

## PENGARUH PELATIHAN, KEPEMIMPINAN DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PENGEMBANGAN KARIR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BANK NTT KANTOR CABANG KHUSUS KUPANG

Wening Astrini Ruchiyat<sup>1</sup>, Henny A. Manafe<sup>2</sup>, Simon Sia Niha<sup>3</sup>, Stanis Man<sup>4</sup>, Paskalis Seran<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, Indonesia

Email: [ruchiyatastry@gmail.com](mailto:ruchiyatastry@gmail.com)<sup>1</sup>, [hennyunwira@gmail.com](mailto:hennyunwira@gmail.com)<sup>2</sup>, [ss.mukin1811@gmail.com](mailto:ss.mukin1811@gmail.com)<sup>3</sup>, [stanisman08@gmail.com](mailto:stanisman08@gmail.com)<sup>4</sup>, [seranpascalisd@gmail.com](mailto:seranpascalisd@gmail.com)<sup>5</sup>

**Abstract:** *This study analyzes the effect of training, leadership, and employee engagement on employee performance at Bank NTT Kupang Special Branch Office, with career development as a mediating variable. A quantitative approach was used with a questionnaire method involving 50 employees selected using purposive sampling technique. Data analysis was performed using SmartPLS version 4.1.0.9 with the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The descriptive results indicate that the respondents' perceptions of training variables, leadership, employee engagement, career development, and employee performance are positive, suggesting a significant contribution to employee performance. Inferential analysis revealed that: 1) Training exerts a positive yet statistically insignificant influence on employee performance, 2) Leadership demonstrates a negative yet statistically insignificant effect on employee performance, 3) Employee engagement exhibits a positive yet significant effect on employee performance, 4) Career development displays a positive yet significant effect on employee performance, 5) Training shows a positive yet statistically insignificant effect on career development, 6) Leadership demonstrates a positive and significant effect on career development, 7) Employee engagement has a positive and significant effect on career development. Career development does not significantly mediate the effect of training on employee performance. Career development significantly mediates the effect of leadership on employee performance. Career development significantly mediates the effect of employee engagement on employee performance. This research provides insight into the importance of career development as a factor influencing employee performance at Bank NTT Kupang Special Branch Office.*

**Keywords:** *Training, Leadership, Employee Engagement, Career Development, Employee Performance, PLS-SEM.*

**Abstrak:** Penelitian ini menganalisis pengaruh pelatihan, kepemimpinan, dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang, dengan pengembangan karir sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode kuesioner yang melibatkan 50 karyawan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS versi 4.1.0.9 dengan

metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil deskriptif menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel pelatihan, kepemimpinan, *employee engagement*, pengembangan karir, dan kinerja karyawan adalah positif, yang menunjukkan kontribusi signifikan dalam mendukung kinerja karyawan. Analisis inferensial menemukan bahwa: 1) Pelatihan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 4) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 5) Pelatihan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap pengembangan karir, 6) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, 7) *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, 8) Pengembangan karir tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan secara signifikan, 9) Pengembangan karir memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara signifikan, 10) Pengembangan karir memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya pengembangan karir sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang.

**Kata Kunci:** Pelatihan, Kepemimpinan, *Employee Engagement*, Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan, PLS-SEM.

---

## PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan yang sangat penting dalam memastikan kelangsungan dan kesuksesan organisasi, khususnya dalam hal pengelolaan tenaga kerja yang efektif agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Siagian (2023), MSDM mencakup serangkaian aktivitas seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi. Keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kemampuan manajerial dalam mengelola aspek-aspek sumber daya manusia, seperti kepemimpinan, pelatihan, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), kinerja, serta pengembangan karir.

Pelatihan merupakan salah satu elemen kunci dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan untuk menghadapi tantangan pekerjaan yang semakin kompleks. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Dessler (2015), pelatihan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga untuk mengembangkan potensi individu dalam jangka panjang. Dengan demikian, pelatihan berperan penting dalam mempersiapkan karyawan untuk menghadapi dinamika pekerjaan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Di samping itu, kepemimpinan memiliki peran yang tak kalah penting dalam membentuk budaya kerja yang produktif dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Robbins & Judge (2013), menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi individu atau kelompok guna mencapai tujuan bersama. Pemimpin memiliki tanggung jawab besar dalam menciptakan visi yang jelas, memberikan

arahan yang tepat, dan membangun hubungan yang harmonis antara anggota tim, yang semuanya berkontribusi pada tercapainya kinerja optimal.

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) juga merupakan faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas terhadap perusahaan. Menurut Kahn (1990), karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, memberikan kontribusi yang maksimal, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini berhubungan langsung dengan kinerja karyawan, yang merupakan indikator utama dari pencapaian tujuan organisasi. Robbins & Judge (2017) menegaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi kemampuan individu, usaha yang dikeluarkan, dan dukungan organisasi terhadap individu tersebut.

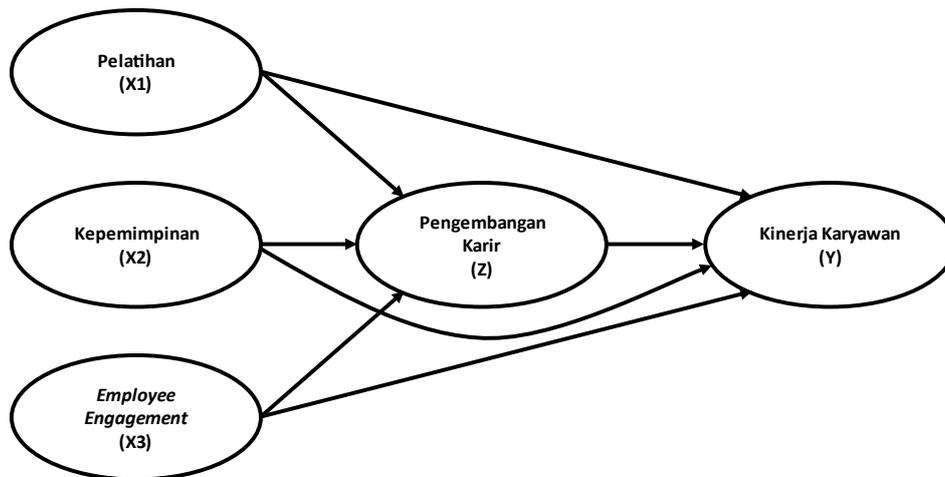
Selain itu, pengembangan karir menjadi elemen penting dalam menjaga motivasi dan meningkatkan retensi karyawan. Organisasi yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang melalui pelatihan, promosi, atau kesempatan kerja yang beragam, akan memperoleh manfaat dalam hal peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan. Kasmir (2016) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses yang bertujuan untuk menyegarkan, meningkatkan kemampuan, keterampilan, bakat, minat, dan perilaku karyawan, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan pemahaman tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana praktik MSDM yang efektif dapat memengaruhi kinerja organisasi, melalui peningkatan pelatihan, kepemimpinan, *employee engagement*, dan pengembangan karir karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai hubungan antar faktor-faktor tersebut serta dampaknya terhadap pencapaian kinerja organisasi, khususnya di sektor perbankan.

Berdasarkan penjabaran di atas, rumusan permasalahan dalam penelitian ini untuk merancang hipotesis meliputi:

1. Gambaran persepsi responden mengenai pelatihan, kepemimpinan, *employee engagement*, pengembangan karir dan kinerja karyawan?
2. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah pelatihan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan?
8. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir?
9. Apakah pengembangan karir mampu memediasi pengaruh pelatihan, kepemimpinan dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan?

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas, peneliti merumuskan kerangka berpikir penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 1. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dari pelatihan, kepemimpinan, dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis peran pengembangan karir sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh antara variabel independen dan kinerja karyawan.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang merupakan metode penelitian yang mengumpulkan data dalam bentuk numerik dan menganalisisnya dengan teknik statistik untuk menguji hubungan antar variabel atau untuk mengidentifikasi pola yang terdapat dalam data (Creswell, 2014). Pendekatan kuantitatif ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih objektif dan terukur terkait fenomena yang sedang diteliti.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang, yang berjumlah 107 orang. Sampel yang diambil sebanyak 50 orang karyawan, yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* merupakan metode pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu, di mana individu atau kelompok yang dipilih diharapkan dapat memberikan informasi yang mendalam dan relevan mengenai fenomena yang sedang diteliti (Creswell, 2014). Teknik ini dipilih untuk memastikan bahwa responden yang terlibat dalam penelitian memiliki kriteria yang sesuai dengan tujuan penelitian dan dapat memberikan data yang akurat serta valid.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**a. ANALISIS DESKRIPTIF**

**1. Variabel Pelatihan**

Tabel 1 Deskripsi Variabel Pelatihan

No	Indikator	Item Pernyataan	Σ	$\bar{X}Ps - p$	$(\bar{X}Ps - p)/5$	Skor Indiaktor	Kategori
1	Partisipasi	X1.1	211	4.22	0.84	84	Sangat Baik
		X1.2	210	4.20	0.84	84	Sangat Baik
2	Materi Pelatihan	X1.3	208	4.16	0.83	83	Baik
		X1.4	217	4.34	0.87	87	Sangat Baik

No	Indikator	Item Pernyataan	$\Sigma$	$\bar{X}Ps - p$	$(\bar{X}Ps - p)/5$	Skor Indiaktor	Kategori
3	Tingkat Kesesuaian Pekerjaan	X1.5	214	4.28	0.86	86	Sangat Baik
		X1.6	212	4.24	0.85	85	Sangat Baik
<b>Rata-Rata</b>			<b>1272</b>	<b>4.24</b>	<b>0.85</b>	<b>85</b>	<b>Sangat Baik</b>

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada **Tabel 1**, rata-rata skor persepsi responden untuk variabel pelatihan mencapai 85%, yang mengindikasikan bahwa program pelatihan yang diterapkan berada dalam kategori "Sangat Baik". Temuan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan telah efektif, dengan tingkat partisipasi karyawan yang tinggi, mencapai 84% (kategori sangat baik). Selain itu, materi pelatihan dinilai relevan dengan kebutuhan, dengan skor 83% (kategori baik). Karyawan juga menunjukkan kemampuan yang baik dalam menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan pelatihan, dengan skor 85% (kategori sangat baik). Meskipun demikian, ada ruang untuk peningkatan dalam hal penyempurnaan materi pelatihan agar lebih relevan dan mampu meningkatkan keterampilan serta kinerja karyawan secara lebih optimal. Diperlukan evaluasi lebih lanjut terhadap materi dan metode pelatihan untuk memastikan bahwa tujuan pelatihan dapat tercapai dengan lebih efektif.

## 2. Variabel Kepemimpinan

**Tabel 2 Deskripsi Variabel Kepemimpinan**

No	Indikator	Item Pernyataan	$\Sigma$	$\bar{X}Ps - p$	$(\bar{X}Ps - p)/5$	Skor Indiaktor	Kategori
1	Kemampuan Mengambil Keputusan	X2.1	202	4.04	0.81	81	Baik
2	Kemampuan Memotivasi	X2.2	206	4.12	0.82	82	Baik
3	Kemampuan Komunikasi	X2.3	208	4.16	0.83	83	Baik
4	Kemampuan Mengendalikan Bawahan	X2.4	203	4.06	0.81	81	Baik
5	Tanggung Jawab	X2.5	203	4.06	0.81	81	Baik
<b>Rata-Rata</b>			<b>1022</b>	<b>4.09</b>	<b>0.82</b>	<b>82</b>	<b>Baik</b>

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada **Tabel 2**, praktik kepemimpinan di Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang menunjukkan kinerja yang baik, dengan skor rata-rata sebesar 82%. Penilaian terhadap aspek-aspek kepemimpinan meliputi beberapa dimensi utama, yaitu kemampuan dalam pengambilan keputusan (81%, kategori baik), kemampuan memotivasi karyawan (82%, kategori baik), efektivitas komunikasi (83%, kategori baik), kemampuan dalam mengendalikan bawahan (81%, kategori baik), dan pelaksanaan tanggung jawab (81%, kategori baik). Kombinasi dari faktor-faktor ini memiliki peran yang signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

3. Variabel *Employee Engagement*

Tabel 3 Deskripsi Variabel *Employee Engagement*

No	Indikator	Item Pernyataan	$\Sigma$	$\bar{X}Ps - p$	$(\bar{X}Ps - p)/5$	Skor Indiaktor	Kategori
1	Semangat	X3.1	218	4.36	0.87	87	Sangat Baik
		X3.2	217	4.34	0.87	87	Sangat Baik
2	Dedikasi	X3.3	218	4.36	0.87	87	Sangat Baik
		X3.4	216	4.32	0.86	86	Sangat Baik
		X3.5	222	4.44	0.89	89	Sangat Baik
Rata-Rata			1091	4.36	0.87	87	Sangat Baik

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa tingkat *employee engagement* di Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang berada pada kategori sangat baik, dengan rata-rata skor mencapai 87%. Angka ini mencerminkan tingkat semangat kerja karyawan yang tinggi, dengan skor 87% (kategori sangat baik), serta dedikasi mereka terhadap pekerjaan yang tercermin dengan skor yang sama (87%, kategori sangat baik). Selain itu, tingkat penyerapan karyawan dalam pekerjaan yang dilakukan tercatat sebesar 89%, yang juga masuk dalam kategori sangat baik. Kombinasi dari ketiga aspek tersebut menunjukkan adanya keterlibatan yang sangat kuat antara karyawan dan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya sekadar bekerja, tetapi juga merasa memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi. Keterlibatan yang kuat ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

4. Variabel Pengembangan Karir

Tabel 4 Deskripsi Variabel Pengembangan Karir

No	Indikator	Item Pernyataan	$\Sigma$	$\bar{X}Ps - p$	$(\bar{X}Ps - p)/5$	Skor Indiaktor	Kategori
1	Perlakuan yang adil dalam berkarir	Z1	200	4.00	0.80	80	Baik
2	Kepedulian para atasan langsung	Z2	198	3.96	0.79	79	Baik
3	Informasi tentang peluang promosi	Z3	188	3.76	0.75	75	Baik
4	Adanya minat untuk dipromosikan	Z4	215	4.30	0.86	86	Sangat Baik
5	Tingkat kepuasan	Z5	193	3.86	0.77	77	Baik
Rata-Rata			994	3.98	0.80	80	Baik

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4, rata-rata skor persepsi responden untuk variabel ini adalah 80%, yang masuk dalam kategori Baik. Temuan ini menunjukkan bahwa program pengembangan karir di Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang telah berjalan dengan baik. Penilaian ini didukung oleh persepsi karyawan terhadap perlakuan yang adil dalam berkarir (80%, kategori baik), kepedulian atasan langsung terhadap bawahan (79%, kategori baik), serta tingkat kepuasan karyawan dalam pencapaian pengembangan karir (77%, kategori baik). Selain itu, terdapat minat yang tinggi dari karyawan untuk dipromosikan (86%, kategori sangat baik).

kategori sangat baik), meskipun informasi tentang peluang promosi masih perlu ditingkatkan (75%, kategori baik).

5. Variabel Kinerja Karyawan

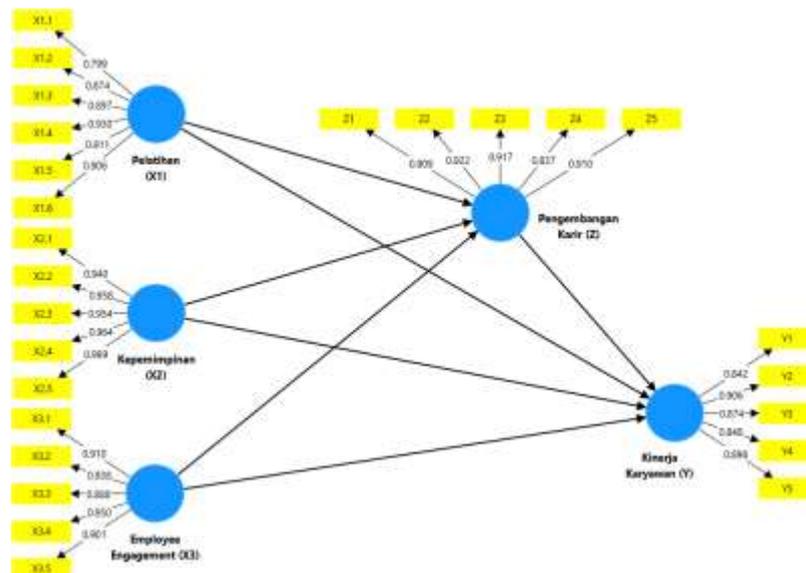
Tabel 5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	Item Pernyataan	$\Sigma$	$\bar{X}Ps - p$	$(\bar{X}Ps - p)/5$	Skor Indiaktor	Kategori
1	Kuantitas Hasil	Y1	209	4.18	0.836	84	Baik
2	Kualitas Hasil	Y2	210	4.20	0.84	84	Sangat Baik
3	Ketepatan Waktu Hasil	Y3	211	4.22	0.84	84	Sangat Baik
4	Kehadiran	Y4	213	4.26	0.85	85	Sangat Baik
5	Kemampuan Bekerja Sama	Y5	215	4.30	0.86	86	Sangat Baik
Rata-Rata			1058	4.23	0.85	85	Sangat Baik

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 5, skor rata-rata persepsi responden untuk variabel kinerja karyawan adalah 85%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan di Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang telah mencapai tingkat yang optimal. Beberapa aspek utama yang mencerminkan kinerja karyawan, antara lain kemampuan dalam bekerja sama, yang memperoleh skor sebesar 86% dan masuk dalam kategori Sangat Baik, tingkat kehadiran yang mencapai 85% dengan kategori yang sama, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang mendapatkan skor 84%, serta kualitas hasil kerja yang juga meraih skor 84%. Semua indikator ini menunjukkan bahwa karyawan di Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang telah menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam menjalankan tanggung jawab mereka.

b. ANALISIS INFERENSIAL

1. Uji Validitas



Gambar 2 Outer Loadings

Tabel 6 Nilai *Outer Loadings*

	Employee Engagement (X3)	Kepemimpinan (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Pelatihan (X1)	Pengembangan Karir (Z)	Hasil
X1.1				0.799		Valid
X1.2				0.874		Valid
X1.3				0.897		Valid
X1.4				0.930		Valid
X1.5				0.911		Valid
X1.6				0.906		Valid
X2.1		0.940				Valid
X2.2		0.958				Valid
X2.3		0.954				Valid
X2.4		0.964				Valid
X2.5		0.969				Valid
X3.1	0.910					Valid
X3.2	0.938					Valid
X3.3	0.888					Valid
X3.4	0.950					Valid
X3.5	0.901					Valid
Y1			0.842			Valid
Y2			0.906			Valid
Y3			0.874			Valid
Y4			0.848			Valid
Y5			0.896			Valid
Z1					0.909	Valid
Z2					0.922	Valid
Z3					0.917	Valid
Z4					0.837	Valid
Z5					0.910	Valid

Hasil analisis data yang disajikan pada **Tabel 6** menunjukkan bahwa seluruh indikator yang diuji memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,70 (>0,70). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator pada variabel penelitian telah terbukti *valid* dan memenuhi standar yang diperlukan untuk melanjutkan analisis lebih lanjut.

Tabel 7 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	Hasil
Employee Engagement (X3)	0.842	Valid
Kepemimpinan (X2)	0.916	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.763	Valid
Pelatihan (X1)	0.787	Valid
Pengembangan Karir (Z)	0.809	Valid

Pada **Tabel 7** terlihat bahwa semua variabel memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0,50 (> 0,50). yang menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan memiliki *convergent validity* yang baik dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dalam model penelitian ini.

Tabel 8 Nilai *Fornell-Larcker Criterion*

	Employee Engagement (X3)	Kepemimpinan (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Pelatihan (X1)	Pengembangan Karir (Z)
Employee Engagement (X3)	<b>0.918</b>				
Kepemimpinan (X2)	0.604	<b>0.957</b>			
Kinerja Karyawan (Y)	0.806	0.645	<b>0.873</b>		
Pelatihan (X1)	0.826	0.764	0.770	<b>0.887</b>	
Pengembangan Karir (Z)	0.739	0.810	0.812	0.795	<b>0.899</b>

Berdasarkan pada **Tabel 8**, terhadap kelima konstruk yang diuji (pelatihan, kepemimpinan, *employee engagement*, kinerja karyawan, dan pengembangan karir), diperoleh bahwa nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini menunjukkan bahwa kelima konstruk tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik, yang berarti setiap konstruk dalam model pengukuran dapat dibedakan dengan jelas dari konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini valid, dan data yang diperoleh siap untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 9 Nilai *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's alpha	Hasil
Employee Engagement (X3)	0.953	Reliabel
Kepemimpinan (X2)	0.977	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.922	Reliabel
Pelatihan (X1)	0.945	Reliabel
Pengembangan Karir (Z)	0.941	Reliabel

Berdasarkan pada **Tabel 9**, hasil analisis *cronbach's alpha* menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik, dengan nilai alpha di atas 0,70 untuk semua variabel. oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa data yang dikumpulkan melalui instrumen ini dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 10 Nilai *Composite Reliability* (CR)

	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Hasil
Employee Engagement (X3)	0.955	0.964	Reliabel
Kepemimpinan (X2)	0.978	0.982	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.925	0.941	Reliabel
Pelatihan (X1)	0.948	0.957	Reliabel
Pengembangan Karir (Z)	0.942	0.955	Reliabel

Berdasarkan **Tabel 10**, hasil pengukuran *Composite Reliability* (CR) menunjukkan nilai CR di atas 0,70 untuk semua konstruk, yang menandakan konsistensi internal yang baik pada indikator-indikator yang digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dalam model memiliki reliabilitas yang tinggi dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

3. Analisis Pengaruh Langsung

Tabel 11 Nilai Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Hasil
Employee Engagement (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.401	0.421	0.174	2.310	0.021	Diterima
Employee Engagement (X3) -> Pengembangan Karir (Z)	0.302	0.303	0.108	2.797	0.005	Diterima
Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.079	-0.075	0.144	0.551	0.582	Ditolak
Kepemimpinan (X2) -> Pengembangan Karir (Z)	0.506	0.477	0.150	3.368	0.001	Diterima
Pelatihan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.104	0.089	0.199	0.519	0.604	Ditolak
Pelatihan (X1) -> Pengembangan Karir (Z)	0.159	0.189	0.165	0.966	0.334	Ditolak
Pengembangan Karir (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.497	0.491	0.150	3.302	0.001	Diterima

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 11, dapat dijelaskan sebagai berikut:

(a) Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 0,519, yang lebih kecil dari nilai *t-tabel* 1,96, dan *p-value* sebesar 0,604, yang lebih besar dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0,104 mengindikasikan bahwa pengaruh antara pelatihan dan kinerja karyawan bersifat positif. Berdasarkan hasil tersebut, **hipotesis pertama (H1) ditolak**, yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan di Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Afiouni (2014) dalam penelitian "*The Impact of Training on Organizational Performance: A Case Study of the Lebanese Banking Sector*" menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, tetapi tidak signifikan dalam konteks tertentu, khususnya jika tidak disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan spesifik karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang tidak relevan atau tidak diterapkan dengan baik di tempat kerja dapat berakibat pada rendahnya pengaruh terhadap kinerja.

(b) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 0,551, yang lebih kecil dari nilai *t-tabel* 1,96, dan *p-value* sebesar 0,582, yang lebih besar dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai *original sample* sebesar -0,079 mengindikasikan bahwa pengaruh antara kepemimpinan dan kinerja karyawan bersifat negatif. Berdasarkan hasil tersebut, **hipotesis**

**kedua (H2) ditolak**, yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Barling et al. (1996) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan, tetapi dalam lingkungan dengan manajemen yang tidak kompeten atau pemimpin yang tidak memiliki keterampilan komunikasi yang baik, pengaruhnya bisa jadi negatif atau tidak signifikan.

### (c) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 2,310, yang lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,96, dan *p-value* sebesar 0,021, yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0,401 mengindikasikan bahwa pengaruh antara *employee engagement* dan kinerja karyawan bersifat positif. Berdasarkan hasil tersebut, **hipotesis ketiga (H3) diterima**, yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Harter et al. (2002) dalam penelitian mereka yang dilakukan terhadap lebih dari 7.000 organisasi, ditemukan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Mereka menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

### (d) Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 3,302, yang lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,96, dan *p-value* sebesar 0,001, yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0,497 mengindikasikan bahwa pengaruh antara pengembangan karir dan kinerja karyawan bersifat positif. Berdasarkan hasil tersebut, **hipotesis keempat (H4) diterima**, yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Saks (2006) "*Antecedents and consequences of employee engagement.*" *Journal of Managerial Psychology*. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*), yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja mereka. Saks mengemukakan bahwa karyawan yang merasa adanya peluang pengembangan dalam karir mereka cenderung lebih terlibat dan termotivasi untuk memberikan performa terbaik.

### (e) Pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan Karir

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 0,966, yang lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,96, dan *p-value* sebesar 0,334, yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap pengembangan karir.

Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0,159 mengindikasikan bahwa pengaruh antara pelatihan dan pengembangan karir bersifat positif. Berdasarkan hasil tersebut, **hipotesis keempat (H5) ditolak**, yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari pelatihan terhadap pengembangan karir di Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Noe (2010) dalam bukunya "*Employee Training and Development*" menyatakan bahwa meskipun pelatihan sering dikaitkan dengan peningkatan keterampilan dan pengetahuan, pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir bisa jadi tidak langsung. Hal ini tergantung pada seberapa baik pelatihan diterapkan di tempat kerja dan seberapa besar kesempatan yang diberikan untuk karyawan untuk memanfaatkan keterampilan yang telah dipelajari, yang mungkin menunjukkan efek yang positif namun tidak signifikan secara keseluruhan terhadap pengembangan karir.

## (f) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Pengembangan Karir

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 3,368, yang lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,96, dan *p-value* sebesar 0,001, yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0,506 mengindikasikan bahwa pengaruh antara kepemimpinan dan pengembangan karir bersifat positif. Berdasarkan hasil tersebut, **hipotesis keempat (H6) diterima**, yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap pengembangan karir di Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Garavan et al. (2012) Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang mendukung dan memberi perhatian terhadap pengembangan individu dapat mendorong perkembangan karir karyawan. Kepemimpinan yang baik mempengaruhi tingkat pengembangan keterampilan dan karir yang lebih baik di organisasi.

## (g) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Pengembangan Karir

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 2,797, yang lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,96, dan *p-value* sebesar 0,005, yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0,302 mengindikasikan bahwa pengaruh antara *employee engagement* dan pengembangan karir bersifat positif. Berdasarkan hasil tersebut, **hipotesis keempat (H7) diterima**, yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap pengembangan karir di Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Saks (2006) mengungkapkan bahwa *employee engagement* berkontribusi pada pengembangan karir karena keterlibatan yang tinggi meningkatkan keinginan untuk mencapai tujuan karir dan meraih peluang yang lebih baik dalam organisasi.

4. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 12 Nilai *Indirect Effect*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Hasil
Pelatihan (X1) -> Pengembangan Karir (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.079	0.092	0.089	0.885	0.376	Ditolak
Employee Engagement (X3) -> Pengembangan Karir (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.150	0.148	0.071	2.107	0.035	Diterima
Kepemimpinan (X2) -> Pengembangan Karir (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.251	0.236	0.110	2.276	0.023	Diterima

Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung yang disajikan pada Tabel 12, dapat dijelaskan sebagai berikut:

(a) Peran Mediasi Pengembangan Karir pada Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 0,885, yang lebih kecil dari nilai *t-tabel* 1,96, dan *p-value* sebesar 0,376, yang lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti pengembangan karir tidak mampu memediasi penuh pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0,079 mengindikasikan bahwa peran mediasi pengembangan karir pada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan bersifat positif. Berdasarkan hasil tersebut, **hipotesis kedelapan (H8a) ditolak**.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Giri & Ranjan (2016) dalam penelitian mereka dengan judul “*Training, Career Development and Employees’ Performance: A Study on the Indian IT Sector*”. Dalam penelitian ini, penulis menemukan bahwa meskipun pelatihan memberikan manfaat bagi pengembangan keterampilan, dampaknya terhadap kinerja karyawan lebih sering tergantung pada bagaimana pengembangan karir diterapkan. Namun, mereka mencatat bahwa pengembangan karir tidak selalu meningkatkan kinerja secara langsung, melainkan berperan sebagai faktor tambahan yang membantu mempercepat hasil pelatihan.

(b) Peran Mediasi Pengembangan Karir pada Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 2,276, yang lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,96, dan *p-value* sebesar 0,023, yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti pengembangan karir mampu memediasi penuh pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0,251 mengindikasikan bahwa peran mediasi pengembangan karir pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bersifat positif. Berdasarkan hasil tersebut, **hipotesis kedelapan (H8b) diterima**.

Salah satu penelitian yang mendukung peran mediasi pengembangan karir dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh Jiang & Yang (2020) dalam jurnal "*Leadership and Organizational Development Journal*". Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa kepemimpinan yang transformasional mendorong pengembangan karir yang lebih baik bagi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

### (c) Peran Mediasi Pengembangan Karir pada Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir diperoleh nilai *t-statistics* sebesar 2,107, yang lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,96, dan *p-value* sebesar 0,035, yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti pengembangan karir mampu memediasi penuh pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai *original sample* sebesar 0,150 mengindikasikan bahwa peran mediasi pengembangan karir pada pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan bersifat positif. Berdasarkan hasil tersebut, **hipotesis kedelapan (H8c) diterima.**

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Jain & Gupta (2018) dengan judul penelitian "*The Impact of Career Development on Employee Performance: A Mediation Model of Employee Engagement*". Penelitian ini mengidentifikasi bahwa pengembangan karir berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara *employee engagement* dan kinerja karyawan. Penulis menemukan bahwa *employee engagement* meningkatkan kinerja melalui jalur mediasi pengembangan karir. Dalam penelitian ini, pengembangan karir dilihat sebagai cara untuk meningkatkan keterlibatan karyawan yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti menunjukkan hasil yang positif. Pelatihan, kepemimpinan, *employee engagement*, pengembangan karir, dan kinerja karyawan memperoleh skor tinggi, yang mencerminkan pentingnya variabel-variabel tersebut dalam mendukung kinerja karyawan di Bank NTT Kantor Cabang Khusus Kupang.

Namun, analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disebabkan oleh ketidaksesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, kurangnya dukungan pasca-pelatihan, atau faktor lain yang mempengaruhi efektivitas pelatihan. Demikian pula, kepemimpinan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang kemungkinan besar disebabkan oleh ketidaksesuaian gaya kepemimpinan dengan karakteristik karyawan atau faktor eksternal lainnya.

Sebaliknya, *employee engagement* dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan yang tinggi, termasuk motivasi, komitmen, dan partisipasi aktif, berdampak positif terhadap efisiensi dan produktivitas kerja.

Selain itu, pengembangan karir yang baik mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, sehingga berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu.

Terkait hubungan antara pelatihan dan pengembangan karir, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor lain selain pelatihan mungkin lebih berperan dalam mendukung perkembangan karir karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan dan *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif serta keterlibatan karyawan yang tinggi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karir.

Selain itu, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa pengembangan karir tidak berperan sebagai mediator yang efektif dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Namun, pengembangan karir berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan, serta antara *employee engagement* dan kinerja karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik dan tingkat *employee engagement* yang tinggi yang didukung oleh program pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan pentingnya *employee engagement* dan pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan. Untuk meningkatkan efektivitas pelatihan, organisasi perlu memastikan bahwa materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan didukung dengan program tindak lanjut. Selain itu, organisasi perlu memperkuat gaya kepemimpinan yang lebih sesuai dengan karakteristik karyawan serta mendorong keterlibatan karyawan dalam berbagai aspek pekerjaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kondusif bagi perkembangan karir.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afiouni, F. (2014). *The Impact of Training on Organizational Performance: A Case Study of the Lebanese Banking Sector*. *International Journal of Training and Development*, 18(3), 144–159. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12036>
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). *Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment*. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/store/p/human-resource-management/P100000290556>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). *Mapping the strategic landscape of human resource development: A study of HRD practice in the Irish financial services sector*. *Human Resource Development International*, 15(333–356). <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.674345>
- Giri, V., & Ranjan, A. (2016). *Training, Career Development and Employees' Performance: A Study on the Indian IT Sector*. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1–11. <https://doi.org/10.1057/ijhrm.2016.3>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Jain, A. K., & Gupta, S. K. (2018). *The Impact of Career Development on Employee Performance: A Mediation Model of Employee Engagement*. *International Journal of Human Resource Management*, 29(8), 1341–1364. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1378839>
- Jiang, F., & Yang, Y. (2020). *The role of leadership in promoting career development and enhancing employee performance*. *Leadership and Organizational Development Journal*, 41(5), 625–642. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0397>
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kasmir, D. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)* (Edisi Revi). PT. Raja Grafindo Persada.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education, Inc.
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Siagian, S. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (M. M. Mita (ed.)). Yayasan Drestanta Pelita Indonesia.