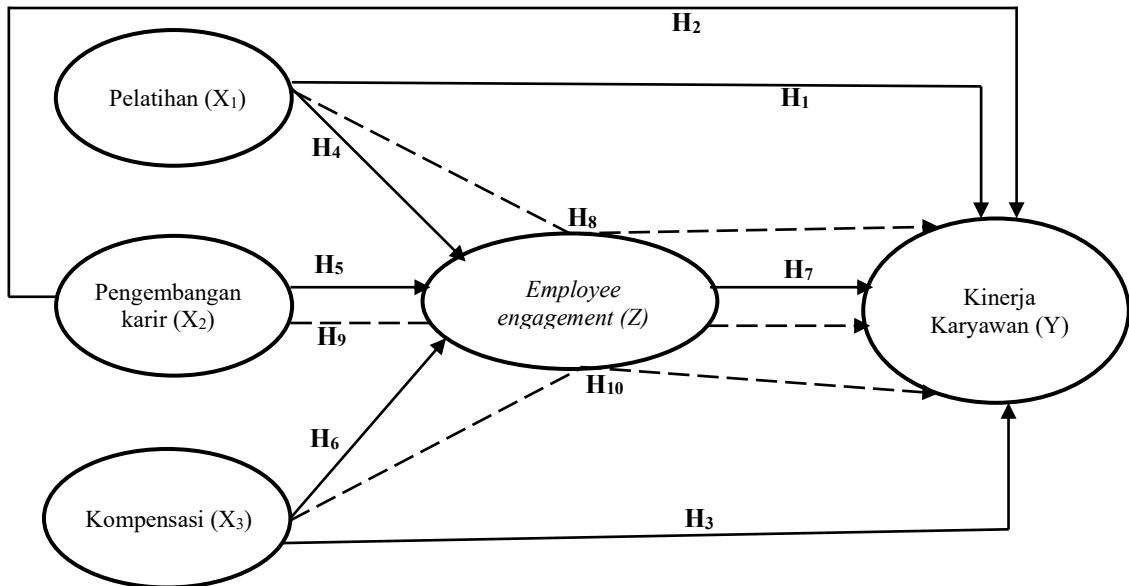
1. Kualitas kerja karyawan diukur dengan hasil pekerjaan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan karyawan.
2. Kuantitas mengacu pada volume output yang dihasilkan, yang dapat diukur melalui satuan unit produksi maupun frekuensi penyelesaian suatu rangkaian aktivitas kerja.
3. Ketepatan waktu menunjukkan sejauh mana suatu pekerjaan dapat diselesaikan sesuai atau lebih cepat dari waktu yang ditetapkan, diukur melalui pencapaian target dan efisiensi waktu kerja.
4. Efektivitas merupakan tingkat penerapan sumber daya dengan menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya
5. Kemandirian merupakan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas tanpa memerlukan bantuan atau pengawasan yang intensif, menunjukkan tingkat inisiatif dan tanggung jawab individu.

## **2.2 Kerangka Konseptual dan Hipotesis**

### **2.2.1 Kerangka konseptual**

Peneliti mengajukan model penelitian sebagai berikut, Kinerja karyawan sebagai variabel yang akan diukur dengan melihat pengaruh antara pelatihan ( $X_1$ ), pengembangan karir ( $X_2$ ), kompensasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dimediasi *employee engagement* ( $Z$ ).

Mengacu pada penjelasan sebelumnya mengenai variabel-variabel dalam penelitian ini, maka kerangka konseptual dapat digambarkan pada Gambar 2.1 berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

Keterangan:

—————▶ : Pengaruh langsung

-----▶ : Pengaruh tidak langsung (Mediasi)

### 2.2.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas permasalahan penelitian yang kebenarannya masih perlu dibuktikan melalui data yang diperoleh. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

a. Pengaruh Pelatihan terhadap kinerja karyawan.

(Dessler, 2020:250) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan keterampilan yang diperlukan karyawan untuk pekerjaannya. Penelitian (Siswanda et al., 2024) menyimpulkan bahwa peningkatan keterampilan (skill) pegawai diperoleh melalui pendidikan dan latihan pegawai dan hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa pelatihan secara simultan dan parsial berpengaruh

positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis penelitian yakni:

H1 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan telah dikemukakan dalam penelitian (Arismunandar & Khair, 2020) bahwa pola pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena dengan adanya pola pengembangan karir yang terstruktur akan mempengaruhi *employee engagement* untuk meningkatkan kinerja karyawan demi mendapatkan jabatan di masa yang akan datang dan dalam penelitian (Solomon et al., 2025) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis penelitian yakni:

H2 : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

c. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Mabaso & Dlamini (2017) menyatakan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diterima karyawan atas kontribusi atau hasil kerja yang telah diberikan. Dalam penelitian (Andriani & Faris, 2022) disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin besar pemberian kompensasi maka semakin besar juga semangat kerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian (Rahmadani et al., 2023) mendapatkan kesimpulan bahwa secara parsial variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Maka hipotesis penelitian yakni:

H3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

d. Pengaruh Pelatihan terhadap *Employee Engagement*

Manuel (2014) menemukan adanya hubungan yang kuat antara pelatihan karyawan dan *employee engagement*, karena pelatihan dapat menciptakan persepsi bagi karyawan bahwa mereka memiliki nilai dan peran yang signifikan dalam organisasi. Dengan demikian, program pelatihan dapat berkontribusi terhadap peningkatan *employee engagement*. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Erfeni et al., 2023) menunjukkan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif

dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya, bahwa semakin banyak kesempatan karyawan untuk dapat mengikuti program pelatihan yang baik dan tepat bagi karyawan maka akan meningkatkan *Employee Engagement*. Maka hipotesis penelitian yakni:

H4 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*

e. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Employee Engagement*

Puspita (2020) mengemukakan bahwa ketika karyawan memperoleh peluang untuk mengembangkan kariernya, maka tingkat kontribusi mereka terhadap perusahaan akan meningkat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Aziedjo, 2024) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa semakin optimal upaya pengembangan karir dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tiong et al., 2023) bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*. Maka hipotesis penelitian yakni:

H5 : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*

f. Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement*

Handoko (2011), Salah satu cara untuk memberikan kepuasan kerja terhadap pegawai dan meningkatkan *employee engagement* adalah dengan memberikan kompensasi bahwa dengan adanya pemberian kompensasi dapat memberikan rasa kepuasan terhadap karyawan dalam bekerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Puspita, 2020) Variabel kompensasi berpengaruh dan signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk. artinya, pemenuhan kompensasi yang lebih efektif juga mampu mendorong peningkatan keterlibatan karyawan. Maka hipotesis penelitian yakni:

H6 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*

g. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Studi telah membuktikan bahwa *employee engagement* merupakan salah

satu faktor paling penting dalam mendorong tingkat *employee engagement* yang tinggi (Adeniji et al., 2020; Rich et al., 2010). (Rich et al., 2010) menemukan bahwa ketika karyawan lebih terlibat dan kinerja karyawan lebih baik, pengembalian bagi pemegang saham, produktivitas, dan kepuasan pelanggan organisasi meningkat. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian dari (Mohammad et al., 2022) yaitu *employee engagement* pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel *employee engagement* menunjukkan koefisien bernilai positif, yang mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh meningkatnya tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Maka hipotesis penelitian yakni:

H7 : *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

h. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*

Hasil penelitian (Fakhri et al., 2020) menyimpulkan bahwa variabel *Employee Engagement* secara positif memediasi pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel Kinerja karyawan. Dengan meningkatkan program Pelatihan menjadi lebih baik maka akan meningkatkan tingkat *employee engagement* dan juga berpengaruh dalam meningkatnya kinerja karyawan. Begitupun hasil penelitian dari (Paulus & Sijabat, 2023) hasil dari uji hipotesis penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*. Maka hipotesis penelitian yakni:

H8 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui *employee engagement*

i. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*

Dari penelitian (Tiong et al., 2023) menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan, sehingga pengembangan karir secara tidak langsung berdampak pada peningkatan kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan pengembangan karir maka akan memberikan

pengaruh terhadap keterikatan karyawan dalam bekerja, sehingga dengan adanya keterikatan karyawan maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, begitu pula dengan hasil penelitian dari (Wardaningtri et al., 2024) bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pegawai melalui *employee engagement*. Maka hipotesis penelitian yakni:

H9 : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*

j. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*

Hasil penelitian dari (Fakhri et al., 2020) menyebutkan bahwa variabel *employee engagement* secara positif memediasi pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan meningkatkan kompensasi akan meningkatkan tingkat *employee engagement* dan juga berpengaruh dalam meningkatnya kinerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian (Karnaya et al., 2022) dari hasil uji mediasi Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* pada Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai di lingkungan tersebut.

H10 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*

### **2.2.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu menjadi landasan penting yang digunakan sebagai referensi dalam merancang penelitian ini. Berbagai studi terdahulu telah ditemukan dan memberikan kontribusi yang berarti dalam memperluas pemahaman serta memperkuat arah penelitian ini. Daftar penelitian terdahulu tersebut tercantum pada Lampiran 4.

## **BAB 3. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Rancangan penelitian**

Penelitian ini berbasis penelitian eksplanatori (*explanatory research*) guna mengkaji keterkaitan setiap variabel dengan uji hipotesis. Objek penelitian yakni karyawan PT BPD Jawa timur Tbk menggunakan analisis *Partial Least Square (PLS)* menguji variabel pelatihan, pengembangan karir, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Untuk melaksanakan penelitian tersebut, pengambilan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

#### **a. Populasi**

Populasi menurut (Sugiyono 2022:130), populasi merupakan keseluruhan wilayah generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan jumlah dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti guna menarik suatu kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Cabang Situbondo berjumlah 62 orang dan Cabang Lumajang berjumlah 72 orang sehingga total berjumlah 134 orang.

#### **b. Sampel**

Menurut (Handayani 2020) teknik pengambilan sampel, atau yang dikenal sebagai sampling, merupakan proses pemilihan sejumlah elemen dari populasi yang akan diteliti sebagai sampel, dengan tujuan untuk memahami karakteristik atau sifat dari subjek tersebut, sehingga hasilnya dapat digeneralisasikan terhadap populasi secara keseluruhan.

(Sugiyono 2022) sampel jenuh adalah teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sehingga sampel penelitian ini berjumlah 134 responden.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini akan digunakan beberapa metode dalam mengumpulkan

data penelitian, yaitu :

- a. Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mencatat secara sistematis perilaku subjek, objek, atau suatu peristiwa, tanpa melakukan interaksi atau komunikasi langsung dengan individu yang diamati. Observasi mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan aktivitas, kondisi perilaku, maupun aspek non-perilaku.
- b. Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui penelaahan berbagai literatur atau buku yang relevan dengan topik penelitian.
- c. Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian.
- d. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang tidak mengharuskan kehadiran langsung peneliti, melainkan menggunakan seperangkat pertanyaan yang telah disusun secara sistematis dan cermat sebelumnya..

### **3.4 Variabel Penelitian**

- a. Variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi, menjelaskan, menerangkan variabel yang lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah pelatihan ( $X_1$ ), pengembangan karir ( $X_2$ ) dan kompensasi ( $X_3$ ).
- b. Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau diterangkan oleh variabel lain, tetapi tidak dapat mempengaruhi variabel lainnya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan ( $Y$ ).
- c. Variabel mediasi ialah variabel perantara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen secara tidak langsung mempengaruhi perubahan variabel dependen. Variabel mediasi pada penelitian ini yaitu *employee engagement* ( $Z$ ).

### **3.5 Definisi operasional variabel**

Definisi operasional variabel digunakan untuk menetapkan batasan ruang lingkup masalah serta merumuskan konsep pengukuran dalam penelitian, sehingga variabel yang bersifat konseptual dapat diukur secara jelas. Definisi ini juga berfungsi sebagai pedoman dalam mengoperasionalkan variabel penelitian, maka indikator pengukuran variabel adalah sebagai berikut :

#### **a. Pelatihan ( $X_1$ )**

Pelatihan merupakan upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Menurut (Dessler, 2020), pelatihan dapat diukur menggunakan lima indikator:

1. Instruktur yaitu seseorang yang bertanggung jawab menyampaikan materi pelatihan dengan jelas kepada karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk.
2. Metode yaitu teknik yang digunakan pada pelatihan supaya memudahkan karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk dalam memahami materi.
3. Materi yaitu teori yang diberikan kepada karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk agar dapat diaplikasikan pada pekerjaan sehari-hari.
4. Tujuan pelatihan yaitu alasan dilaksanakannya pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk.
5. Evaluasi pelatihan yaitu pengukuran hasil pelatihan untuk melihat perubahan positif karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk dalam Kinerja Karyawan.

#### **b. Pengembangan Karir (X<sub>2</sub>)**

Pengembangan karir merupakan program perusahaan yang dirancang untuk peningkatan kemampuan karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk agar dapat mewujudkan rencana karirnya. (Wirayudha & Adnyani, 2020) menjelaskan indikator pengembangan karir sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir, yaitu setiap karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dalam karir.
2. Kepedulian atasan, yaitu dukungan yang diberikan oleh atasan langsung terhadap perkembangan karir karyawan PT. BPD Jawa Timur Tbk.
3. Pelatihan, yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan PT. BPD Jawa Timur Tbk untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif.
4. Minat untuk dipromosikan, yaitu keinginan dari seorang karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk untuk menaiki jenjang karier ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.
5. Pendidikan formal, yaitu latar belakang pendidikan yang dimiliki karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk dalam suatu perusahaan yang berkaitan langsung dengan peningkatan kualitas kerja.

#### **c. Kompensasi (X<sub>3</sub>)**

Kompensasi adalah seluruh bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. (Dessler, 2020:264) menyatakan bahwa ada beberapa indikator kompensasi yaitu:

1. Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periode kepada karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk berdasarkan dengan jabatan.
2. Insentif adalah bentuk kompensasi tambahan di luar gaji yang diberikan kepada karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk sebagai penghargaan atas pencapaian target kerja.
3. Pembayaran keuangan tidak langsung segala kompensasi yang tidak dibayarkan langsung dalam bentuk uang tunai kepada karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk.
4. Asuransi adalah manfaat tambahan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk sebagai bagian dari paket kompensasi.

**d. *Employee Engagement (Y)***

*Employee engagement* merupakan sumber hubungan fisik dan emosional antara karyawan dan organisasi (Tanwar & Kumar, 2019). Menurut (Choudhary & Jain, 2024), terdapat tiga indikator dari *employee engagement*, yaitu:

1. Sumber Daya Individu (*Individual Resources*) yaitu karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk memiliki *employee engagement* internal yang kuat untuk memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan.
2. Sumber Daya Organisasi/Pekerjaan (*Organizational/Job Resources*) yaitu dukungan yang diterima karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk dari rekan kerja dalam menyelesaikan target kerja.
3. Tuntutan Organisasi/Pekerjaan (*Organizational/Job Demands*) yaitu karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk diberikan beban kerja yang wajar sesuai dengan batas kemampuan.

**e. *Kinerja Karyawan (Z)***

Kinerja karyawan yaitu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Adapun indikator kinerja karyawan menurut (S. Robbins & Judge,

2016) yakni:

1. Kualitas kerja yaitu tingkat ketelitian oleh karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk dalam melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang berlaku.
2. Kuantitas kerja yaitu jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk sesuai dengan target dalam setiap periode kerja.
3. Jangka waktu yaitu kemampuan karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.
4. Kerja sama yaitu kemampuan karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk untuk bekerja sama dalam tim tercapainya tujuan bersama.
5. Kemandirian merupakan kemampuan karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk untuk menyelesaikan tugas tanpa bergantung pada orang lain.

### 3.6 Skala Pengukuran Variabel

Skala yang dipakai dalam penyusunan kuesioner adalah skala ordinal atau sering disebut skala likert, yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut :

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Cukup Setuju (CS)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

### 3.7 Metode analisis data

#### 3.7.1 Analisis Structural Equation Modeling – *Partial Least Square*

Smart-PLS adalah singkatan dari *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. (PLS-SEM), yang merupakan salah satu metode analisis data yang digunakan untuk menguji model hubungan antar variabel dalam penelitian. PLS-SEM adalah alat yang berguna untuk mengukur, menguji, dan memahami hubungan antar variabel dalam suatu model konseptual. Radomir et al (2023), Putri dan Murni (2021), Rifai (2015) mengungkapkan bahwa dalam konteks analisis jalur dengan *SmartPLS*, peneliti mengumpulkan data untuk mengukur variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian mereka. Kemudian, menggunakan teknik PLS-SEM untuk menganalisis hubungan antar variabel

tersebut. Tujuannya adalah untuk memahami sejauh mana variabel-variabel tersebut saling berhubungan dan sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel lain dalam model.

Berikut merupakan tahapan analisis SEM menggunakan *Partial Least Square (PLS)*.

a. Uji Pengukuran atau *Outer Model*

Menurut Husein (2015 : 18) analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*validdan reliabel*).

1. Uji validitas

a) *Convergent validity* adalah nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan  $\geq 0,7$ .

b) *Discriminant validity* adalah nilai *crossloading* faktor yang berguna apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai. Caranya dengan membandingkan nilai konstruk yang dituju harus lebih besar dengan nilai konstruk yang lain. Nilai cross loading AVE pada penelitian berikut ditetapkan pada angka  $\geq 0.6$

c) *Average Variance Extracted (AVE)* adalah besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Nilai AVE pada penelitian berikut ditetapkan pada angka  $\geq 0.5$ .

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

$\lambda_i$  = Outer loading indikator ke-i

$n$  = jumlah indikator konstruk

2. Uji Reliabilitas

a) *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent *variable coefficients*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum (1 - \lambda^2)}$$

Dimana:

$\lambda$  = outer loading indicator

- b) *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha > 0,60.

b. Model Struktural atau *Inner Model*

Pada analisa model ini adalah untuk menguji hubungan antara konstruktilaten. Ada beberapa perhitungan dalam analisa ini :

1. *R Square* adalah interpretasi nilai R square merupakan besaran variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Kriteria R square terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,67 sebagai substantial; 0,33 sebagai moderat dan 0,19 sebagai lemah.

$$R^2 = 1 - \frac{Var(\zeta)}{Var(\eta)}$$

Dimana:

- $\eta$  adalah variabel laten endogen,
- $\zeta$  adalah error pada model struktural untuk variabel laten tersebut,
- $Var(\zeta)$  adalah varians error,
- $Var(\eta)$  adalah varians total variabel laten endogen.

2. *Effect size (F square)* digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif. F square yang disarankan adalah kecil = 0.02, moderat = 0.15 dan besar = 0.35.

$$F^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}}$$

Dimana:

$R^2_{included}$  = Nilai R-squared ketika variabel independen dimasukkan dalam model.

$R^2_{excluded}$  = Nilai R-squared ketika variabel independen dikeluarkan dalam model.

3. *Prediction relevance (Q square)* atau dikenal dengan *Stone-Geisser's*. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi seberapa baik nilai yang dihasilkan. dikatakan baik jika berada pada rentang  $>0,25$  sampai mendekati angka 1. Adapun rumus dalam menghitung  $Q^2$  adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

4. *Goodness of Fit Index (GoF Index)* digunakan untuk memvalidasi keseluruhan model struktural. *Index GoF* merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk menilai kinerja secara keseluruhan dari kombinasi antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF ini diperoleh dari *average communalities index* dikalikan dengan nilai rata-rata R square. Interpretasi GoF pada penelitian berikut ditetapkan pada angka 0,1 = rendah, 0,25 = medium, dan 0,36 = tinggi. Berikut merupakan rumus perhitungan GoF Index:

$$GoF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

- c. Pengujian mediasi (*Metode Bootstrapping*).

Penelitian ini menguji variabel mediasi melalui dua tahapan, yaitu model pengaruh langsung (*direct effect*) dan model pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang dikenal sebagai model segitiga dalam pendekatan PLS-SEM. (Hayes, 2018) Suatu proses di mana variabel independen (X) memengaruhi variabel dependen (Y) melalui satu atau lebih variabel mediator (Z). Efek X terhadap Y dapat dibagi menjadi:

1. Efek Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh variabel independen (X) langsung terhadap variabel dependen (Y) tanpa melalui mediator (Z). Dilambangkan dengan  $c$ .

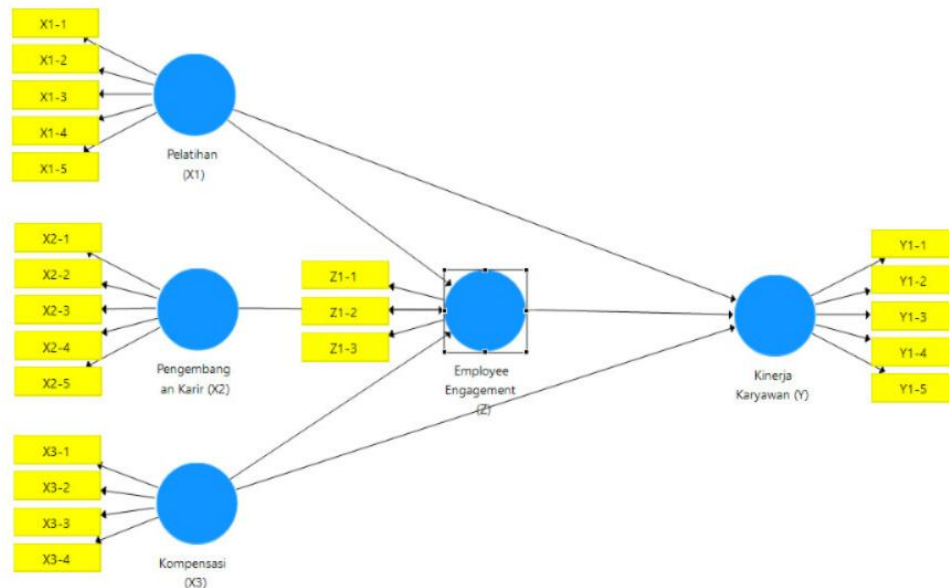
2. Efek Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) yang terjadi melalui variabel mediator (Z). Dihitung sebagai hasil kali antara pengaruh X ke Z (jalur  $a$ ) dan pengaruh Z ke Y (jalur  $b$ ): *Indirect Effect* =  $a \times b$ .

3. *Total effect* (pengaruh total) :  $c + (a \times b)$ .

### 3.7.2 Diagram jalur menggunakan SEM-PLS

Setelah data sudah memenuhi persyaratan dari analisis Inner dan Outer Model, perlu digambarkan diagram jalur untuk mengetahui arah dan pengaruh pada tiap variabel, yang ditunjukkan pada sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Model Penelitian Menggunakan Metode SEM-PLS

### 3.7.3 Uji Hipotesis

Dalam bukunya (Husein 2015) pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  di terima jika nilai  $p < 0,05$ .

## **BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Gambaran Umum Instansi**

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk pertama kali didirikan dengan nama PT Bank Pembangunan Daerah Djawa Timur pada 17 Agustus 1961, berdasarkan akta notaris Anwar Mahajudin No. 91 tanggal yang sama. Perubahan nama dan status hukumnya terjadi setelah terbitnya Undang-Undang No. 13 Tahun 1962 tentang Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah, yang mewajibkan pendirian bank daerah melalui Peraturan Daerah. Sebagai tindak lanjut, Pemerintah Daerah Jawa Timur mengeluarkan Perda No. 2 Tahun 1976, yang menjadi dasar perubahan nama menjadi Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk memiliki Visi yaitu Menjadi BPD No. 1 di Indonesia dan Misi yaitu akselerasi kinerja karyawan dan transformasi bisnis yang sehat menuju digital bank dengan SDM yang berdaya saing tinggi, memberikan kontribusi pertumbuhan ekonomi Jawa Timur, Menerapkan prinsip-prinsip keuangan berkelanjutan.

Objek yang menjadi fokus dalam penelitian ini PT BPD Jawa Timur Tbk cabang kelas II di daerah tapal kuda yaitu Cabang Situbondo dan Cabang Lumajang. PT BPD Jawa Timur Tbk Cabang Situbondo beralamat di Jl. Basuki Rahmat 235 Kec. Panji Situbondo, memiliki 2 Kantor Cabang Pembantu yaitu KCP Besuki dan KCP Asembagus, dengan 4 Kantor Fungsional Funding yaitu KFF Pemda, KFF Panarukan, KFF RSUD Abdoer Rahem dan KFF Sukorejo. PT BPD Jawa Timur Tbk Cabang Lumajang beralamat Jl. Alun-alun Barat 4 Kec. Lumajang Kab. Lumajang, memiliki 5 Kantor Cabang Pembantu yaitu KCP Pasirian, KCP Sukodono, KCP Pronojiwo, dan KCP Yosowilayung, dengan 6 Kantor Fungsional Funding yaitu KFF Senduro, KFF Pemda, KFF RSUD klakah, KFF Jatiroto, KFF RSUD Dr Hariyoto dan KFF Tempursari.

### **4.2 Deskripsi Karakteristik Responden dan Variabel**

#### **4.2.1 Karakteristik Responden**

Adapun karakteristik responden pada penelitian adalah sebagai berikut:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data pegawai berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.1 berikut.

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Struktur Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	86	64.2
2.	Perempuan	48	35.8
	Jumlah	134	100

Sumber: data primer diolah, 2025

Mengacu pada tabel 4.1 mayoritas karyawan jenis kelamin laki-laki yaitu 86 orang atau sebesar 64.2% sedangkan karyawan perempuan sebanyak 48 orang atau sebesar 35.8%. Hasil penelitian (Eckel et al., 2008) menjelaskan, bahwa pria memiliki kinerja lebih baik dibandingkan perempuan dalam negosiasi dan tawar-menawar dan penelitian (Morris et al., 2006) juga menunjukkan bahwa perbedaan gender sangat dominan dalam pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, serta tingkat keterlibatan (*employee engagement*) pada lingkungan kerja.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Data pegawai berdasarkan usia pada tabel 4.2 berikut.

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	25 – 35	50	37.31
2	36 – 45	59	44.03
3	46 – 55	23	17.16
4	> 55	2	1.49
	Jumlah	134	100

Sumber: data primer diolah, 2025

Mengacu Tabel 4.2 mayoritas karyawan berusia 36-45 tahun, yakni sejumlah 59 orang dengan persentase 44,03%. Selanjutnya berada pada rentang usia rentang usia 25 - 35 tahun sejumlah 50 orang dengan persentase 37,31%, di usia 46-55 tahun sejumlah 23 orang dengan persentase 17,16%, rentang usia >55 tahun sejumlah 2 orang dengan persentase 1,49%, dan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian (Nasaj et al., 2023) yang mencoba untuk menyoroiti pentingnya usia dan gender terhadap kinerja karyawan dan hasil dari penelitian

ini menunjukkan bahwa usia karyawan mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan yang berkualitas.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Data pegawai berdasarkan pendidikan terakhir pada tabel 4.3 berikut.

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SD/SMP/SMA	21	15.67
2	D3	21	15.67
3	S1	87	64.93
4	S2	5	3.73
Jumlah		134	100

Sumber: data primer diolah, 2025

Mengacu Tabel 4.3 mayoritas karyawan memiliki pendidikan akhir yakni lulusan S1 sebanyak 87 orang atau 64,93%. Kemudian dilanjutkan dengan lulusan D3 sebanyak 21 orang atau 15,67%, lulusan SD/SMP/SMA sebanyak 21 orang atau 15,67% dan lulusan S2 sebanyak 5 orang atau 3,73%. Hal tersebut sesuai dengan penelitian (Pamungkas, 2021) di mana hasil penelitian mengindikasikan bahwa tingkat pendidikan secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Data pegawai berdasarkan lama bekerja pada tabel 4.4 berikut.

Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	1 - 10	71	52.99
2	11 - 20	44	32.84
3	21 - 30	17	12.69
4	> 30	2	1.49
Jumlah		134	100

Sumber: data primer diolah, 2025

Mengacu Tabel 4.4 mayoritas karyawan memiliki masa kerja yakni 1 – 10 tahun sebanyak 71 orang atau 52,99%, dengan masa kerja 11 – 20 tahun sebanyak 44 orang atau 32,84%. Kemudian dilanjutkan dengan masa kerja masa kerja 21 – 30 tahun sebanyak 17 orang atau 12,69%, dan yang terakhir masa kerja lebih dari 30

tahun sebanyak 2 orang atau 1.49%. Hal tersebut sesuai dengan penelitian (Rahman dan Azhar, 2011) yang mana hasil penelitian menyebutkan bahwa tahun lama bekerja sebagai modal bekerja dan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel untuk menggambarkan hubungan antara indikasi yang ditemukan dalam variabel penelitian dengan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian, yakni: Pelatihan ( $X_1$ ), Pengembangan Karir ( $X_2$ ), Kompensasi ( $X_3$ ), *Employee Engagement* ( $Z$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

##### a. Deskripsi Variabel Pelatihan ( $X_1$ )

Penilaian responden terhadap variabel pelatihan ( $X_1$ ) berdasarkan klasifikasi skor dari masing-masing pernyataan disajikan pada tabel 4.5 sebagai berikut

Tabel 4. 5 Frekuensi Penilaian Variabel Pelatihan

Item	Frekuensi										Modus
	SS		S		CS		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
$X_{1.1}$	10	7.46	97	72.39	15	11.19	11	8.21	1	0.75	S
$X_{1.2}$	14	10.45	93	69.40	17	12.69	9	6.72	1	0.75	S
$X_{1.3}$	26	19.40	86	64.18	10	7.46	11	8.21	1	0.75	S
$X_{1.4}$	29	21.64	87	64.93	6	4.48	12	8.96	0	0.00	S
$X_{1.5}$	21	15.67	87	64.93	8	5.97	17	12.69	1	0.75	S
Grand Modus											S

Sumber: Lampiran 4 diolah, 2025

Mengacu tabel 4.5, item  $X_{1.1}$  dengan indikator instruktur modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 97 atau 72,39%. Kemudian item  $X_{1.2}$  dengan indikator metode bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 93 atau 69,40%. Item  $X_{1.3}$  dengan indikator materi bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 86 atau 64,18% responden. Item  $X_{1.4}$  dengan indikator materi bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 87 atau 64,93% responden. Item  $X_{1.5}$  dengan indikator evaluasi bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 87 atau 64,93% responden. Sehingga lima indikator pelatihan dibutuhkan oleh karyawan bank jatim.

b. Deskripsi Variabel Pengembangan Karir ( $X_2$ )

Distribusi frekuensi variabel pengembangan karir Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4. 6 Frekuensi Penilaian Variabel Pengembangan Karir

Item	Frekuensi										Modus
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>2.1</sub>	42	31.34	77	57.46	2	1.49	13	9.70	0	0.00	S
X <sub>2.2</sub>	36	26.87	79	58.96	8	5.97	11	8.21	0	0.00	S
X <sub>2.3</sub>	25	18.66	94	70.15	9	6.72	6	4.48	0	0.00	S
X <sub>2.4</sub>	11	8.21	92	68.66	20	14.93	11	8.21	0	0.00	S
X <sub>2.5</sub>	24	17.91	79	58.96	16	11.94	15	11.19	0	0.00	S
Grand Modus											S

Sumber: Lampiran 4 diolah, 2025

Mengacu tabel 4.6, item X<sub>2.1</sub> yaitu perlakuan yang adil dalam berkarir bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 77 atau 57,46% responden. Kemudian item X<sub>2.2</sub> yaitu kepedulian atasan bernilai modus yaitu S (setuju) yang menjawab sebanyak 79 atau 58,96% responden. Item X<sub>2.3</sub> yaitu pelatihan bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 94 atau 70,15% responden. Item X<sub>2.4</sub> yaitu minat untuk dipromosikan bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 92 atau 68,66% responden. Indikator kelima atau item X<sub>2.5</sub> yaitu pendidikan formal bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 70 atau 47,9% responden, sehingga kelima indikator pengembangan karir dibutuhkan oleh karyawan BPD Jawa Timur.

c. Deskripsi Variabel Kompensasi ( $X_3$ )

Distribusi frekuensi variabel Kompensasi pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4. 7 Frekuensi Penilaian Variabel Kompensasi

Item	Frekuensi										Modus
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>3.1</sub>	13	9.70	93	69.40	14	10.45	14	10.45	0	0.00	S
X <sub>3.2</sub>	10	7.46	88	65.67	26	19.40	8	5.97	2	1.49	S
X <sub>3.3</sub>	15	11.19	94	70.15	17	12.69	8	5.97	0	0.00	S
X <sub>3.4</sub>	27	20.15	84	62.69	7	5.22	16	11.94	0	0.00	S
Grand Modus											S

Sumber: Lampiran 4 diolah, 2025

Mengacu tabel 4.7, item  $X_{3,1}$  dengan indikator gaji bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 93 atau 69,40% responden. Kemudian item  $X_{3,2}$  dengan indikator insentif bernilai modus yaitu S (setuju) yang menjawab sebanyak 88 atau 65,67% responden. Indikator ketiga atau item  $X_{3,3}$  yaitu pembayaran keuangan tidak langsung bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 94 atau 70,15% responden. Indikator keempat atau item  $X_{3,4}$  yaitu asuransi bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 84 atau 62,69% responden. Dengan demikian, seluruh keempat indikator kompensasi dianggap penting dan diperlukan oleh karyawan BPD Jawa Timur.

d. Deskripsi Variabel *Employee Engagement* (Z)

Distribusi frekuensi variabel *Employee Engagement* pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4. 8 Frekuensi Penilaian Variabel *Employee Engagement*

Item	Frekuensi										Modus
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z <sub>2,1</sub>	23	17.16	90	67.16	5	3.73	15	11.19	1	0.75	S
Z <sub>2,2</sub>	24	17.91	83	61.94	18	13.43	6	4.48	3	2.24	S
Z <sub>2,3</sub>	31	23.13	78	58.21	11	8.21	10	7.46	4	2.99	S
Grand Modus											S

Sumber: Lampiran 4 diolah, 2025

Mengacu tabel 4.8, item  $Z_{1,1}$  dengan indikator sumber daya individu bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 90 atau 67,16% responden. Kemudian item  $Z_{1,2}$  dengan indikator sumber daya organisasi bernilai modus yaitu S (setuju) yang menjawab sebanyak 83 atau 61,94% responden. Indikator ketiga atau item  $Z_{1,3}$  yaitu tuntutan organisasi bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 78 atau 58,21% responden. Dengan demikian, seluruh ketiga indikator *employee engagement* dianggap penting dan diperlukan oleh karyawan BPD Jawa Timur.

e. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4. 9 Frekuensi Penilaian Variabel Kinerja Karyawan

Item	Frekuensi										Modus
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y <sub>1.1</sub>	25	18.66	92	68.66	6	4.48	9	6.72	2	1.49	S
Y <sub>1.2</sub>	44	32.84	77	57.46	4	2.99	6	4.48	3	2.24	S
Y <sub>1.3</sub>	57	42.54	58	43.28	9	6.72	6	4.48	4	2.99	S
Y <sub>1.4</sub>	64	47.76	57	42.54	4	2.99	6	4.48	3	2.24	SS
Y <sub>1.5</sub>	47	35.07	73	54.48	5	3.73	5	3.73	4	2.99	S
Grand Modus											S

Sumber: Lampiran 4 diolah, 2025

Mengacu tabel 4.9, item Y<sub>1.1</sub> yaitu indikator kualitas kerja bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 92 atau 68,66% responden. Kemudian item Y<sub>1.2</sub> yaitu indikator kuantitas kerja bernilai modus yaitu S (setuju) yang menjawab sebanyak 77 atau 57,46% responden. Item Y<sub>1.3</sub> yaitu ketepatan waktu bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 58 atau 43,28% responden. Dan item Y<sub>1.4</sub> yaitu efektivitas bernilai modus SS (sangat setuju) yang menjawab sebanyak 64 atau 47,76% responden. Indikator kelima atau item Y<sub>1.5</sub> yaitu kemandirian bernilai modus S (setuju) yang menjawab sebanyak 73 atau 54,48% responden. Dengan demikian, seluruh kelima indikator kinerja karyawan dianggap penting dan diperlukan oleh karyawan BPD Jawa Timur.

### 4.3 Deskripsi Statistik Data atau Variabel

#### 4.3.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

##### 1. Uji Validitas

- a. *Convergent Validity*, pengujian tersebut dapat dinilai berdasarkan nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya dan suatu indikator reflektif dianggap memiliki *convergent validity* yang baik jika nilai koefisien *loading factor*  $\geq 0,70$ . Berikut ini adalah nilai *loading factor* dari setiap indikator:

Tabel 4. 10 Hasil Perhitungan *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>		Keterangan
		<i>Score</i>	<i>Rule of Thumb</i>	
Pelatihan (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0.839	0.700	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0.837	0.700	Valid

	X <sub>1.3</sub>	0.816	0.700	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0.819	0.700	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0.816	0.700	Valid
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0.849	0.700	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0.801	0.700	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0.825	0.700	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0.797	0.700	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0.794	0.700	Valid
Kompensasi (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0.840	0.700	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0.800	0.700	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0.873	0.700	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0.909	0.700	Valid
Employee Engagement (Z)	Z <sub>2.1</sub>	0.848	0.700	Valid
	Z <sub>2.2</sub>	0.874	0.700	Valid
	Z <sub>2.3</sub>	0.832	0.700	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y <sub>1.1</sub>	0.800	0.700	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0.812	0.700	Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0.807	0.700	Valid
	Y <sub>1.4</sub>	0.764	0.700	Valid
	Y <sub>1.5</sub>	0.765	0.700	Valid

Sumber: Lampiran 5 diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.10 diketahui bahwa indikator setiap variabel bernilai  $\geq 0.7$ , sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator dalam instrumen penelitian ini memiliki kekuatan yang memadai dalam merefleksikan variabel laten yang diukurnya.

b. *Discriminant Validity*.

Pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan melihat nilai *cross loadings* yang menunjukkan perbandingan nilai korelasi antar konstruk. Suatu variabel dianggap memiliki *discriminant validity* yang baik jika nilai *cross loadings*  $\geq 0.6$  dan setiap indikator pada variabel yang diukur memiliki loading yang lebih tinggi dibandingkan dengan loading konstruk lainnya. Berikut ini adalah nilai *Cross Loadings* dari setiap indikator:

Tabel 4. 11 Hasil Perhitungan Cross Loadings

Variabel	Indikator	Pelatihan	Pengembangan Karir	Kompensasi	Kinerja Karyawan	Employee Engagement
	X <sub>1.1</sub>	<b>0.839</b>	0.361	0.368	0.541	0.376

Pelatihan (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.2</sub>	<b>0.837</b>	0.242	0.384	0.543	0.384
	X <sub>1.3</sub>	<b>0.816</b>	0.300	0.336	0.577	0.378
	X <sub>1.4</sub>	<b>0.819</b>	0.252	0.307	0.529	0.371
	X <sub>1.5</sub>	<b>0.816</b>	0.247	0.273	0.572	0.335
	X <sub>2.1</sub>	0.254	<b>0.849</b>	0.374	0.482	0.454
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.2</sub>	0.270	<b>0.801</b>	0.332	0.486	0.458
	X <sub>2.3</sub>	0.283	<b>0.825</b>	0.397	0.505	0.458
	X <sub>2.4</sub>	0.273	<b>0.797</b>	0.418	0.545	0.449
	X <sub>2.5</sub>	0.304	<b>0.794</b>	0.258	0.482	0.362
	X <sub>3.1</sub>	0.332	0.384	<b>0.840</b>	0.554	0.411
Kompensasi (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.2</sub>	0.354	0.430	<b>0.800</b>	0.572	0.500
	X <sub>3.3</sub>	0.360	0.338	<b>0.873</b>	0.551	0.524
	X <sub>3.4</sub>	0.335	0.358	<b>0.909</b>	0.552	0.484
	Y <sub>1.1</sub>	0.496	0.480	0.621	<b>0.800</b>	0.523
Kinerja Karyawan (Y)	Y <sub>1.2</sub>	0.485	0.517	0.643	<b>0.812</b>	0.621
	Y <sub>1.3</sub>	0.571	0.471	0.464	<b>0.807</b>	0.601
	Y <sub>1.4</sub>	0.559	0.455	0.405	<b>0.764</b>	0.560
	Y <sub>1.5</sub>	0.540	0.509	0.425	<b>0.765</b>	0.505
	<i>Employee Engagement</i> (Z)	Z <sub>2.1</sub>	0.340	0.382	0.514	0.501
Z <sub>2.2</sub>		0.457	0.533	0.495	0.688	<b>0.874</b>
Z <sub>2.3</sub>		0.330	0.444	0.431	0.612	<b>0.832</b>

Sumber: Lampiran 5 diolah, 2025

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Pengujian *Average Variance Extracted (AVE)* untuk melihat besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten, nilai AVE yang baik jika memiliki nilai  $\geq 0,5$ . Berikut ini adalah nilai AVE dari setiap indikator:

Tabel 4. 12 Hasil Perhitungan *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>		Keterangan
	<i>Score</i>	<i>Rule of Thumb</i>	
Pelatihan (X <sub>1</sub> )	0.682	0.500	Valid
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	0.662	0.500	Valid
Kompensasi (X <sub>3</sub> )	0.734	0.500	Valid
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0.725	0.500	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.624	0.500	Valid

Sumber: Lampiran 5 diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.12 diketahui bahwa indikator setiap variabel bernilai  $\geq$

0.5, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas, datanya dapat dinyatakan reliable apabila *composite reability* dan *cronbach alpha* memiliki nilai diatas 0,70.

Tabel 4. 13 Hasil Perhitungan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>		Keterangan
	<i>Score</i>	<i>Rule of Thumb</i>	
Pelatihan (X <sub>1</sub> )	0.915	0,700	Reliabel
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	0.907	0,700	Reliabel
Kompensasi (X <sub>3</sub> )	0.917	0,700	Reliabel
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0.888	0,700	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.892	0,700	Reliabel

Sumber: Lampiran 5 diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.13 diketahui bahwa nilai *Composite Reliability* (CR) bernilai  $\geq 0.7$ , sehingga seluruh indikator dinyatakan reliabel.

Tabel 4. 14 Hasil Perhitungan *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>		Keterangan
	<i>Score</i>	<i>Rule of Thumb</i>	
Pelatihan (X <sub>1</sub> )	0.883	0,700	Konsisten
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	0.872	0,700	Konsisten
Kompensasi (X <sub>3</sub> )	0.878	0,700	Konsisten
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0.811	0,700	Konsisten
Kinerja Karyawan (Y)	0.849	0,700	Konsisten

Sumber: Lampiran 5 diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.14 diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* bernilai  $\geq 0.7$ , sehingga seluruh indikator dinyatakan konsisten.

#### 4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

- a. Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)

Hasil perhitungan R square pada tabel 4.15 berikut.

Tabel 4. 15 Hasil Perhitungan *R square*

Variabel	<i>R-Square</i>	Keterangan
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0.454	Kuat
Kinerja Karyawan (Y)	0.749	Kuat

Sumber: Lampiran 5 diolah, 2025

- b. *F Square*(F<sup>2</sup>)

*F Square* digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen

terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif. F square yang disarankan adalah kecil = 0.02, moderat = 0.15 dan besar = 0.35.

Tabel 4. 16 Hasil Perhitungan F Square

Variabel	F-Square	
	Employee Engagement (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Pelatihan (X <sub>1</sub> )	0.059	0.402
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	0.145	0.142
Kompensasi (X <sub>3</sub> )	0.155	0.143
<i>Employee Engagement (Z)</i>		0.186

Sumber: Lampiran 5 diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.16 diketahui bahwa nilai F square bernilai variatif, yakni:

1. Pengaruh kecil: pelatihan (X<sub>1</sub>) terhadap *employee engagement (Z)*, pengembangan karir (X<sub>2</sub>) terhadap *employee engagement (Z)*, pengembangan karir (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y), kompensasi (X<sub>3</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y);
2. Pengaruh moderat: kompensasi (X<sub>3</sub>) terhadap *employee engagement (Z)*, dan *employee engagement (Z)* terhadap kinerja karyawan (Y),
3. Pengaruh besar yakni : pelatihan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y).

c. *Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)*

Rentang penilaian Q-Square (Q<sup>2</sup>) dikatakan baik jika berada pada rentang >0,25 sampai mendekati angka 1. Perhitungan Q<sup>2</sup> dalam penelitian ini diperoleh sebagai berikut. Perhitungan Q<sup>2</sup> dalam penelitian ini diperoleh sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,546)(1 - 0,251)$$

$$Q^2 = 0.862954$$

Hasil perolehan nilai Q2 berdasarkan perhitungan di atas menunjukkan nilai 0.862954 atau 86,29 % atau mendekati angka 1 yang menunjukkan bahwa variabel laten eksogen mampu memprediksi variabel endogen secara baik.

d. *Goodness of Fit (GoF)*, dengan menentukan kriteria kuat lemahnya model

berdasarkan pengukuran *Goodness of Fit* (GoF) yaitu 0,36 (*GoF large*), 0,25 (*GoF medium*), dan 0,10 (*GoF small*)

Tabel 4. 17 Hasil Perhitungan *Goodness of Fit* (GoF)

Rerata <i>Communality</i>	Rerata <i>R-square</i>	<i>GoF</i>
0,431	0.601	0,508

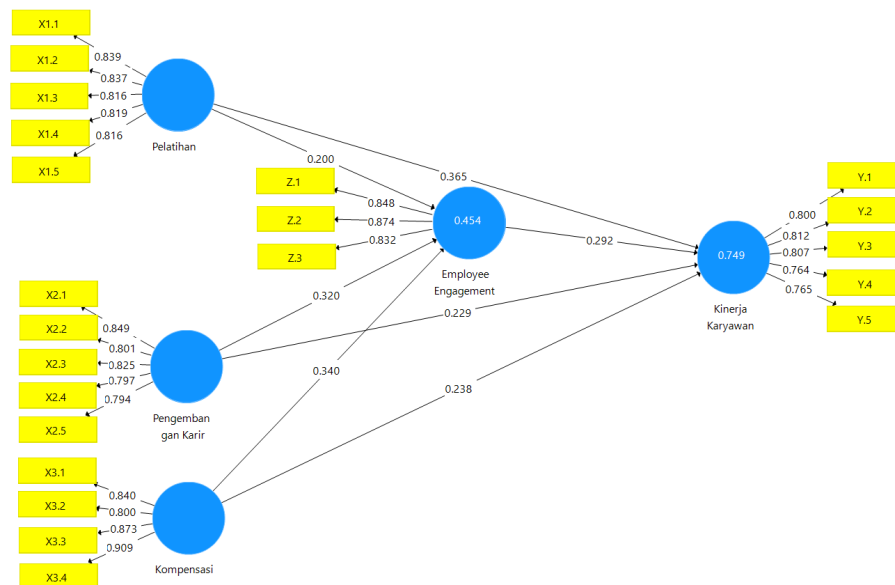
Sumber: Lampiran 5 diolah, 2025

$$GoF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas didapatkan hasil bahwa *Indeks GoF* bernilai >0,36, sehingga dapat dikategorikan tinggi. Sehingga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model pengukuran dan strukturalnya dinyatakan *Fit* atau baik.

#### 4.3.3 Konstruksi Diagram Jalur

Konstruksi diagram jalur dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0 dengan mengintegrasikan inner model dan outer model. pada Gambar 4.1 sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Konstruksi Diagram Jalur

#### 4.3.4 Uji Hipotesis

##### a. Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Pengujian pengaruh langsung dimana pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen tanpa variabel endogen lain sebagai mediator. Hasil pengujian pada Tabel 4.18 berikut:

Tabel 4. 18 Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Hipotesis	Variabel	<i>t-statistics</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
H <sub>1</sub>	X <sub>1</sub> → Y	5,479	0,000	Signifikan
H <sub>2</sub>	X <sub>2</sub> → Y	3,208	0,001	Signifikan
H <sub>3</sub>	X <sub>3</sub> → Y	3,433	0,001	Signifikan
H <sub>4</sub>	X <sub>1</sub> → Z	2,735	0,006	Signifikan
H <sub>5</sub>	X <sub>2</sub> → Z	4,248	0,000	Signifikan
H <sub>6</sub>	X <sub>3</sub> → Z	4,384	0,000	Signifikan
H <sub>7</sub>	Z → Y	3,355	0,001	Signifikan

Sumber: Lampiran 5 diolah, 2025

b. Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan pengaruh secara tidak langsung pada variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan perantara endogen lain. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*) pada tabel 4.19 berikut.

Tabel 4. 19 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Hipotesis	Variabel	<i>t-statistics</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
H <sub>8</sub>	X <sub>1</sub> → Z → Y	2,163	0,031	Signifikan
H <sub>9</sub>	X <sub>2</sub> → Z → Y	2,711	0,007	Signifikan
H <sub>10</sub>	X <sub>3</sub> → Z → Y	2,175	0,030	Signifikan

Sumber: Lampiran 5 diolah, 2025

c. Pengaruh antar Variabel

Dari hasil model pengujian hipotesis dapat diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung hubungan antar variabelnya yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 20 Pengaruh antar Variabel

Variabel	<i>Path Coefficients</i>	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
X <sub>1</sub> → Y	0.365	0.067	0.000	Signifikan
X <sub>2</sub> → Y	0.229	0.071	0.001	Signifikan
X <sub>3</sub> → Y	0.238	0.069	0.001	Signifikan
Z → Y	0.292	0.087	0.001	Signifikan
X <sub>1</sub> → Z	0.200	0.073	0.006	Signifikan

$X_2 \rightarrow Z$	0.320	0.075	0.000	Signifikan
$X_3 \rightarrow Z$	0.340	0.078	0.000	Signifikan
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.059	2.163	0.031	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.094	2.711	0.007	Signifikan
$X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0.100	2.175	0.030	Signifikan

Sumber: Lampiran 5 diolah, 2025

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0.200 \times 0.292 = 0.059 \text{ (tergolong rendah)}$$

$$X_1 \rightarrow Y = (0.365)^2 = 0,133 \text{ (tergolong cukup kuat)}$$

$X_1$  punya pengaruh langsung yang lebih kuat, sedangkan jalur tidak langsungnya lebih kecil.

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0.320 \times 0.292 = 0.094 \text{ (tergolong cukup kuat)}$$

$$X_2 \rightarrow Y = (0.229)^2 = 0.052 \text{ (tergolong rendah)}$$

$X_2$  punya pengaruh tidak langsung yang lebih kuat, sedangkan jalur langsungnya lebih kecil.

$$X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0.340 \times 0.292 = 0,100 \text{ (tergolong cukup kuat)}$$

$$X_3 \rightarrow Y = (0.238)^2 = 0.056 \text{ (tergolong rendah)}$$

$X_3$  punya pengaruh tidak langsung yang lebih kuat, sedangkan jalur langsungnya lebih kecil.

Hasil pengujian pengaruh langsung (*direct effect*), tidak langsung (*indirect effect*) dan antar variabel dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.18, diketahui bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai *Path Coefficients* 0.365 yakni bernilai positif, nilai t-statistik sebesar 5,479 dan p-value sebesar 0,000. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Oleh karena itu, hipotesis H1 diterima, sedangkan H0 ditolak

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.

Merujuk pada Tabel 4.18, terlihat bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai *Path Coefficients* 0.229 yakni bernilai positif, nilai t-statistik sebesar 3,208 dan p-value sebesar 0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Dengan demikian, hipotesis H2 diterima dan H0 ditolak.

### 3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.18, diketahui bahwa variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai *Path Coefficients* 0.238 yakni bernilai positif, nilai t-statistik sebesar 3,433 dan p-value sebesar 0,001. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Oleh karena itu, hipotesis H3 diterima dan H0 ditolak.

### 4. Pengaruh Pelatihan terhadap *Employee Engagement*

Mengacu pada Tabel 4.18, diketahui bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* dengan nilai *Path Coefficients* 0.200 yakni bernilai positif, nilai t-statistik sebesar 2,735 dan p-value sebesar 0,006. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Dengan demikian, hipotesis H4 dinyatakan diterima, sedangkan H0 ditolak.

### 5. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Employee Engagement*

Merujuk pada Tabel 4.18, hasil analisis menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement* dengan nilai *Path Coefficients* 0.320 yakni bernilai positif, nilai t-statistik sebesar 4,248 dan p-value sebesar 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir secara signifikan memengaruhi tingkat *employee engagement* di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Dengan demikian, hipotesis H5 diterima dan H0 ditolak.

### 6. Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan Tabel 4.18, diketahui bahwa variabel kompensasi berpengaruh terhadap *employee engagement* dengan nilai *Path Coefficients* 0.340 yakni bernilai positif, nilai *t-statistik* sebesar 4,384 dan *p-value* sebesar 0,000. Hal tersebut menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Oleh karena itu, hipotesis H6 dinyatakan diterima, sementara H0 ditolak.

#### 7. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.18, diketahui bahwa variabel *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai *Path Coefficients* 0.292 yakni bernilai positif, nilai *t-statistik* sebesar 3,355 dan *p-value* sebesar 0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa *employee engagement* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Dengan demikian, hipotesis H7 diterima dan H0 ditolak

Berdasarkan data pada tabel 4.19 hasil pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*.

Berdasarkan tabel 4.19 pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* menghasilkan nilai *Path Coefficients* 0.059 yakni bernilai positif, nilai *t-statistic* 2,163 dan *p-value* 0,031 yang artinya variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk, sehingga H<sub>8</sub> dalam penelitian ini dinyatakan diterima dan H<sub>0</sub> ditolak.

##### 2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*.

Berdasarkan tabel 4.19 pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* menghasilkan nilai *Path Coefficients* 0.094 yakni bernilai positif, nilai *t-statistic* 2,711 dan *p-value* 0,007 yang artinya variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

melalui *employee engagement* pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk, sehingga  $H_9$  dalam penelitian ini dinyatakan diterima dan  $H_0$  ditolak.

### 3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*.

Berdasarkan tabel 4.19 pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* menghasilkan nilai *Path Coefficients* 0.100 yakni bernilai positif, nilai *t-statistic* 2,175 dan *p-value* 0,030 yang artinya variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk, sehingga  $H_{10}$  dalam penelitian ini dinyatakan diterima dan  $H_0$  ditolak.

## 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.4.1 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai *t-statistic* 5,479 dan *p-value* 0,000, sehingga  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hal tersebut didukung oleh penelitian (Rizki & Thamrin, 2021) yang menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pusat Data Statistik Dan Informasi KKP Jakarta Pusat. Hal ini dikarenakan pelatihan secara umum dapat meningkatkan kinerja karyawan, bahwa jika semakin baik pelatihan yang diadakan PUSDATIN dalam memberikan kompetensi dan penerapan teori kepada pegawai maka kinerja yang dihasilkan akan meningkat.

Variabel pelatihan memiliki lima indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu instruktur pelatihan, metode pelatihan, materi pelatihan, tujuan pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Pada tabel 4.5 menunjukkan sebagian besar karyawan BPD Jawa Timur menunjukkan respons positif terhadap pelatihan yang diberikan perusahaan. 67.16% menyatakan Setuju dan 14.93% menyatakan Sangat Setuju sehingga total respon positif yaitu mencapai 82.09%. Ini mengindikasikan bahwa program pelatihan yang diberikan relevan dan bermanfaat serta dipandang cukup efektif dalam menunjang keterampilan dan kompetensi kerja karyawan. Dari hasil

tersebut dapat diketahui bahwa karyawan merasa jika instruktur pelatihan berkualitas, menguasai materi, serta mampu menyampaikan pelatihan dengan cara yang komunikatif dan aplikatif. Metode pelatihan seperti simulasi, studi kasus, diskusi, atau e-learning dinilai relevan dan menarik, serta sesuai dengan kebutuhan karyawan. Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, terkini, dan aplikatif dalam lingkungan kerja Bank Jatim. Tujuan dari pelatihan tersebut memiliki arah dan sasaran yang jelas, seperti peningkatan keterampilan teknis, pelayanan prima, atau pengembangan kepemimpinan. Serta Evaluasi dilakukan secara menyeluruh, baik melalui tes, umpan balik, maupun tindak lanjut dari atasan.

Namun demikian, masih terdapat respon Tidak Setuju 8.96% dan Sangat Tidak Setuju 0.60% dengan total respon negatif mencapai 9.56%. Sehingga masih ada beberapa karyawan yang merasa pelatihan belum efektif atau tidak sesuai kebutuhan. Ini menunjukkan bahwa meskipun mayoritas puas, perlu dilakukan evaluasi kualitas, relevansi materi, atau frekuensi pelatihan agar lebih inklusif terhadap seluruh unit kerja.

Dilihat dari hasil pengujian menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 5.479. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kedua variabel bersifat signifikan. Temuan ini menunjukkan adanya keterkaitan yang kuat antara variabel pelatihan dan kinerja karyawan, di mana peningkatan pada variabel pelatihan akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Artinya, perubahan pada variabel pelatihan yang diukur melalui lima indikatornya akan memengaruhi kinerja karyawan yang juga tercermin dari lima indikator yang digunakan.

Hasil observasi peneliti untuk memvalidasi hasil penelitian setelah melakukan pengolahan data, ditemukan bahwa memang pelatihan dibutuhkan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk karena adanya pelatihan memberikan manfaat langsung terhadap peningkatan kompetensi teknis, seperti pemahaman sistem perbankan, manajemen risiko, layanan pelanggan, hingga keamanan data. Selain itu, pelatihan juga membentuk sikap profesional, etika kerja, dan kemampuan komunikasi yang sangat penting dalam membangun kepercayaan nasabah. Pelatihan juga terbukti mampu meningkatkan produktivitas, loyalitas,

serta kepuasan kerja karyawan bank tersebut. Karyawan yang memperoleh pelatihan dan merasa diberdayakan cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi serta mampu menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, pelatihan menjadi instrumen penting dalam membangun budaya organisasi yang unggul dan berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian di atas, mengenai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk mampu memberikan dampak yang baik terhadap kinerjanya, karena pelatihan menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan efektivitas kerja.

#### 4.4.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai *t-statistic* 3,208 dan *p-value* 0,001, sehingga  $H_2$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hal tersebut didukung oleh penelitian (Syahputra & Tanjung, 2020) yang mana pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Variabel pengembangan karir diukur melalui lima indikator, yaitu keadilan dalam peluang karir, perhatian dari atasan, pelatihan, keinginan untuk mendapatkan promosi, serta tingkat pendidikan formal. Pada Tabel 4.6 menunjukkan sebagian besar karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk menunjukkan respons positif terhadap pengembangan karir yang diberikan perusahaan. 62.84% menyatakan Setuju, dan 20.60% Sangat Setuju sehingga total respon positif yaitu mencapai 83.44%. Ini mengindikasikan bahwa program pengembangan karir yang diberikan mayoritas karyawan merasa bahwa PT BPD Jawa Timur Tbk menyediakan peluang pengembangan karir yang baik, baik dalam hal promosi, rotasi jabatan, maupun peningkatan kapasitas. Dari hasil tersebut dapat kita ketahui bahwa, karyawan merasa ada keadilan dalam promosi dan pengembangan karir, tidak memihak, serta berdasarkan kinerja dan kompetensi. Atasan dinilai aktif membimbing, memberi arahan, dan membuka peluang peningkatan karir bagi bawahannya. Pelatihan yang diterima dianggap mendukung peningkatan posisi atau jabatan, bukan sekadar rutinitas. Karyawan memiliki semangat dan kesiapan untuk naik jabatan, serta

melihat prospek karir yang jelas di BPD Jawa Timur. Serta dapat menunjukkan bahwa tingkat pendidikan diakui dan dihargai dalam sistem promosi, serta karyawan merasa termotivasi untuk terus belajar.

Namun demikian, masih terdapat respon Tidak Setuju 8.36% dan Sangat Tidak Setuju 0% dengan total respon negatif mencapai 8.36%. Sehingga dengan Tidak adanya responden yang Sangat Tidak Setuju menunjukkan bahwa pengembangan karir di PT BPD Jawa Timur Tbk cukup diterima secara luas. Namun, 8.36% yang Tidak Setuju tetap menjadi indikator bahwa sebagian karyawan mungkin merasa jalur karir atau promosi belum transparan atau merata.

Dilihat dari hasil pengujian menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 3,208 oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kedua variabel signifikan. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara kedua variabel, yang mana apabila variabel pengembangan karir tinggi maka variabel kinerja karyawan juga akan tinggi. Perubahan nilai variabel pengembangan karir dengan melalui lima indikatornya akan berdampak pada kinerja karyawan.

Dengan adanya program pengembangan karier, hal ini akan meningkatkan kinerja bagi karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, mengenai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk mampu memberikan dampak yang baik terhadap kinerjanya.

#### 4.4.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai *t-statistic* 3,433 dan *p-value* 0,001, sehingga  $H_3$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hal tersebut didukung oleh penelitian dari (Fakhri et al., 2020) dengan kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Unit Pabelan, yang mana jika perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan ekspektasi karyawan yang bekerja disana, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja dan meningkatkan kemampuan dirinya, sehingga kinerjanya pun akan meningkat.

Variabel kompensasi memiliki empat indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu gaji, insentif, pembayaran keuangan tidak langsung dan asuransi. Pada Tabel 4.7 menunjukkan sebagian besar karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk menunjukkan respons positif terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan. 66.98% menyatakan Setuju, dan 12.13% Sangat Setuju sehingga total respon positif yaitu mencapai 79.11%. Ini mengindikasikan bahwa Kompensasi yang diberikan Bank Jatim dianggap cukup kompetitif dan sesuai dengan beban kerja, walaupun tingkat Sangat Setuju lebih rendah dari variabel lainnya, yang dapat menjadi bahan evaluasi lebih lanjut oleh manajemen. Dari hasil tersebut dapat kita ketahui, karyawan merasa bahwa gaji yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab, beban kerja, dan standar industri. Insentif dianggap berbasis kinerja dan adil, baik dalam bentuk bonus, tunjangan produktivitas, atau penghargaan lainnya. Karyawan mengapresiasi fasilitas tambahan dari perusahaan yang menunjang kesejahteraan dan kenyamanan kerja serta perusahaan dinilai memberikan jaminan perlindungan yang baik, baik untuk diri sendiri maupun keluarga.

Namun demikian, masih terdapat respon Tidak Setuju 8.58% dan Sangat Tidak Setuju 0.37% dengan total respon negatif mencapai 8.95%. Hampir 9% karyawan merasa kompensasi belum sesuai harapan. Hal ini konsisten dengan temuan sebelumnya bahwa tingkat Sangat Setuju pada kompensasi merupakan yang terendah di antara variabel lain. Aspek kompensasi dipandang sebagai elemen yang paling netral atau minim variasi dalam pandangan karyawan, cukup banyak yang

setuju, namun tidak banyak yang sangat puas. Ini membuka peluang perbaikan baik dalam bentuk insentif, tunjangan, maupun transparansi perhitungan.

Dilihat dari hasil pengujian menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 3,433 oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kedua variabel signifikan. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara kedua variabel, yang mana apabila variabel kompensasi tinggi maka variabel kinerja karyawan juga akan tinggi. Perubahan nilai variabel kompensasi dengan melalui empat indikatornya akan berdampak pada kinerja karyawan.

Bagi karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk kompensasi bukan sekadar alat untuk memenuhi kewajiban perusahaan kepada karyawan, tetapi juga merupakan strategi penting untuk membangun motivasi, meningkatkan kinerja, dan menciptakan budaya kerja yang produktif. Oleh karena itu, sistem kompensasi harus dirancang dengan mempertimbangkan keadilan, transparansi, dan relevansi dengan kinerja kerja yang diharapkan. PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk telah menerapkan kompensasi bagi karyawannya yang telah melampaui dari target yang ditentukan oleh perusahaan. Hal tersebut dapat membuat karyawan semakin termotivasi dan semangat untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, mengenai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk mampu memberikan dampak yang baik terhadap kinerja.

#### 4.4.4 Pengaruh Pelatihan terhadap *Employee Engagement*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan pengaruh variabel pelatihan terhadap *employee engagement* menghasilkan nilai *t-statistic* 2,735 dan *p-value* 0,006, sehingga  $H_4$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian (Paulus & Sijabat, 2023) yang mana penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, hal ini memperlihatkan bahwa pelatihan yang baik dan rutin pada ERA Property Jakarta Barat dapat membantu karyawan bidang pemasaran untuk lebih meningkatkan *employee engagement*.

Variabel *employee engagement* memiliki tiga indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu sumber daya individu, sumber daya organisasi/pekerjaan dan tuntutan Organisasi/Pekerjaan. Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa indikator  $Z_{2.2}$  yaitu sumber daya organisasi/pekerjaan memiliki nilai *outer loadings* tertinggi dan mampu mendeskripsikan variabel *employee engagement*. Berdasarkan hasil jawaban responden indikator  $Z_{2.2}$  bernilai modus S (setuju) sebanyak 83 responden atau 61,94% memberikan skor 4 dan  $Z_{2.3}$  bernilai modus S (setuju) sebanyak 78 responden atau 58,21% memberikan skor 4.

Dilihat dari hasil pengujian menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 2,735 oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kedua variabel signifikan. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara kedua variabel, yang mana apabila variabel pelatihan tinggi maka variabel *employee engagement* juga akan tinggi. Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa pelatihan mampu meningkatkan *employee engagement* atau keterlibatan karyawan, sehingga dapat meningkatnya pula keterampilan, kemampuan karyawan dan sikap percaya diri karyawan guna menunjang tugas dan tanggung jawab mereka.

Berdasarkan uraian di atas, mengenai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk mampu memberikan dampak yang baik terhadap *employee engagement*.

#### 4.4.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Employee Engagement*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan pengaruh variabel pengembangan karir terhadap *employee engagement* menghasilkan nilai *t-statistic* 4,248 dan *p-value* 0,000, sehingga  $H_5$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian (Tiong et al., 2023) yang mana pengembangan karir berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement* pada PT. Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo.

Variabel *employee engagement* memiliki tiga indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu sumber daya individu, sumber daya organisasi/pekerjaan dan tuntutan Organisasi/Pekerjaan. Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa indikator  $Z_{2.2}$

yaitu sumber daya organisasi/pekerjaan memiliki nilai *outer loadings* tertinggi dan mampu mendeskripsikan variabel *employee engagement*. Berdasarkan hasil jawaban responden indikator  $Z_{2.1}$  bernilai modus S (setuju) sebanyak 90 responden atau 67,16% memberikan skor 4,  $Z_{2.2}$  bernilai modus S (setuju) sebanyak 83 responden atau 61,94% memberikan skor 4 dan  $Z_{2.3}$  bernilai modus S (setuju) sebanyak 78 responden atau 58,21% memberikan skor 4.

Dilihat dari hasil pengujian menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 4,248 oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kedua variabel signifikan. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara kedua variabel, yang mana apabila variabel pengembangan karir tinggi maka variabel *employee engagement* juga akan tinggi. Hal ini dapat dilihat bahwa setiap karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan karir. Perusahaan selalu memberikan motivasi bagi karyawan dalam bekerja. Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin besar kesempatan karir yang dilakukan pada perusahaan maka akan semakin tinggi keterikatan atau *employee engagement* yang dimiliki karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk dalam bekerja.

#### 4.4.6 Pengaruh Kompensasi terhadap *Employee Engagement*.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan pengaruh variabel kompensasi terhadap *employee engagement* menghasilkan nilai *t-statistic* 4,384 dan *p-value* 0,000, sehingga  $H_6$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian (Mohammad et al., 2022) yang mana hasil penelitian menyebutkan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan dengan kinerja karyawan pada Kalangan Supervisor Sektor Ritel Minyak Bumi di Yordania.

Variabel *employee engagement* memiliki tiga indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu sumber daya individu, sumber daya organisasi/pekerjaan dan tuntutan Organisasi/Pekerjaan. Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa indikator  $Z_{2.2}$  yaitu sumber daya organisasi/pekerjaan memiliki nilai *outer loadings* tertinggi dan mampu mendeskripsikan variabel *employee engagement*. Berdasarkan hasil jawaban responden indikator  $Z_{2.1}$  bernilai modus S (setuju) sebanyak 90 responden

atau 67,16% memberikan skor 4,  $Z_{2.2}$  bernilai modus S (setuju) sebanyak 83 responden atau 61,94% memberikan skor 4 dan  $Z_{2.3}$  bernilai modus S (setuju) sebanyak 78 responden atau 58,21% memberikan skor 4.

Dilihat dari hasil pengujian menunjukkan nilai *t-statistic* dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kedua variabel signifikan. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara kedua variabel, yang mana apabila variabel kompensasi tinggi maka variabel *employee engagement* juga akan tinggi. Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa kompensasi mempunyai pengaruh terhadap *employee engagement*.

Hal ini dapat dilihat bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan semangat kerja dan membuat karyawan merasa dihargai atas kontribusinya. Ini mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya. Hasil analisis mengenai persepsi karyawan dimana setelah dilakukan analisis persepsi karyawan mengenai kompensasi yang sudah berada dalam kategori tinggi. Dimana dapat diindikasikan bahwa karyawan yang bekerja telah menerima kompensasi yang sesuai dengan harapan. Berdasarkan uraian di atas, mengenai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin tinggi keterikatan atau *employee engagement* yang dimiliki karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk dalam bekerja.

#### 4.4.7 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan pengaruh variabel pengembangan karir terhadap *employee engagement* menghasilkan nilai *t-statistic* 3,355 dan *p-value* 0,001, sehingga  $H_7$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian (Wardaningtri et al., 2024). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif *employee engagement* terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan Di Kecamatan Serengan.

Variabel *employee engagement* memiliki tiga indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu sumber daya individu, sumber daya organisasi/pekerjaan dan tuntutan Organisasi/Pekerjaan. Pada Tabel 4.8 menunjukkan sebagian besar

karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk menunjukkan respons positif terhadap *employee engagement* yang diberikan perusahaan. 62.44 % menyatakan Setuju, dan 19.40% Sangat Setuju sehingga total respon positif yaitu mencapai 81.84%. Ini mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan tergolong tinggi. Karyawan merasa memiliki keterikatan emosional dan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dari hasil tersebut dapat kita ketahui, bahwa karyawan merasa memiliki kapabilitas, motivasi, dan semangat kerja yang cukup untuk menjalankan tugasnya dengan baik artinya karyawan merasa didukung secara penuh oleh organisasi, baik secara struktural, teknis, maupun sosial. Dan karyawan menilai bahwa tuntutan organisasi masih dalam batas wajar dan mampu ditangani.

Namun demikian, masih terdapat respon Tidak Setuju 7.71% dan Sangat Tidak Setuju 01.99% dengan total respon negatif mencapai 9.70%. Sekitar 10% karyawan menunjukkan keterlibatan yang rendah terhadap perusahaan. Ini penting untuk diperhatikan, karena rendahnya engagement sering berkorelasi dengan turunnya loyalitas dan produktivitas. Perusahaan dapat melakukan pendekatan berbasis komunikasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan penguatan budaya kerja untuk meningkatkan engagement secara menyeluruh.

Variabel kinerja karyawan memiliki lima indikator yang digunakan untuk mengukur yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, jangka waktu, kerja sama dan kemandirian. Pada Tabel 4.9 menunjukkan sebagian besar karyawan PT BPD Jawa Timur Tbk menunjukkan respons positif terhadap *employee engagement* yang diberikan perusahaan. 53.28 % menyatakan Setuju, dan 35.37% Sangat Setuju sehingga total respon positif yaitu mencapai 88.65%. Ini mengindikasikan bahwa karyawan secara umum menilai kinerja mereka sendiri dalam bekerja di Bank Jatim sangat baik. Hal ini bisa mencerminkan efektivitas sistem kerja, lingkungan kerja yang mendukung, dan motivasi kerja yang tinggi.

Dari hasil tersebut dapat kita ketahui, bahwa karyawan merasa mampu menghasilkan output kerja yang akurat, rapi, dan sesuai standar mutu perusahaan yang berarti karyawan merasa mampu menyelesaikan beban kerja dalam jumlah yang ditargetkan atau bahkan melebihi ekspektasi. Untuk

ketepatan waktu karyawan mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, sesuai deadline atau SOP. Karyawan merasa nyaman dalam bekerja tim, saling mendukung dan mampu berkolaborasi lintas unit/divisi dan karyawan dapat bekerja secara mandiri, bertanggung jawab tanpa perlu diawasi terus-menerus

Namun demikian, masih terdapat respon Tidak Setuju 4.78% dan Sangat Tidak Setuju 2.39% dengan total respon negatif mencapai 7.17%. Meskipun kinerja mendapatkan skor positif tertinggi (88.65%), masih ada sebagian kecil (sekitar 7%) karyawan yang merasa bahwa kinerjanya tidak optimal. Hal ini bisa disebabkan oleh beban kerja berlebih, kurangnya motivasi, atau faktor dukungan kerja. Ini dapat menjadi masukan bagi manajemen untuk menyelidiki lebih dalam pada unit atau individu dengan persepsi rendah terhadap kinerjanya.

Dilihat dari hasil pengujian menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 4,248 oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kedua variabel signifikan. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara kedua variabel, yang mana apabila variabel *employee engagement* tinggi maka variabel kinerja karyawan juga akan tinggi. Dari penjelasan tersebut dapat di ketahui bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk.

Hasil analisis mengenai persepsi karyawan yang bekerja PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk, dimana setelah dilakukan analisis persepsi karyawan mengenai *employee engagement* yang sudah berada dalam kategori tinggi. Dimana dapat diindikasikan bahwa karyawan yang bekerja pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk telah memiliki rasa keterikatan yang tinggi baik terhadap pekerjaan maupun pada organisasi tempatnya bekerja. Dimana dari persepsi karyawan telah memberikan tanggapan bahwa setiap karyawan memiliki semangat yang tinggi dalam penyelesaian pekerjaan dan kudungan dari rekan kerja dan manajemen agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee engagement* maka kinerja yang dihasilkan akan semakin tinggi pula.

Hal ini dapat dilihat bahwa berdasarkan uraian di atas, mengenai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin besar *employee engagement* maka akan

semakin tinggi kinerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk dalam bekerja.

#### 4.4.8 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui *employee engagement*

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai *t-statistic* 2,163 dan *p-value* 0,031, sehingga  $H_8$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hal tersebut didukung oleh penelitian (Paulus & Sijabat, 2023) Hasil dari uji hipotesis *employee engagement* mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Dilihat dari hasil pengujian nilai *t-statistic* 2,163 dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel signifikan. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antar variabel. Dengan meningkatkan program pelatihan menjadi lebih baik maka akan meningkatkan tingkat *employee engagement* dan juga berpengaruh dalam meningkatnya kinerja karyawan. Karena dengan diadakannya pelatihan menciptakan persepsi positif bahwa perusahaan peduli terhadap perkembangan individu. Karyawan yang mengikuti pelatihan cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Mereka merasa siap untuk berkontribusi lebih, yang meningkatkan *engagement* baik secara emosional, kognitif, maupun fisik. Dengan meningkatnya *employee engagement* maka meningkat pula kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan uraian di atas, mengenai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk melalui *employee engagement* mampu memberikan dampak yang baik terhadap kinerja.

#### 4.4.9 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui *employee engagement*

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai *t-statistic* 2,711 dan *p-value* 0,007, sehingga  $H_9$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hal tersebut didukung oleh penelitian (Wardaningtri et al., 2024) dengan hasil yang mana *employee engagement* dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Kantor Kelurahan Di Kecamatan Serengan.

Dilihat dari hasil pengujian nilai *t-statistic* 2,711 dapat disimpulkan bahwa hubungan antarvariabel signifikan. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antar variabel. Karyawan yang diberikan peluang berkembang dalam karir merasa dihargai dan diperhatikan, yang memicu rasa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) secara emosional dan komitmen terhadap organisasidan *employee engagement* cenderung membuat karyawan bekerja dengan antusias, menunjukkan inisiatif, dan menjaga kualitas kinerja. Dengan demikian, *employee engagement* menjadi variabel mediasi penting yang menjembatani hubungan antara pengembangan karir dan peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang *engaged* menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif, fokus, dan bertanggung jawab, sehingga berdampak positif terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas, mengenai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk melalui *employee engagement* mampu memberikan dampak yang baik terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, mengenai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk mampu memberikan dampak yang baik terhadap kinerja melalui *employee engagement*.

#### 4.4.10 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *employee engagement*

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai *t-statistic* 2,175 dan *p-value* 0,030, sehingga  $H_{10}$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hal tersebut didukung oleh penelitian (Fakhri et al., 2020) *Employee Engagement* secara positif memediasi pengaruh variabel Kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan PT Ciomas Adisatwa Unit Pabelan. Kompensasi yang sesuai dengan harapan seorang karyawan akan meningkatkan engagement karyawan tersebut terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

Dilihat dari hasil pengujian nilai *t-statistic* 2,175 dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel signifikan. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat

hubungan yang cukup kuat antar variabel. Kompensasi yang layak, adil, dan kompetitif tidak hanya memberikan kepuasan secara finansial, tetapi juga berperan dalam membangun persepsi positif karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks ini, kompensasi dapat berperan sebagai sumber daya organisasi yang mampu meningkatkan *employee engagement*. Dan *employee engagement* memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung lebih berkomitmen, proaktif, dan fokus dalam menyelesaikan tugas, sehingga berdampak positif terhadap hasil kerja. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui mediasi *employee engagement*.

Berdasarkan uraian di atas, mengenai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk mampu memberikan dampak yang baik terhadap kinerja melalui *employee engagement*.

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan hasil analisis pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya pelatihan mampu meningkatkan kinerja karyawan BPD Jawa Timur.
- b. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja karyawan BPD Jawa Timur.
- c. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan BPD Jawa Timur.
- d. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, artinya pelatihan mampu meningkatkan *employee engagement* BPD Jawa Timur.
- e. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, artinya pengembangan karir dapat meningkatkan *employee engagement* BPD Jawa Timur.
- f. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, artinya kompensasi dapat meningkatkan *employee engagement* BPD Jawa Timur.
- g. *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan BPD Jawa Timur.
- h. *Employee engagement* mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, artinya *employee engagement* menjadi faktor penting yang memperkuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
- i. *Employee engagement* mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, artinya *employee engagement* menjadi faktor

penting yang memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

- j. *Employee engagement* mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, artinya *employee engagement* menjadi faktor penting yang memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka adabeberapa saran sebagai berikut.

### a. Bagi Organisasi

1. BPD Jawa Timur diharapkan perlu menyelenggarakan pelatihan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga pengembangan soft skills seperti komunikasi, pelayanan nasabah, dan kepemimpinan. Pelatihan yang rutin dan terukur akan meningkatkan kemampuan kerja serta menumbuhkan rasa percaya diri karyawan, dan perusahaan diharapkan perlu menyusun jalur pengembangan karir yang perlu menyusun dan mensosialisasikan jalur karir yang jelas, lengkap dengan indikator pencapaian kriteria promosi karena karyawan akan lebih terlibat jika mereka mengetahui bahwa ada kesempatan nyata untuk berkembang dalam karir mereka serta merapkan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif karena kompensasi yang kompetitif sesuai dengan kontribusi karyawan maka akan meningkatkan loyalitas karyawan. Kompensasi tidak hanya dalam bentuk finansial, tetapi juga non-finansial seperti penghargaan, tunjangan, atau fleksibilitas kerja.

### b. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi dalam memperkaya kajian teoritis terkait pelatihan, pengembangan karir, kompensasi dan *employee engagement*.

### c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian yang lebih komprehensif. Untuk mendukung penelitian teoritis dan empiris, dapat digunakan untuk menambah variabel, indikator, dan referensi yang lebih mendalam. Variabel yang digunakan seperti kepemimpinan, kepuasan kerja,

disiplin kerja atau variabel lain yang dirasa sesuai. Dengan demikian, temuan penelitian dapat lebih menyempurnakan penelitian sebelumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adeniji, A., Osibanjo, A., Salau, O., Atolagbe, T., Ojebola, O., Osoko, A., Akindele, R., & Edewor, O. (2020). Leadership dimensions, employee engagement and job performance of selected consumer-packaged goods firms. *Cogent Arts and Humanities*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2020.1801115>
- Afandi, M., & Setiawan, R. (2021). Pemetaan Wilayah Tapal Kuda dalam Konteks Pengembangan Ekonomi Regional Jawa Timur. *Jurnal Ekonomi Pembangunan Daerah*, 6(2), 45-56.
- Alimin, R. (2024). *Human Resource Management: A GLOBAL PERSPECTIVE*. SCSMN. <https://www.researchgate.net/publication/384108394>
- Andriani, A., & Faris, R. M. (2022). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 1(1), 10–15.
- Arifin, A., & Firmansyah, B. (2020). Peran Bank Pembangunan Daerah sebagai mitra pemerintah daerah dalam mewujudkan pembangunan daerah. *Jurnal Ekonomi Daerah*, 15(2), 112–130.
- Arismunandar, M., & Khair, H. (2020). *Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan*. 3(2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5129>
- Asriadi, F. (2024). The Influence Of Training And Competence On The Performance Of Harper Hotel Jakarta Employees. *& Kependidikan*, 2(2).
- Aziedjo, A. (2024). The Impact of Career Development on Employee Engagement and Retention. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 12(2), 1776–1784. <https://doi.org/10.53075/Ijmsirq/098353534453453>
- Badan Pusat Statistik Jawa Timur. (2023). *Provinsi Jawa Timur dalam Angka 2023*. Surabaya: BPS Provinsi Jawa Timur
- Bank Jatim. (2022). *Laporan Tahunan Bank Jatim 2022*. Surabaya: PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk
- Bedagama, F., & Tjahjaningsih, E. (2021). *Bagaimana Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Employee Engagement terhadap Kinerja*. 22(1), 19–32. <http://journal.stimykpn.ac.id/indeks.php/tb>
- Cahyandani, T. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9.
- Choudhary, N., & Jain, S. (2024). A systematic literature review to explore the antecedents of employee engagement among remote workers. *Journal of Work-Applied Management*, 17. <https://doi.org/10.1108/JWAM-11-2023-0136>
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management-* (16th ed.). Pearson.
- Disperindag Jatim. (2023). *Laporan Pemetaan Potensi Ekonomi Wilayah Tapal Kuda*. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur
- Erfeni, Y., Isyandi, & Garnasih, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi, Dan Pelatihan Karyawan Terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja Pada Bank Tabungan Negara Pekanbaru. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5(1). <https://doi.org/10.7454/jsht.v5i1.1013>
- Fakhri, R., Djastuti, I., & Mas'ud, F. (2020). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel

- Intervening (Studi PADA Pt Ciomas Adisatwa Unit Pabelan). *Jurnal Of Economics*, 9. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/jme>
- Fure, J. (2016). Fungsi Bank Sebagai Lembaga Keuangan Di Indonesia Menurut Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1988 Tentang Perbankan. *Lex Crimen*.
- Garmendia, J. (2023). Development Of Transversal Competences In Dual Training In The Degree In Ba. *Journal of Management and Business Education*, 6(1), 96–121. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2023.0006>
- Getahun, B., & Yohannes, M. (2025). The effect of training on employees' work performance in civil service organizations. *Journal of Management and Business Education*, 8(1), 95–110. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2025.0006>
- Hayes, andrew. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis Methodology in the Social Sciences* (Vol. 2). [www.guilford.com/MSS](http://www.guilford.com/MSS)
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- James, N., Imana, D., & Ongori, H. (2022). Effect Of Training On Employee Performance In Turkana County Government, Kenya. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, 9(11). [www.ijiras.com](http://www.ijiras.com)
- Jumawan, & Mora, M. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB)*, 3.
- Karnaya, P., Said, M., & Abduh, T. (2022). Motivasi Kerja, Lingkungan Fisik Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Employee Engagement Pada Kantor Sekretariat Dprd Provinsi Sulawesi Barat. *J. Paradigma Administrasi Negara*, 4(2), 99–109.
- Kosali, A. (2023). *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening*. 18(2). [www.hukumonline.com](http://www.hukumonline.com)
- Mabaso, C., & Dlamini, B. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 80–90. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90>
- Maizar, Nara Persada, I., & Diana Nabella, S. (2023). The Influence Of Compensation, Training, Competence And Work Discipline On Employee Performance Pt. Luas Retail Indonesia. *Management, Economics and Social Sciences. IJAMESC*, 1(4).
- Manuel, F. (2014). *The effect of training & development and employee engagement on perceived business performance*.
- Martínez, E., Gómez, J., Martín, D., & Muiña, F. (2023). Serious games de mesa para la mejora de las habilidades socioemocionales y su efecto en la motivación de los estudiantes universitarios. *Journal of Management and Business Education*, 6(3), 488–508. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2023.0026>
- Mohammad, A. M., Menhat, M., Zaideen, I. M. M., Saadon, M. S. I., & Hussein, A. A. (2022). Leadership Styles on Employee Performance Among Supervisors of Petroleum Retailing Sector in Jordan: Employee Engagement as a Mediator. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(4), 1329–1339. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170430>
- Nasaj, M., Blaique, L., Chaudhry, U., Uzma, B. & Chaudhry, Z. (2023). *The Influence of Employees' Demography on Quality Performance in Banking Sector: An Empirical study*. <https://www.researchgate.net/publication/371475523>
- Nirmalasari, N., & Amelia, R. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Effect of

- Compensation on Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(1), 52–59. <https://doi.org/10.30596/ijbe.v2i1.5721>
- Pamungkas, R. (2021). *Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DPPKB) Kabupaten Sukabumi*. 7.
- Paulus, L., & Sijabat, R. (2023). *Pengaruh Pelatihan, Dan Motivasi Terhadap Employee Performance Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Era Property Jakarta Barat)*. 6.
- Pricilla, L., & Octaviani, I. S. (2020). *Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Cimb Niaga, Tbk Cabang Kabupaten Temanggung* (Vol. 8, Issue 2). <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/kreatif>
- Puspita, A. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Dan Kompensasi Terhadap Employee Engagement Di Pt. Bank X, Tbk*.
- Rachmad, Y. E. (2022). *Career Development Theory*. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/TZAE5>
- Rahmadani, Labbase, I., Nasir, M., & Kamidin, M. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Center of Economic Students Journal*, 6(2), 116–126. <https://doi.org/10.56750/csej.v6i2.577>
- Rahmawati, C., Fitriani, D., Haira, F., & Panorama, M. (2022). Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan, Kepercayaan, Dan Loyalitas Nasabah (Studi Kasus Bank Muamalat Kantor Cabang Palembang). *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(7), 1073–1088. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i7.123>
- Rasool, S., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Reddy, V. S. (2020). Impact of Compensation on Employee Performance. *IOSR Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(9), 17–22. <https://doi.org/10.9790/0837-2509011722>
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance. *Academy Of Management Journal*, 53.
- Ridwani, ryan, Khaerunisa, A., Mahardi, A., Raya, C., Piliyanto, E., Lestari, S., Jumawan, & Hadita. (2023). Pengaruh Perilaku Sumber Daya Manusia Dalam Kehidupan Organisasi Bisnis Di Era Global. *Jurnal Mahasiswa Kreatif*, 1(4), 65–77. <https://doi.org/10.59581/jmk-widyakarya.v1i3.637>
- Rizaldi, F., Putri, N. D., & Wibowo, A. (2022). \*Peran Bank Pembangunan Daerah dalam Penguatan Ekonomi Daerah: Studi pada Wilayah Tapal Kuda\*. *Jurnal Keuangan dan Perbankan Daerah*, 14(3), 87–99
- Rizki, N., & Thamrin. (2021). Pusat Data Statistik Dan Informasi KKP Jakarta Pusat. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA)*, 1(2), 70–78. <https://doi.org/10.32493/jmw.v1i2.12347>
- Robbins, S., & Judge, T. (2016). *Essentials of organizational behavior-Pearson* (2016) (13th ed.). PEARSON.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Essentials of Organizational Behavior FOURTEENTH EDITION* (14th ed.). Pearson.
- Sangkaen, N., Rumawas, W., & Asaloei, S. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Warunk Bendito Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2).

- Siswanda, A., Avianti, W., & Ridwan, s. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja. *JGIA*, 2.
- Solomon, N., James, M., & George, G. (2025). The Relationship between Career Development and Employee Performance in the Banking Sector in Kenya. *African Multidisciplinary Journal of Research (AMJR)*, 1(1).
- Suroto. (2019). *Pengaruh Pengembangan Karir terhadap kinerja*.
- Syahputra, M., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5130>
- Syihabudhin, & Pristiawiana, O. (2020). The Effect of Work Environment on Work Engagement with Self Efficacy As Moderator Variable at Hotel Pelangi Malang Employees. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i9.7337>
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799–823. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0299>
- Tiong, P., Sumaryo, P., Yunus Dalle, M., & Latif, A. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hadji Kalla Cabang Urip Sumohardjo Makassar dengan Employee Engagement sebagai variabel Intervening. *JOURNAL OF METAVERSE ADPERTISI*, 2. <https://jurnal.adpertisi.or.id/index.php/jma>
- Triansyah, F., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*, 1(2), 118–127. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i2.102>
- Wang, Z., Jiang, Z., & Blackman, A. (2021). Linking emotional intelligence to safety performance: The roles of situational awareness and safety training. *Journal of Safety Research*, 78, 210–220. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2021.06.005>
- Wardaningtri, Y., Rahmawati, E., & Hastuti, I. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Pegawai Kantor Kelurahan Di Kecamatan Serengan). *LABEL: Law, Accounting, Business, Economics, and Language*, 1.
- Wirayudha, C. A., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Kompensasi Dan Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan Bpr Lestari. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(5), 1676. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p02>

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Kepada Yth,

Saudara/i Responden

Di Tempat

Dengan hormat,

Saya mahasiswa Pascasarjana Universitas Jember sedang melakukan penelitian di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa timur Cabang Situbondo. Kuesioner ini adalah alat untuk pengambilan data dalam penyusunan penelitian yang berjudul **“PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR TBK”** Kuesioner ini terjamin kerahasiaannya karena tidak akan dipublikasikan secara individual dan hanya akan dimanfaatkan untuk kepentingan akademik semata.

Atas perhatian dan kesediaan Saudara/i dalam meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, peneliti mengucapkan terimakasih.

Peneliti,

Puspita Rizki Pratidina

### PETUNJUK PENGISIAN

Sesuai dengan yang Bapak/Ibu/Sdr/i ketahui, berilah penilaian terhadap diri Anda sendiri dengan jujur dan apa adanya berdasarkan pertanyaan dibawah ini dengan cara memberi tanda checklist (√) salah satu dari lima kolom, dengan keterangan sebagai berikut:

STS : Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Sesuai (1)

TS : Tidak Setuju/Tidak Sesuai (2)

CS : Cukup Setuju (3)

S : Setuju/Sesuai (4)

SS : Sangat Setuju/Sangat Sesuai (5)

### IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin :

Laki – laki

Perempuan

2. Usia :

26-35 tahun

36-45 tahun

46-55 tahun

>55 tahun

3. Tingkat Pendidikan :

SD

SMP

SMA

S1/D3

S2

S3

4. Jabatan : .....

5. Lama Bekerja :

1-5 tahun

6-10 tahun

>10 tahun

NO	PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS
<b>Pelatihan</b>						
1	Saya merasa instruktur menyampaikan materi pelatihan dengan jelas.					
2	Saya merasa metode yang digunakan dalam pelatihan membantu saya memahami materi dengan lebih mudah.					
3	Saya merasa materi yang diberikan dalam pelatihan dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari.					
4	Tujuan pelatihan bank jatim sesuai dengan kebutuhan saya sebagai karyawan bank jatim.					
5	Saya merasakan adanya perubahan positif dalam Kinerja Karyawan saya setelah mengikuti pelatihan.					
<b>Pengembangan karir</b>						
1	Saya merasa memiliki kesempatan yang sama dengan karyawan lain untuk berkembang dalam karir di perusahaan.					
2	Saya merasa atasan memberikan bimbingan sebagai dukungan terhadap pengembangan karir saya.					
3	Saya merasa memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan saya secara efektif.					
4	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.					
5	Pendidikan formal yang saya miliki memperkuat peluang saya untuk pengembangan karir di masa depan.					
<b>Kompensasi</b>						
1	Saya merasa gaji yang diterima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan.					
2	Saya menerima insentif berdasarkan pencapaian target kerja sesuai dengan Kinerja Karyawan yang dikerjakan.					
3	Saya mendapatkan kompensasi tambahan diluar gaji.					
4	Saya merasa fasilitas asuransi yang diberikan perusahaan bermanfaat bagi saya.					
<b>Employee engagement</b>						
1	Saya memiliki <i>Employee Engagement</i> internal yang kuat untuk memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan.					
2	Saya merasa dapat dengan mudah meminta bantuan rekan kerja saat dibutuhkan.					

3	Saya merasa beban kerja dalam pekerjaan ini masih dalam batas kemampuan saya.					
<b>Kinerja Karyawan</b>						
1	Saya selalu berusaha melakukan pekerjaan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).					
2	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target secara konsisten disetiap periode kerja.					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang ditentukan					
4	Saya mampu bekerja sama dalam tim secara baik untuk mencapai tujuan bersama.					
5	Saya mampu untuk menyelesaikan tugas tanpa bergantung pada orang lain.					

## Lampiran 2. Penelitian Terdahulu

NO	AUTHOR	VARIABEL	HASIL
1	(Hosen et al., 2024)	Pelatihan & pengembangan, pengembangan karir, dan komitmen organisasi	Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan signifikan antara pengembangan karier, pelatihan dan pengembangan, dan Kinerja Karyawan kerja di antara para pelaku perhotelan dimediasi oleh komitmen organisasi.
2	(Syahputra & Tanjung, 2020)	Pelatihan, Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pegawai</li> <li>2. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pegawai</li> <li>3. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pegawai</li> <li>4. Pelatihan, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan</li> </ol>
3	(Rizki & Thamrin, 2021)	Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegawai</li> <li>2. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegawai</li> </ol>
4	(Bedagama & Tjahjaningsih, 2021)	Komitmen Organisasional, Karakteristik Pekerjaan, <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional</li> <li>2. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional</li> <li>3. Karakteristik pekerjaan berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>4. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>5. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</li> </ol>
5	(Cahyandani, 2021)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan</li> <li>2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan</li> <li>3. Disiplin Kerja dan Kompensasi secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan .</li> </ol>
6	(Andriani & Faris, 2022)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
7	(Suroto, 2019)	Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
8	(Paulus & Sijabat, 2023)	Pelatihan, <i>Employee Performance</i> dan <i>Employee Engagement</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta tingkat keterlibatan karyawan. Selain itu, pelatihan juga berpengaruh secara signifikan</li> </ol>

NO	AUTHOR	VARIABEL	HASIL
			<p>terhadap kinerja karyawan melalui mediasi <i>employee engagement</i>.</p> <p>2. <i>Employee engagement</i> tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi.</p> <p>3. <i>Employee engagement</i> tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh temuan bahwa peran <i>employee engagement</i> sebagai variabel mediasi juga menunjukkan hubungan yang tidak signifikan.</p>
9	(Tiong et al., 2023)	Pelatihan, Pengembangan Karir, Kinerja karyawan dan <i>Employee Engagement</i>	<p>4 Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> dan Kinerja karyawan</p> <p>5 <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan</p> <p>6 <i>Employee engagement</i> dapat memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap Kinerja karyawan.</p>
10	(Puspita, 2020)	Pengembangan Karir, Pengembangan Karir, Kompensasi dan <i>Employee Engagement</i>	<p>1. Pengembangan Karir berpengaruh yang tidak signifikan terhadap <i>employee engagement</i></p> <p>2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i></p> <p>3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i></p> <p>4. Pengembangan Karir, pengembangan karir, dan kompensasi secara bersama – sama memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i>.</p>
11	(Siswanda et al., 2024)	Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai	1. Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja pegawai
12	(Getahun & Yohannes, 2025)	Pelatihan dan Kinerja karyawan	1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.
13	(Solomon et al., 2025)	Pengembangan karir dan Kinerja karyawan	1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.
14	(Mohammad et al., 2022)	Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, dan <i>Employee Engagement</i>	<p>7 Gaya kepemimpinan transformasional dan Gaya kepemimpinan <i>laissez-faire</i> berhubungan secara signifikan dengan <i>Employee Performance</i></p> <p>8 Kepemimpinankeselamatan transaksional (TSCL) tidak berhubungan secara signifikan dengan <i>Employee Performance</i></p> <p>9 <i>Employee Engagement</i> berhubungan secara signifikan dengan <i>Employee Performance</i></p>
15	(Arismunandar &	Kompensasi, Analisis	1. Kompensasi secara parsial berpengaruh

NO	AUTHOR	VARIABEL	HASIL
	Khair, 2020)	Jabatan, Pola Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan	<p>signifikan terhadap Kinerja karyawan,</p> <p>2. Analisis jabatan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan,</p> <p>3. Pola pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan</p> <p>4. Kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.</p>
16	(Rahmadani et al., 2023)	Disiplin Kerja, Kompensasi dan Kinerja Karyawan	<p>1. Variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan</p> <p>2. Variabel Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan</p> <p>3. Disiplin Kerja dan Kompensasi secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>
17	(Erfeni et al., 2023)	Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi, Pelatihan Karyawan, <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja	<p>1. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan</p> <p>2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan</p> <p>3. Pelatihan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan</p> <p>4. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i></p> <p>5. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i></p> <p>6. Pelatihan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i></p> <p>7. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui Kepuasan Kerja</p> <p>8. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui Kepuasan Kerja</p> <p>9. Pelatihan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui Kepuasan Kerja</p> <p>10. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i></p>

NO	AUTHOR	VARIABEL	HASIL
18	(Wardaningtri et al., 2024)	Pengembangan Karir, Pelatihan Kerja, Kinerja Pegawai dan <i>Employee Engagement</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan karir dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai</li> <li>2. <i>Employee engagement</i> berpengaruh terhadap Kinerja pegawai</li> <li>3. Pengembangan karir dan pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai melalui <i>employee engagement</i>.</li> </ol>
19	(Karnaya et al., 2022)	<i>Employee Engagement</i> Kerja, Lingkungan Fisik, Kompensasi, dan Kinerja Pegawai	<i>Employee Engagement</i> , lingkungan kerja fisik, dan kompensasi secara signifikan terhadap peningkatan <i>employee engagement</i> pada Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Barat.
20	(Fakhri et al., 2020)	Kompensasi, Pelatihan, <i>Employee Engagement</i> , dan Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>.</li> <li>3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>.</li> <li>4. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>5. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>6. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>7. Variabel <i>Employee Engagement</i> secara positif memediasi pengaruh variabel Kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan.</li> <li>8. Variabel <i>Employee Engagement</i> secara positif memediasi pengaruh variabel Pelatihan terhadap variabel Kinerja Karyawan.</li> </ol>

## Lampiran 3. Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden

## Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Struktur Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	86	64.2
2.	Perempuan	48	35.8
	Jumlah	134	100

## Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	25 – 35	50	37.31
2	36 – 45	59	44.03
3	46 – 55	23	17.16
4	> 55	2	1.49
	Jumlah	134	100

## Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SD/SMP/SMA	21	15.67
2	D3	21	15.67
3	S1	87	64.93
4	S2	5	3.73
	Jumlah	134	100

## Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	1 - 10	71	52.99
2	11 - 20	44	32.84
3	21 - 30	17	12.69
4	> 30	2	1.49
	Jumlah	134	100

Lampiran 4. Tabulasi Hasil Kuesioner

NO	Pelatihan					Pengembangan Karir					Kompensasi				Employee Engagement			Kinerja Karyawan				
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Z.1	Z.2	Z.3	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
1	4	4	5	5	3	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3
2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
3	4	4	4	4	2	5	5	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2
4	4	4	5	5	2	5	5	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
5	5	5	5	5	2	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
6	4	4	4	5	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	2
7	4	4	3	4	2	5	2	5	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	2	5
8	4	4	4	4	2	4	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	2	4
9	4	5	5	2	5	4	2	4	4	5	3	3	4	4	5	4	2	5	4	4	2	5
10	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4
11	2	2	2	4	2	5	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	5	2	2	2	4	3
12	5	5	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	2	5	5
13	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4
14	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5
15	5	5	2	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	2	5	5
16	4	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	2	5	5
17	4	2	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	2	2	4	5	5	5	3	5	5
18	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	2	2	2	4	4	4	2	5	5	5
19	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	2	2	3	2	2	4	5	5	2	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4

21	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4	2	4	4	5	4
22	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	2	3	3	2	4	4	4	2	4	5	5	4
23	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	2	3	3	2	5	4	4	2	4	5	5	5
24	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	2	3	3	2	5	5	4	2	4	5	5	4
25	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	5	4
26	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	5	5
28	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	5	5	5	2	2	3	3	2	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5
31	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
32	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
34	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	5	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
37	4	4	3	4	4	2	2	3	3	2	2	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4
38	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
39	2	4	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
40	4	4	4	4	5	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
41	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2
44	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1

45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
46	2	3	3	2	2	5	5	4	4	2	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
47	2	2	3	3	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
48	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
49	3	3	2	2	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4
50	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4
51	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
52	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4
53	3	3	2	2	2	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	3	3
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
55	2	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5
56	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5
57	3	3	5	5	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	5	4	5	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	5	5	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	5	4
62	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	2	3	2	5	5	5	5	5
63	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	5	4	4
64	3	3	5	5	5	4	4	4	2	2	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4
65	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
66	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4
67	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4



93	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
94	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
95	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
96	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
98	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
100	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
101	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
103	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
104	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
106	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
107	4	4	3	4	4	5	5	5	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5
108	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
109	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5
110	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
111	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1
112	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
114	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
115	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5



Lampiran 5. Analisis *Partial Least Square (PLS)*a. *Loading Factors**Outer Loadings*

	Pelatihan	Pengembangan Karir	Kompensasi	Kinerja Karyawan	Employee Engagement
X1.1	<b>0.839</b>				
X1.2	<b>0.837</b>				
X1.3	<b>0.816</b>				
X1.4	<b>0.819</b>				
X1.5	<b>0.816</b>				
X2.1		<b>0.849</b>			
X2.2		<b>0.801</b>			
X2.3		<b>0.825</b>			
X2.4		<b>0.797</b>			
X2.5		<b>0.794</b>			
X3.1			<b>0.840</b>		
X3.2			<b>0.800</b>		
X3.3			<b>0.873</b>		
X3.4			<b>0.909</b>		
Y.1				<b>0.800</b>	
Y.2				<b>0.812</b>	
Y.3				<b>0.807</b>	
Y.4				<b>0.764</b>	
Y.5				<b>0.765</b>	
Z.1					<b>0.848</b>
Z.2					<b>0.874</b>
Z.3					<b>0.832</b>

b. *Cross Loading**Discriminant Validity*

	Pelatihan	Pengembangan Karir	Kompensasi	Kinerja Karyawan	Employee Engagement
X1.1	<b>0.839</b>	0.361	0.368	0.541	0.376
X1.2	<b>0.837</b>	0.242	0.384	0.543	0.384
X1.3	<b>0.816</b>	0.300	0.336	0.577	0.378
X1.4	<b>0.819</b>	0.252	0.307	0.529	0.371
X1.5	<b>0.816</b>	0.247	0.273	0.572	0.335
X2.1	0.254	<b>0.849</b>	0.374	0.482	0.454
X2.2	0.270	<b>0.801</b>	0.332	0.486	0.458
X2.3	0.283	<b>0.825</b>	0.397	0.505	0.458
X2.4	0.273	<b>0.797</b>	0.418	0.545	0.449
X2.5	0.304	<b>0.794</b>	0.258	0.482	0.362

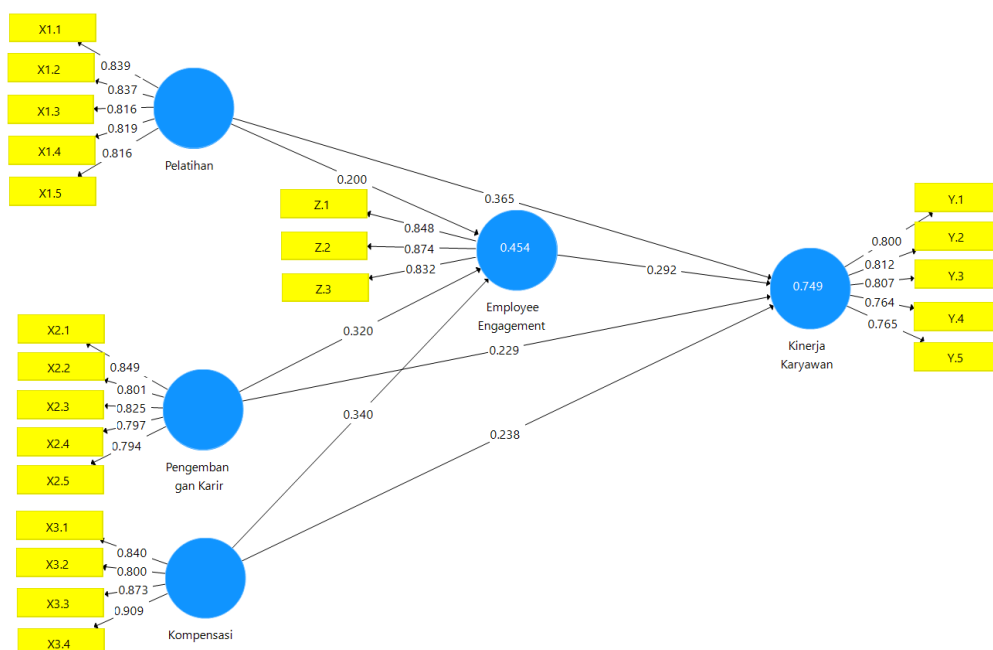
<b>X3.1</b>	0.332	0.384	<b>0.840</b>	0.554	0.411
<b>X3.2</b>	0.354	0.430	<b>0.800</b>	0.572	0.500
<b>X3.3</b>	0.360	0.338	<b>0.873</b>	0.551	0.524
<b>X3.4</b>	0.335	0.358	<b>0.909</b>	0.552	0.484
<b>Y.1</b>	0.496	0.480	0.621	<b>0.800</b>	0.523
<b>Y.2</b>	0.485	0.517	0.643	<b>0.812</b>	0.621
<b>Y.3</b>	0.571	0.471	0.464	<b>0.807</b>	0.601
<b>Y.4</b>	0.559	0.455	0.405	<b>0.764</b>	0.560
<b>Y.5</b>	0.540	0.509	0.425	<b>0.765</b>	0.505
<b>Z.1</b>	0.340	0.382	0.514	0.501	<b>0.848</b>
<b>Z.2</b>	0.457	0.533	0.495	0.688	<b>0.874</b>
<b>Z.3</b>	0.330	0.444	0.431	0.612	<b>0.832</b>

### c. Average Variance Extracted (AVE), Cronbach Alpha, dan Composite Alpha

#### Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
<b>Employee Engagement</b>	<b>0.811</b>	<b>0.822</b>	<b>0.888</b>	<b>0.725</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>0.849</b>	<b>0.851</b>	<b>0.892</b>	<b>0.624</b>
<b>Kompensasi</b>	<b>0.878</b>	<b>0.879</b>	<b>0.917</b>	<b>0.734</b>
<b>Pelatihan</b>	<b>0.883</b>	<b>0.883</b>	<b>0.915</b>	<b>0.682</b>
<b>Pengembangan Karir</b>	<b>0.872</b>	<b>0.873</b>	<b>0.907</b>	<b>0.662</b>

### d. Diagram Jalur



**e. R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement	0.454	0.441
Kinerja Karyawan	0.749	0.741

**f. F-Square**

	Employee Engagement	Kinerja Karyawan	Kompen sasi	Pelatihan	Pengemban gan Karir
Employee Engagement		<b>0.186</b>			
Kinerja Karyawan					
Kompensasi	<b>0.155</b>	0.143			
Pelatihan	0.059	<b>0.402</b>			
Pengembangan Karir	0.145	0.142			

**g. Path Coefficients**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X <sub>1</sub> → Y	0.365	0.369	0.067	5.479	<b>0.000</b>
X <sub>2</sub> → Y	0.229	0.237	0.071	3.208	<b>0.001</b>
X <sub>3</sub> → Y	0.238	0.232	0.069	3.433	<b>0.001</b>
X <sub>1</sub> → Z	0.200	0.204	0.073	2.735	<b>0.006</b>
X <sub>2</sub> → Z	0.320	0.323	0.075	4.248	<b>0.000</b>
X <sub>3</sub> → Z	0.340	0.329	0.078	4.384	<b>0.000</b>
Z → Y	0.292	0.283	0.087	3.355	<b>0.001</b>

**h. Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X <sub>1</sub> → Z → Y	0.059	0.058	0.027	2.163	<b>0.031</b>
X <sub>2</sub> → Z → Y	0.094	0.091	0.035	2.711	<b>0.007</b>
X <sub>3</sub> → Z → Y	0.100	0.097	0.046	2.175	<b>0.030</b>

**i. Pengaruh antar variabel**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X <sub>1</sub> → Y	0.365	0.369	0.067	5.479	<b>0.000</b>
X <sub>2</sub> → Y	0.229	0.237	0.071	3.208	<b>0.001</b>
X <sub>3</sub> → Y	0.238	0.232	0.069	3.433	<b>0.001</b>
Z → Y	0.292	0.283	0.087	3.355	<b>0.001</b>

<b>X1 → Z</b>	0.200	0.204	0.073	2.735	<b>0.006</b>
<b>X2 → Z</b>	0.320	0.323	0.075	4.248	<b>0.000</b>
<b>X3 → Z</b>	0.340	0.329	0.078	4.384	<b>0.000</b>
<b>X1 → Z → Y</b>	0.059	0.058	0.027	2.163	<b>0.031</b>
<b>X2 → Z → Y</b>	0.094	0.091	0.035	2.711	<b>0.007</b>
<b>X3 → Z → Y</b>	0.100	0.097	0.046	2.175	<b>0.030</b>