

PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, KOMPETENSI DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN BANK TABUNGAN NEGARA (BTN) KANTOR CABANG SYARIAH SOLO

Melinda Larasati¹, Riska Fii Ahsani²
melindawaeeee@gmail.com¹, riskafii@gmail.com²
Universitas Slamet Riyadi

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian survei pada dilakukan pada karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pendidikan dan pelatihan, kompetensi dan pengalaman kerja terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif, dengan sumber data primer. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang bersangkutan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus dan didapatkan sampel sebanyak 57 responden. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo. Hasil koefisien determinasi diperoleh nilai adjusted R square sebesar 0,406 yang artinya sumbangan pengaruh variabel pendidikan dan pelatihan, kompetensi dan pengalaman kerja terhadap variabel pengembangan karir sebesar 40,6%.

Kata Kunci: Pendidikan Dan Pelatihan, Kompetensi, Pengalaman Kerja, Pengembangan Karir.

ABSTRACT

This research This research is a survey research conducted on the employees of Bank Tabungan Negara (BTN) Solo Sharia Branch Office. The purpose of this research is to test the influence of education and training, competence and work experience on the career development on the employees of Bank Tabungan Negara (BTN) Solo Sharia Branch Office. The type of data used is quantitative data, with primary data sources. Data collection is done through the distribution of questionnaires to the respondents concerned. The population in this study is an employees of Bank Tabungan Negara (BTN) Solo Sharia Branch Office. The sampling technique in this study uses a saturation or census sampling technique and a sample of 57 respondents was obtained. Data is collected with a questionnaire that has been tested for validity and reliability. Data analysis techniques using multiple linear regression analysis, t test, F test, and coefficient of determination (R^2). The results of this research show that education and training do not have a significant effect on the career development on the employees of Bank Tabungan Negara (BTN) Solo Sharia Branch Office. Competence has a significant effect on the career development on the employees of Bank Tabungan Negara (BTN) Solo Sharia Branch Office. Work experience has a significant effect on the career development on the employees of Bank Tabungan Negara (BTN) Solo Sharia Branch Office. The result of the determination coefficient obtained an adjusted R square value of 0.406 which means that the contribution of the influence of education and training variables, competence and work experience on the career development variable is 40.6%.

Keywords: Education And Training, Competence, Work Experience, Career Development.

PENDAHULUAN

Sektor syariah di Indonesia mengalami perkembangan pesat sebagai respons terhadap meningkatnya kesadaran masyarakat akan prinsip-prinsip ekonomi Islam. Bank syariah tidak hanya bersaing di pasar domestik tetapi juga harus menghadapi tantangan untuk bersaing dengan lembaga perbankan konvensional yang memiliki struktur yang lebih mapan. Dalam situasi ini, kualitas sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam menentukan keberhasilan lembaga perbankan syariah, termasuk Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo (Tuzzuhro, 2023). Pengembangan karir merupakan salah satu aspek fundamental dalam menjaga keberlanjutan kualitas sumber daya manusia (Lumapow et al., 2024).

Pengembangan karir sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Melalui pengembangan karir, pengetahuan teknis dan keterampilan kerja dari para karyawan akan lebih meningkat. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Sutrisno (2017:165) bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Setiap karyawan sudah seharusnya diberikan kesempatan untuk dapat mengembangkan karirnya, hal tersebut guna memotivasi para karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya menjadi lebih baik. Melalui pengembangan karir, seorang karyawan tentunya dapat memiliki wawasan yang luas mengenai tugas dan fungsinya dalam sebuah organisasi (Widyanti, 2018:39). Seringkali karir menjadi tolak ukur sukses atau tidaknya seorang karyawan dalam organisasi tersebut, sebab karyawan dengan karir yang cemerlang membuktikan bahwa ia adalah seorang profesional dan penuh totalitas dalam menjalankan setiap pekerjaannya. Proses pengembangan karir yang baik tentu saja dapat melahirkan sumber daya manusia yang kompetitif dan berdaya saing. Hal ini pada akhirnya akan berdampak pada kemajuan sebuah organisasi tidak hanya di masa kini tetapi juga di masa depan (Modjo et al., 2022).

Beragam faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan dalam sebuah organisasi, salah satunya adalah pendidikan dan pelatihan (Nabela & Heriyanto, 2022). Pendidikan dan pelatihan bagi karyawan sangat bermanfaat terutama untuk peningkatan kompetensi dan kemampuan kerja serta bagi pengembangan karir karyawan tersebut. Pendidikan dan pelatihan bagi perusahaan dapat bermanfaat dalam meningkatkan kemampuan daya saing perusahaan sehingga perusahaan tersebut memiliki nilai atau value yang dapat membuat perusahaan tersebut tumbuh dan berkembang dengan baik. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan penting dilaksanakan baik untuk karyawan, sehingga apabila karyawan akan mengerjakan suatu pekerjaan atau suatu tugas baru, maka karyawan tersebut dapat mengerjakan itu dengan baik (Tambunan, 2021).

Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo berlokasi di Jalan Brigjen Slamet Riyadi No. 332, Sriwedari, Laweyan, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57141. Kantor cabang ini melayani berbagai produk dan layanan perbankan syariah dengan dukungan sekitar 57 karyawan yang profesional dan berdedikasi dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah di wilayah Solo dan sekitarnya Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo didirikan sebagai bagian dari pengembangan Unit Usaha Syariah BTN yang resmi beroperasi sejak November 2004. BTN Syariah mulai membuka kantor cabang di berbagai kota, termasuk Solo pada Desember 2005, untuk melayani kebutuhan perbankan berbasis prinsip syariah sesuai dengan ketentuan dan pengawasan Dewan Pengawas Syariah (<https://www.btn.co.id/>).

TABEL I
TINGKATAN PENDIDIKAN KARYAWAN BANK TABUNGAN NEGARA
(BTN) KANTOR CABANG SYARIAH SOLO
TAHUN 2024

No.	Pendidikan	Jumlah
1	D3	15
2	S1	40
3	S2	2
Total		57

Sumber : Bank BTN Syariah, (2024)

Dari data yang tersedia, diketahui bahwa karyawan di Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo memiliki latar belakang pendidikan yang beragam. Sebanyak 15 orang lulusan D3, 40 orang lulusan S1, dan hanya 2 orang yang berpendidikan S2. Hal ini menunjukkan bahwa sekitar 26% karyawan memiliki pendidikan di bawah S1, yang bisa menjadi kendala dalam pengembangan karir. Pendidikan yang lebih tinggi sering kali menjadi syarat untuk mengikuti pelatihan atau promosi. Selain itu, pelatihan kerja juga sangat penting agar karyawan mampu mengikuti perkembangan sistem dan teknologi di sektor perbankan. Tanpa pendidikan dan pelatihan yang memadai, karyawan akan kesulitan berkembang dan bersaing di lingkungan kerja. Berdasarkan dari uraian tersebut, maka pendidikan dan pelatihan sangat penting bagi pengembangan karir karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Tambunan (2022) dan Nabela & Heriyanto (2022), pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Imbun et al., (2024) penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Hasil penelitian yang berbeda tersebut menandakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir.

Selain pendidikan dan pelatihan, faktor lain yang dapat mempengaruhi pengembangan karir adalah kompetensi (Khaer et al., 2023). Kompetensi dianggap dapat memberikan dampak yang cukup besar bagi perkembangan kemampuan karyawan. Keberhasilan suatu organisasi ditunjang dengan adanya kompetensi dan kesempatan perkembangan karir yang diberikan pada karyawan. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan atau melaksanakan pekerjaannya yang didasari oleh keterampilan, pengetahuan, kreativitas dan pengamalan yang ada dalam dirinya untuk menghasilkan suatu kinerja yang diharapkan (Nurjaya et al., 2021:335).

TABEL II
HASIL PRA SURVEY PADA BANK TABUNGAN NEGARA (BTN) KANTOR CABANG
SYARIAH SOLO TAHUN 2025

No.	Gender	Pendidikan	Kompetensi Khusus
1	Laki-laki	D3	Tidak
2	Laki-laki	S1	Tidak
3	Perempuan	S1	Ya
4	Laki-laki	S1	Tidak
5	Perempuan	D3	Tidak
6	Laki-laki	D3	Tidak
7	Laki-laki	S1	Tidak
8	Perempuan	S1	Ya
9	Perempuan	S1	Tidak
10	Laki-laki	S1	Ya
11	Perempuan	D3	Ya
12	Perempuan	S1	Tidak
13	Perempuan	S1	Tidak

14	Perempuan	S1	Ya
15	Perempuan	S1	Ya

Sumber : Bank BTN Syariah

Hasil pra survei menunjukkan gambaran penting pada kompetensi. Data mencatat dari total 15 karyawan, sebanyak 9 karyawan tidak memiliki kompetensi dan hanya 6 karyawan yang memiliki kompetensi. Jumlah yang lebih kecil ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum memiliki kompetensi yang dapat menghambat pengembangan karir karyawan. Kompetensi tidak hanya soal kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan berpikir kritis, komunikasi, dan kepemimpinan (Ruben & Gigliotti, 2019:46-50). Jika kompetensi tidak ditingkatkan melalui pelatihan atau pengalaman kerja, maka pengembangan karir menjadi terhambat (Muzakky & Wulansari, 2024). Dengan kompetensi yang cukup dapat meningkatkan sinergitas yang kuat antara karyawan dan perusahaan. Karena biasanya dalam perusahaan, bagi karyawan yang ingin mendapatkan promosi karir biasanya ada kriteria dan kualifikasi tersendiri salah satunya adalah memiliki kompetensi yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Khaer & Hidayati (2023) dan Komang et al., (2023) penelitian ini menunjukkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanti & Nofriyanti (2022) dan Hidayat et al., (2021) penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap pengembangan karir. Hasil penelitian yang berbeda tersebut menandakan bahwa kompetensi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir.

Selain itu, faktor terakhir yang dapat mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah pengalaman kerja (Modjo et al., (2022). Pengalaman kerja yang banyak juga dapat membentuk karyawan yang benar-benar mampu untuk menghadapi berbagai tugas-tugas yang diberikan diberbagai situasi maupun kondisi yang dihadapinya. Pengalaman kerja merupakan suatu kemampuan seseorang dalam menjalankan seluruh kewajiban dan tugasnya semasa pengalaman di bidang tertentu. maka dari itu pengalaman kerja tidak akan jauh dengan kinerja yang bisa kita berikan baik secara kemampuan, keterampilan ataupun secara pengetahuan (Sutrisno et al., 2021).

TABEL III

MASA KERJA KARYAWAN BANK TABUNGAN NEGARA (BTN) KANTOR CABANG SYARIAH SOLO TAHUN 2024

No	Masa Kerja	Jumlah
1	0 - 5 Tahun	31
2	>5 - 10 Tahun	13
3	>10 - 15 Tahun	10
4	>15 - 20 Tahun	1
5	>25 Tahun	2
Total		57

Sumber : Bank BTN Syariah, (2024)

Pengalaman kerja juga berpengaruh besar terhadap perkembangan karir. Data menunjukkan bahwa 31 orang memiliki masa kerja antara 0–5 tahun, 13 orang antara 6–10 tahun, dan hanya 13 orang yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Artinya, mayoritas karyawan masih tergolong baru. Padahal, pengalaman kerja sangat penting untuk memahami alur kerja, menyelesaikan masalah, serta menjadi modal untuk naik jabatan. Karyawan yang sudah lama bekerja biasanya lebih siap diberi tanggung jawab lebih besar karena sudah terbiasa dengan budaya dan sistem kerja perusahaan. Pengalaman kerja sangat berperan penting dalam pengembangan karir, karena dengan meningkatnya pengalaman kerja, kinerja seseorang cenderung berkembang, membentuk dasar untuk naik ke tingkatan karir yang lebih tinggi Imbun et al., (2024). Penelitian yang dilakukan oleh Ayuni et al., (2022) dan Modjo et al., (2022) penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa

pengalaman kerja berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Imbun et al., (2024), penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa pengalaman kerja berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap pengembangan karir. Hasil penelitian yang berbeda tersebut menandakan bahwa pengalaman kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan karir pada karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo, dengan mempertimbangkan faktor yang dianggap mempengaruhi pengembangan karir, yaitu pendidikan dan pelatihan, kompetensi dan pengalaman kerja. Berdasarkan latar belakang permasalahan dan teori yang ada serta adanya research gap maka penelitian ini dilakukan dengan judul “PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, KOMPETENSI DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN BANK TABUNGAN NEGARA (BTN) KANTOR CABANG SYARIAH SOLO”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian survei pada Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo, yang berlokasi di Jl. Slamet Riyadi No. 282, Sriwedari, Kec. Laweyan, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57141. Penelitian ini berfokus mengenai pengaruh pendidikan dan pelatihan, kompetensi dan pengalaman kerja terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo. Alasan memilih objek penelitian di Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo, dikarenakan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo merupakan salah satu cabang bank syariah milik negara yang aktif dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Selain itu, cabang Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo memiliki jumlah karyawan yang cukup dan akses data yang memungkinkan dilakukannya penelitian secara efektif dan efisien.

Jenis data dalam penelitian terdiri dari data kualitatif dan data kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018:13) “Data kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan positivistic (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah transformasi data dari hasil jawaban yang diberikan kepada responden yang kemudian diolah menggunakan skala Likert.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil Perusahaan

Bank Tabungan Negara (BTN) adalah badan usaha milik negara (BUMN) yang memiliki fokus utama pada pembiayaan perumahan. Bank Tabungan Negara berdiri sejak masa kolonial Belanda sebagai Postpaarbank, dan kini berkantor pusat di Jakarta. Seiring perkembangan kebutuhan masyarakat terhadap layanan berbasis syariah. Bank Tabungan Negara (BTN) membuka Unit Usaha Syariah (UUS) pada tahun 2005 dan memperluas jaringan operasional di berbagai kota. Bank Tabungan Negara (BTN) berkomitmen memberikan produk perbankan yang sesuai prinsip syariah, terutama pada sektor pembiayaan perumahan, tabungan dan investasi.

Salah satu cabang Bank Tabungan Negara (BTN) yang dijadikan objek pada penelitian ini berlokasi di Jalan Brigjen Slamet Riyadi No. 332, Sriwedari, Laweyan, Kota

Surakarta, Jawa Tengah 57141. Cabang syariah ini mulai beroperasi sekitar tahun 2006, berbeda dari cabang konvensional Solo yang telah berdiri sejak tahun 1990. Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah ini menyuguhkan produk unggulan seperti Deposito BTN iB, KPR BTN Platinum iB, BTN Batara iB dan layanan penerimaan biaya haji.

2. Visi dan Misi Perusahaan

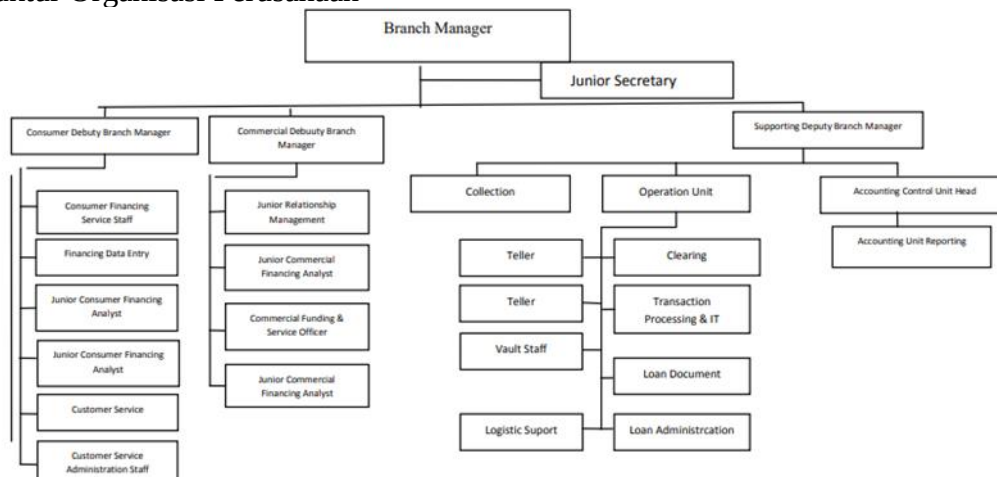
a. Visi

“Menjadi Strategic Business Unit BTN yang sehat dan termuka dalam penyediaan jasa keuangan syariah dan mengutamakan kemaslahatan bersama”.

b. Misi

1. Mendukung pencapaian sasaran laba usaha BTN
2. Memberikan pelayanan jasa keuangan Syariah yang unggul dalam pembiayaan perumahan dan produk serta jasa keuangan Syariah terkait sehingga dapat memberikan kepuasan bagi nasabah dan memperoleh pangsa pasar yang diharapkan
3. Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip Syariah sehingga dapat meningkatkan ketahanan BTN dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha serta meningkatkan shareholders value.
4. Memberi keseimbangan dalam pemenuhan kepentingan segenap stakeholders serta memberikan ketentraman pada karyawan dan nasabah.

3. Struktur Organisasi Perusahaan



GAMBAR 2.

STRUKTUR ORGANISASI BANK TABUNGAN NEGARA (BTN) KANTOR CABANG SYARIAH SOLO

B. Uji Instrumen Penelitian

Jumlah butir pertanyaan kuesioner dalam penelitian ini adalah 30 butir, yang terdiri dari instrumen variabel pendidikan dan pelatihan (X1) sebanyak 9 butir, variabel kompetensi (X2) sebanyak 6 butir, variabel pengalaman kerja (X3) sebanyak 8 butir dan variabel pengembangan karir (Y) sebanyak 7 butir. Hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan bantuan program SPSS. Hasil pengujian validitas dan uji reliabilitas dijabarkan sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji kuesioner sebagai instrumen (alat) dalam penelitian apakah valid atau tepat untuk mengambil data. Pengujian uji validitas penelitian ini menggunakan analisis product moment Pearson Correlations melalui program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Kriteria item kuesioner dikatakan valid

apabila p-value (probabilitas value/signifikansi) $< 0,05$, sedangkan apabila p-value $\geq 0,05$ maka item kuesioner tersebut tidak valid.

a. Uji Validitas Variabel Pendidikan dan pelatihan (X1)

TABEL VI

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (X1)

Item Pernyataan	p-value	Kriteria (α)	Keterangan
X1.1	0,002	0,05	Valid
X1.2	0,000	0,05	Valid
X1.3	0,000	0,05	Valid
X1.4	0,000	0,05	Valid
X1.5	0,000	0,05	Valid
X1.6	0,000	0,05	Valid
X1.7	0,000	0,05	Valid
X1.8	0,000	0,05	Valid
X1.9	0,000	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel VI menunjukkan bahwa untuk item pernyataan X1.1 sampai dengan X1.9 diperoleh nilai signifikansi (p-value) $< 0,05$, maka semua item pernyataan variabel pendidikan dan pelatihan valid.

b. Uji Validitas Variabel Kompetensi (X2)

TABEL VII

HASIL VALIDITAS VARIABEL KOMPETENSI (X2)

Item Pernyataan	p-value	Kriteria (α)	Keterangan
X2.1	0,000	0,05	Valid
X2.2	0,000	0,05	Valid
X2.3	0,000	0,05	Valid
X2.4	0,000	0,05	Valid
X2.5	0,000	0,05	Valid
X2.6	0,000	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel VII menunjukkan bahwa untuk item pernyataan X2.1 sampai dengan X2.6 diperoleh nilai signifikansi (p-value) $= 0,000 < 0,05$, maka semua item pernyataan variabel kompetensi valid.

c. Uji Validitas Variabel Pengalaman Kerja (X3)

TABEL VIII

HASIL VALIDITAS VARIABEL PENGALAMAN KERJA (X3)

Item Pernyataan	p-value	Kriteria (α)	Keterangan
X3.1	0,000	0,05	Valid
X3.2	0,000	0,05	Valid
X3.3	0,000	0,05	Valid
X3.4	0,000	0,05	Valid
X3.5	0,000	0,05	Valid
X3.6	0,000	0,05	Valid
X3.7	0,000	0,05	Valid
X3.8	0,000	0,05	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2025

Tabel VIII menunjukkan bahwa untuk item pernyataan X3.1 sampai dengan X3.8 diperoleh nilai signifikansi (p-value) $= 0,000 < 0,05$, maka semua item pernyataan variabel pengalaman kerja valid.

d. Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (Y)

TABEL IX

HASIL VALIDITAS VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR (Y)

Item Pernyataan	p-value	Kriteria (α)	Keterangan
Y.1	0,000	0,05	Valid
Y.2	0,000	0,05	Valid
Y.3	0,000	0,05	Valid
Y.4	0,000	0,05	Valid
Y.5	0,000	0,05	Valid
Y.6	0,000	0,05	Valid
Y.7	0,037	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel IX menunjukkan bahwa untuk item pernyataan Y.1 sampai dengan Y.7 diperoleh nilai signifikansi (p-value) < 0,05, maka semua item pernyataan variabel pengembangan karir valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kehandalan kuesioner. Kuesioner dikatakan reliabel bila jawaban responden adalah konsisten dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir-butir pertanyaan. Mengukur reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan software SPSS, jika nilai Cronbach's Alpha > 0,60 maka reliabel. Hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

TABEL X

HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Pendidikan dan pelatihan	0,670	0,60	Reliabel
Kompetensi	0,769	0,60	Reliabel
Pengalaman Kerja	0,656	0,60	Reliabel
Pengembangan Karir	0,782	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel X menunjukkan hasil uji reliabilitas diketahui bahwa variabel pendidikan dan pelatihan (X1) = 0,670, kompetensi (X2) = 0,769, pengalaman kerja (X3) = 0,656 dan pengembangan karir (Y) = 0,782 memiliki nilai Cronbach's Alpha, yaitu > 0,60, maka dikatakan reliabel. Kuesioner yang digunakan tersebut sudah stabil dan lolos uji reliabilitas.

C. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan syarat untuk melakukan analisis regresi, agar regresi sebagai estimasi bisa tepat/tidak bias/tidak menyimpang.

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dapat dilihat pada tolerance value atau variance inflation factor (VIF) yang dapat dihitung melalui program SPSS. Prasyarat dalam model regresi harus mempunyai nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas, sebaliknya jika nilai tolerance $\leq$ 0,10 dan VIF $\geq$ 10, maka terjadi multikolinearitas.

TABEL XI
HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients ^a		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	0,209	4,782
	KOMPETENSI	0,335	2,988
	PENGALAMAN KERJA	0,347	2,884
a. Dependent Variable: PENGEMBANGAN KARIR			

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel XI menunjukkan hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance X1 (pendidikan dan pelatihan) = 0,209, X2 (kompetensi) = 0,335, X3 (pengalaman kerja) = 0,347 > 0,10 dan nilai VIF X1 (pendidikan dan pelatihan) = 4,782, X2 (kompetensi) = 2,988, X3 (pengalaman kerja) = 2,884 < 10. Hal ini menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas atau model regresi tersebut lolos uji multikolinearitas.

2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 sebelumnya. Uji autokorelasi dalam penelitian ini menggunakan uji runs test menggunakan program SPSS. Kriteria pengujiannya adalah apabila p-value < 0,05, artinya residual tidak terdapat korelasi.

TABEL XII
HASIL UJI AUTOKORELASI

Runs Test	
	Unstandardized Residual
Test Value ^a	0,22543
Cases < Test Value	28
Cases >= Test Value	29
Total Cases	57
Number of Runs	30
Z	0,136
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,892
a. Median	

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel XII menunjukkan hasil uji autokorelasi menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) 0,892 > 0,05 (tidak signifikan) hal ini berarti tidak terjadi autokorelasi (bebas autokorelasi).

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan variabel dari residual untuk menggunakan model regresi. Pengujian heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser yaitu dengan cara meregresikan nilai absolutresidual terhadap variabel independen dengan program SPSS. Kriteria keputusan apabila p-value $\geq$ 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas sebaiknya apabila p-value < 0,05 maka terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas sebagai berikut:

TABEL XIII
UJI HETEROSKEDASTISITAS

		Coefficients ^a		t	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	-1.356	2.507		.591
	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	.161	.147	.323	.277
	KOMPETENSI	-.102	.121	-.196	.403
	PENGALAMAN KERJA	.003	.115	.007	.976

a. Dependent Variable: ABS RES

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel XIII menunjukkan p-value (signifikansi) dari variabel X1 (pendidikan dan pelatihan) = 0,277, X2 (kompetensi) = 0,403, X3 (pengalaman kerja) = 0,976 > 0,05, ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas (lolos uji heteroskedastisitas).

4. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas dilakukan terhadap nilai residu menggunakan uji Kolmogorov Smirnov dengan program SPSS. Kriteria pengujiannya apabila p-value > 0,05 maka sebaran data dikatakan mendekati distribusi normal, atau normal, sebaliknya apabila p-value < 0,05 maka sebaran data dikatakan tidak mendekati distribusi normal atau tidak normal. Hasil uji normalitas sebagai berikut:

TABEL XIV
HASIL UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			Unstandardized Residual
N			57
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		2.88207680
Most Extreme Differences	Absolute		.110
	Positive		.056
	Negative		-.110
Test Statistic			.110
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.082
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.		.081
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.074
		Upper Bound	.088

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel XIV menunjukkan bahwa besarnya p-value (signifikansi) Asymp. Sig. (2 tailed) = 0,082 > 0,05 menunjukkan keadaan yang signifikan, maka residual berdistribusi normal (lolos uji normalitas).

D. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah teknik analisis data dengan cara mengklasifikasikan data berdasarkan tingkat karakteristik yang ada dan disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi numerik, yaitu pengelompokan atau klasifikasi frekuensi yang didasarkan pada keterangan dari data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner.

a. Responden

1) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

TABEL XV
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	28	49,12
Perempuan	29	50,88
Jumlah	57	100

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel XV diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 28 orang (49,12%) dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 29 orang (50,88%). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar yang dijadikan sampel penelitian paling banyak yaitu responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 29 orang responden.

2) Karakteristik responden berdasarkan usia

TABEL XVI
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN USIA

Usia	Jumlah	Persentase (%)
20 – 30 tahun	18	31,58
31 – 40 tahun	19	33,33
41 – 50 tahun	15	26,32
> 50 tahun	5	8,77
Jumlah	57	100

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel XVI diketahui bahwa responden dengan usia 20-30 tahun sebanyak 18 orang (31,58%), responden dengan usia 31-40 tahun sebanyak 19 orang (33,33%), responden dengan usia 41-50 tahun sebanyak 15 orang (26,32%) dan responden dengan usia > 50 tahun sebanyak 5 orang (8,77%). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel penelitian paling banyak yaitu responden dengan usia 31 – 40 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang berusia 31 - 40 tahun berada pada usia produktif dan matang secara emosional serta profesional.

3) Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

TABEL XVII
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
Diploma	15	26,32
S1	40	70,18
S2	2	3,51
Jumlah	57	100

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel XVII diketahui bahwa responden dengan pendidikan Diploma sebanyak 15 orang (26,32%), responden dengan pendidikan S1 sebanyak 40 orang (70,18%) dan responden dengan pendidikan S2 sebanyak 2 orang (3,51%). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel penelitian paling banyak yaitu responden dengan tingkat pendidikan S1. Data tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan S1 mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo memiliki latar belakang pendidikan yang cukup tinggi.

4) Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

TABEL XVIII
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN LAMA BEKERJA

Pendidikan terakhir	Jumlah	Persentase (%)
< 5 tahun	31	54,39
6 – 10 tahun	13	22,81
> 10 tahun	13	22,81
Jumlah	57	100

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel XVIII diketahui bahwa responden dengan lama kerja < 5 tahun sebanyak 31 orang (54,39%), responden dengan lama kerja 6-10 tahun sebanyak 13 orang (22,81%) dan responden dengan lama kerja > 10 tahun sebanyak 13 orang (22,81%). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel penelitian paling banyak yaitu responden dengan lama bekerja < 5 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo yang menjadi responden memiliki masa kerja < 5 tahun.

b. Deskriptif variabel penelitian

1) Analisis deskriptif variabel pendidikan dan pelatihan (X1)

TABEL XIX
ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (X1)

No	Pernyataan	Nilai Rata-rata Jawaban Responden
1	Diklat yang dilaksanakan oleh perusahaan memberikan dampak positif, sehingga karyawan merasa ada perubahan terhadap pengetahuan dan wawasan dalam cara berfikir	3,7018
2	Pada saat mengikuti program diklat karyawan diberi kesempatan untuk mempraktekkan yang dicontohkan oleh instruktur sehingga karyawan dapat mengembangkan diri guna kepentingan perusahaan	4,0351
3	Waktu yang disediakan sangat cukup sehingga para karyawan yang mengikuti diklat dapat bertanya perihal materi yang sedang dibahas	4,0526
4	Materi yang disampaikan instruktur sesuai dengan bidang kerja karyawan sehingga karyawan setelah mengikuti program diklat dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat.	3,9649
5	Selama berlangsungnya program diklat, karyawan mempunyai kesempatan untuk berpartisipasi secara langsung tentang hal - hal yang sedang dibahas atau dipelajari	3,7193
6	Sebelum melaksanakan diklat maka perusahaan menyeleksi terlebih dahulu calon pelatih karyawan yang tepat sehingga dapat memaksimalkan kegiatan diklat	4,1053
7	Perusahaan memikirkan dengan baik bagaimana cara pemberian metode yang baik	4,0526

No	Pernyataan	Nilai Rata-rata Jawaban Responden
	kepada peserta, agar diklat yang dilakukan dapat sesuai dengan sasaran/tujuan	
8	Diklat yang diberikan kepada karyawan harus memiliki keterkaitan terhadap pekerjaan mereka sehingga dapat memperbaiki kualitas.	4,1404
9	Penyampaian materi yang diberikan membuat peserta memiliki kesempatan yang besar untuk menguasai pekerjaan selain dibidangnya	3,9298
RATA-RATA		3,9669 (kategori baik)

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel XIX menunjukkan Hasil analisis deskriptif jawaban responden variable pendidikan dan pelatihan (X1) diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,9669. Nilai rata-rata ini menunjukkan responden menilai pendidikan dan pelatihan karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo dalam kategori baik, dengan indicator variable pendidikan dan pelatihan (X2) yaitu a. Pengetahuan b. Pengembangan c. Periode atau waktu diklat d. Hubungan terhadap pekerjaan e. Berpartisipasi aktif f. Selection of trainer g. Metode pelatihan h. Relevance i. Transference. Nilai rata-rata tertinggi 4,1404 pada indicator relevansi yaitu pada item kuesioner “Diklat yang diberikan kepada karyawan harus memiliki keterkaitan terhadap pekerjaan mereka sehingga dapat memperbaiki kualitas”. Nilai rata-rata terendah 3,7018 pada indicator pengetahuan yaitu pada item kuesioner “Diklat yang dilaksanakan oleh perusahaan memberikan dampak positif, sehingga karyawan merasa ada perubahan terhadap pengetahuan dan wawasan dalam cara berfikir”.

2) Analisis deskriptif variabel kompetensi (X2)

TABEL XX

ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL KOMPETENSI (X2)

No	Pernyataan	Nilai Rata-rata Jawaban Responden
1	Pengetahuan yang saya miliki saat ini sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh instansi	3,6842
2	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dengan baik dan tepat waktu	4,0877
3	Kompetensi yang saya miliki membuat saya percaya diri untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan kualitas yang baik	4,0526
4	Saya mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja di lingkungan kantor.	3,9123
5	Saya mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja di lingkungan kantor	3,7018
6	Saya menghormati rekan-rekan kerja di tempat saya bekerja tanpa membedakan jabatan, golongan, atau latar	3,5263

No	Pernyataan	Nilai Rata-rata Jawaban Responden
	belakang	
	RATA-RATA	3,8275 (kategori baik)

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel XX menunjukkan hasil analisis deskriptif jawaban responden variable kompetensi (X2) diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,8275. Nilai rata-rata ini menunjukkan responden menilai kompetensi karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo dalam kategori baik, dengan indicator variable kompetensi (X2) yaitu a. Kompetensi intelektual b. Kompetensi emosional c. Kompetensi sosial. Nilai rata-rata tertinggi 4,0877 pada indikator kompetensi intelektual yaitu pada item kuesioner “Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dengan baik dan tepat waktu”. Nilai rata-rata terendah 3,5263 pada indikator kompetensi sosial yaitu pada item kuesioner “Saya menghormati rekan-rekan kerja di tempat saya bekerja tanpa membedakan jabatan, golongan, atau latar belakang”.

3) Analisis deskriptif variabel pengalaman kerja (X3)

TABEL XXI

ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL PENGALAMAN KERJA (X3)

No	Pernyataan	Nilai Rata-rata Jawaban Responden
1	Pengalaman kerja yang saya miliki, membantu saya menyelesaikan tugas secara efisien	4,3158
2	Pengalaman kerja yang saya miliki, membantu mengurangi kesalahankesalahan yang saya lakukan pada saat saya melaksanakan pekerjaan	4,2105
3	Pengetahuan yang tinggi sangat membantu saya dalam melakukan pekerjaan	4,2281
4	Saya selalu mengedepankan sikap profesional dalam bekerja.	4,0175
5	Keterampilan yang saya miliki masih di atas rata-rata dari karyawan yang lain	3,5088
6	Saya mempunyai kemahiran dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan	3,6491
7	Saya dapat menguasai pekerjaan yang telah diberikan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo	3,9825
8	Saya dapat menguasai peralatan kerja yang disediakan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo.	3,8421
	RATA-RATA	3,9693 (kategori baik)

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel XXI menunjukkan Hasil analisis deskriptif jawaban responden variabel pengalaman kerja (X3) diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,9693. Nilai rata-rata ini menunjukkan responden menilai pengalaman kerja karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo dalam kategori baik, dengan indicator variable

pengalaman kerja (X3) yaitu a. Lama waktu atau masa kerja b. Tingkat pengetahuan c. Keterampilan yang dimiliki d. Pengetahuan terhadap pekerjaan dan peralatan. Nilai rata-rata tertinggi 4,3158 pada indikator lama waktu atau masa kerja yaitu pada item kuesioner “Pengalaman kerja yang saya miliki, membantu saya menyelesaikan tugas secara efisien”. Nilai rata-rata terendah 3,5088 pada indikator keterampilan yang dimiliki yaitu pada item kuesioner “Keterampilan yang saya miliki masih di atas rata-rata dari karyawan yang lain”.

4) Analisis deskriptif variabel pengembangan karir (Y)

TABEL XXII
ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR (Y)

No	Pernyataan	Nilai Rata-rata Jawaban Responden
1	Saya mendapatkan dorongan yang kuat untuk berusaha mencapai hasil yang baik/prestasi dalam pekerjaan	4,0702
2	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja untuk mengembangkan karir.	4,2281
3	Saya memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.	4,0877
4	Saya merasa terbantu dengan bimbingan karir yang ada di perusahaan	3,9474
5	Saya merasa ada hubungan dan komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan	3,8070
6	Saya mengikuti bimbingan dan pelatihan karir yang diberikan oleh perusahaan untuk mengembangkan karir saya kedepannya	4,0526
7	Saya tidak memutuskan berhenti meskipun pengembangan karir yang ditawarkan perusahaan lain lebih baik.	3,9649
RATA-RATA		4,0226 (kategori baik)

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel XXII menunjukkan Hasil analisis deskriptif jawaban responden variable pengembangan karir (Y) diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,0226. Nilai rata-rata ini menunjukkan responden menilai pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo dalam kategori baik, dengan indikator variable pengembangan karir (Y): a. Prestasi Kerja b. Pengenalan oleh Pihak Lain c. Kesetiaan pada Organisasi d. Pembimbing dan Sponsor e. Dukungan para bawahan f. Kesempatan untuk Bertumbuh g. Berhenti atas Permintaan Sendiri. Nilai rata-rata tertinggi 4,2281 pada indikator pengenalan oleh pihak lain yaitu pada item kuesioner “Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja untuk mengembangkan karir”. Nilai rata-rata terendah 3,8070 pada indikator dukungan para bawahan yaitu pada item kuesioner “Saya merasa ada hubungan dan komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan”.

2. Analisis Induktif

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen yaitu (pendidikan dan pelatihan, kompetensi dan pengalaman kerja) terhadap variabel dependen (pengembangan karir). Hasil analisis regresi linier berganda disajikan dalam tabel berikut:

TABEL XXIII
HASIL UJI ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

		Coefficients ^a			
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	8.920	3.918		2.277
	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	.404	.229	.396	1.760
	KOMPETENSI	-.720	.190	-.676	-3.800
	PENGALAMAN KERJA	.673	.179	.658	3.761

a. Dependent Variable: PENGEMBANGAN KARIR

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel XXIII menunjukkan hasil uji analisis regresi linier berganda, diperoleh persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y = 8,920 + 0,404 X_1 - 0,720 X_2 + 0,673 X_3 + e$$

Interpretasi dari persamaan regresi di atas adalah:

1) a = 8,920 (positif)

artinya jika variabel X₁ (pendidikan dan pelatihan), X₂ (kompetensi) dan X₃ (pengalaman kerja) konstan maka Y (pengembangan karir) adalah positif.

2) b₁ = 0,404 (Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap pengembangan karir)

artinya: jika pendidikan dan pelatihan meningkat maka Y (pengembangan karir) akan meningkat, dengan asumsi variabel X₂ (kompetensi) dan X₃ (pengalaman kerja) konstan/tetap.

3) b₂ = -0,720 (Kompetensi berpengaruh negatif terhadap pengembangan karir)

artinya: jika kompetensi meningkat maka Y (pengembangan karir) akan menurun, dengan asumsi variabel X₁ (pendidikan dan pelatihan) dan X₃ (pengalaman kerja) konstan/tetap.

4) b₃ = 0,673 (Pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir)

artinya: jika pengalaman kerja meningkat maka Y (pengembangan karir) akan meningkat, dengan asumsi variabel X₁ (pendidikan dan pelatihan), X₂ (kompetensi) dan X₃ (pengalaman kerja) konstan/tetap.

b. Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen yaitu pendidikan dan pelatihan (X₁), kompetensi (X₂) dan pengembangan karir (X₃) terhadap variabel dependen yaitu pengembangan karir (Y). Hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL XXIV
HASIL UJI t

		Coefficients ^a			
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	8.920	3.918		2.277
	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	.404	.229	.396	1.760
	KOMPETENSI	-.720	.190	-.676	-3.800
	PENGALAMAN KERJA	.673	.179	.658	3.761

a. Dependent Variable: PENGEMBANGAN KARIR

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel XXIV diperoleh hasil uji t sebagai berikut:

1) Uji t variabel X1 (PENDIDIKAN DAN PELATIHAN)

Diperoleh nilai $p\text{-value}$ (signifikansi) = 0,084 > 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya pendidikan dan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap pengembangan karir.

Kesimpulan: H_1 yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo tidak terbukti kebenarannya.

2) Uji t variabel X2 (KOMPETENSI)

Diperoleh nilai $p\text{-value}$ (signifikansi) = 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.

Kesimpulan: H_2 yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan PT Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo terbukti kebenarannya.

3) Uji t variabel X3 (PENGALAMAN KERJA)

Diperoleh nilai $p\text{-value}$ (signifikansi) = 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.

Kesimpulan: H_3 yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo terbukti kebenarannya.

c. Uji F

Uji F untuk mengetahui ketepatan model regresi dalam memprediksi pengaruh variabel independen yaitu pendidikan dan pelatihan (X_1), kompetensi (X_2) dan pengalaman kerja (X_3) terhadap variabel dependen yaitu pengembangan karir (Y). Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL XXV
HASIL UJI F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	362.422	3	120.807	13.765	.000 ^b
	Residual	465.157	53	8.777		
	Total	827.579	56			

a. Dependent Variable: PENGEMBANGAN KARIR
b. Predictors: (Constant), PENGALAMAN KERJA, KOMPETENSI, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel XXV hasil perhitungan tabel ANOVA menunjukkan bahwa model regresi ini memiliki nilai F hitung 13,765 dengan nilai signifikansi ($p\text{-value}$) sebesar 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya model regresi tepat digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel independen X_1 (pendidikan dan pelatihan), X_2 (kompetensi) dan X_3 (pengalaman kerja) terhadap variabel terikat yaitu pengembangan karir (Y).

d. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan variabel bebas (pendidikan dan pelatihan, kompetensi dan pengalaman kerja) terhadap variabel terikat Y (pengembangan karir). Hasil analisis koefisien determinasi (R^2) dengan menggunakan software SPSS sebagai berikut:

TABEL XXVI
HASIL UJI KOEFISIEN DETERMINASI (R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.662 ^a	.438	.406	2.96252
a. Predictors: (Constant), PENGALAMAN KERJA, KOMPETENSI, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN				
b. Dependent Variable: PENGEMBANGAN KARIR				

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel XXVI hasil menunjukkan bahwa koefisien determinasi (adjusted R Square) untuk model ini adalah sebesar 0,406. Artinya besarnya sumbangan pengaruh variabel independen X1 (pendidikan dan pelatihan), X2 (kompetensi) dan X3 (pengalaman kerja) terhadap Y (pengembangan karir) sebesar 40,6 %. Sisanya (100% - 40,6%) = 59,4 % dipengaruhi oleh variabel lain diluar model misalnya Motivasi Kerja, Prestasi Kerja dan Kinerja Karyawan.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo

Hasil analisis yang diperoleh $b_1 = 0,404$, bahwa Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap pengembangan karir dan nilai p-value (signifikansi) = 0,084 < 0,05, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya pendidikan dan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap pengembangan karir. Sehingga H_1 yang menyatakan bahwa “Pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo” tidak terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Imbun et al., (2024) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap pengembangan karir. Ketidaksignifikanan tersebut terjadi karena pendidikan dan pelatihan yang diberikan di Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo umumnya hanya bersifat umum atau rutin, seperti diklat layanan nasabah yang berfokus pada peningkatan etika pelayanan agar karyawan mampu melayani nasabah dengan sopan dan profesional, serta diklat kepatuhan dan regulasi yang bertujuan agar karyawan memahami aturan OJK/BI guna menghindari pelanggaran yang dapat merugikan bank maupun nasabah. Dengan kata lain, pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan lebih berorientasi pada pemenuhan kewajiban organisasi, bukan pada program yang bersifat spesifik dan strategis untuk mendukung pengembangan karir maupun membuka peluang promosi jabatan.

Implikasi pada penelitian agar variabel pendidikan dan pelatihan meningkatkan pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo, maka diklat yang dilaksanakan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo sebaiknya semakin memberikan dampak positif, sehingga karyawan semakin merasa ada perubahan terhadap pengetahuan dan wawasan dalam cara berfikir. Diklat pada Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo hendaknya tetap selalu memiliki relevansi atau keterkaitan terhadap pekerjaan mereka sehingga dapat memperbaiki kualitas.

2. Pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo

Hasil analisis yang diperoleh $b_2 = -0,720$, bahwa Kompetensi berpengaruh negatif terhadap pengembangan karir dan nilai p-value (signifikansi) = 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Sehingga H_2 yang menyatakan bahwa “Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor

Cabang Syariah Solo” terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Khaer & Hidayati (2023) dan Komang et al, (2023) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Kompetensi yang dimiliki karyawan tidak selalu membuka peluang promosi, sebab dalam praktiknya karyawan yang memiliki kompetensi justru sering dipertahankan di posisinya saat ini demi kebutuhan organisasi. Perusahaan cenderung menempatkan karyawan yang kompeten pada posisi tertentu untuk menjamin kelancaran pekerjaan, sehingga kesempatan mereka untuk naik jabatan menjadi terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki kompetensi, sistem pengembangan karir di Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo belum sepenuhnya memberikan ruang bagi karyawan tersebut untuk memperoleh promosi, karena perusahaan lebih berfokus pada keberlangsungan operasional dibanding memberikan kesempatan bagi karyawan untuk naik jabatan.

Implikasi pada penelitian agar variabel kompetensi meningkatkan pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo, maka karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo sebaiknya terus mengembangkan kompetensi yang relevan dengan tuntutan jabatan yang lebih tinggi. Selain itu, perusahaan juga perlu memberi ruang bagi karyawan berkompeten untuk memperoleh kesempatan promosi, bukan hanya menempatkan mereka pada posisi yang sama demi kebutuhan operasional. Dengan adanya dukungan pelatihan strategis dan kebijakan promosi yang adil, kompetensi yang dimiliki karyawan akan lebih optimal dalam mendorong peningkatan karir.

3. Pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo

Hasil analisis yang diperoleh $b_3 = 0,673$, bahwa Pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir dan nilai p -value (signifikansi) = $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Sehingga H_3 yang menyatakan bahwa “Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo” terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Khaer & Hidayati (2023) dan Komang et al, (2023) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih lama dinilai memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap budaya organisasi, prosedur operasional, serta mampu menangani berbagai situasi pekerjaan secara lebih efektif. Oleh karena itu, semakin panjang pengalaman kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula peluang mereka untuk mendapatkan pengembangan karir dan promosi jabatan di dalam organisasi.

Implikasi pada penelitian agar variabel pengalaman kerja meningkatkan pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo, maka karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo sebaiknya semakin meningkatkan keterampilan yang dimiliki sehingga di atas rata-rata dari karyawan yang lain. Pengalaman karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo selalu berkaitan dengan lama waktu atau masa kerja karena pengalaman kerja di miliki, membantu akan selalu membantu menyelesaikan tugas secara efisien.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dari analisis data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil uji t pengaruh variabel pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir diperoleh nilai p-value (signifikansi) = $0,084 < 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya Pendidikan dan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap pengembangan karir. Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa “Pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo” tidak terbukti kebenarannya.
2. Hasil uji t pengaruh variabel kompetensi terhadap pengembangan karir diperoleh nilai p-value (signifikansi) = $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa “Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo” terbukti kebenarannya.
3. Hasil uji t pengaruh variabel pengalaman kerja terhadap pengembangan karir diperoleh nilai p-value (signifikansi) = $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa “Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo” terbukti kebenarannya.

Saran

1. Bagi Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Syariah Solo, perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi terhadap metode pelatihan yang digunakan agar lebih relevan dengan kebutuhan pekerjaan dan pengembangan karir karyawan. Diklat sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan individu berdasarkan posisi dan pengalaman kerja, seperti Leadership & Supervisory Training untuk membekali karyawan dengan kemampuan memimpin tim dan mengambil keputusan; Risk Management Certification untuk memperdalam pemahaman tentang manajemen risiko sesuai ketentuan OJK/BI yang menjadi syarat promosi ke posisi strategis serta Credit Analyst Training untuk meningkatkan kemampuan menganalisis kelayakan kredit atau pembiayaan sebagai bekal menduduki jabatan analis senior. Dengan menghadirkan pelatihan-pelatihan ini, kompetensi karyawan dapat lebih optimal , sekaligus memperbesar peluang mereka untuk promosi jabatan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan dapat memperluas variabel penelitian dengan memasukkan faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi pengembangan karir karyawan, seperti motivasi kerja, prestasi kerja dan kinerja karyawan. Hal ini untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang berkontribusi pada pengembangan karir.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, L. R. (2009). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero). Universitas Mercu Buana, 13–20.
- Arikunto, S. (2016). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Rineka Cipta.
- Ayuni, P. D. S., I Wayan, S., & Novarini, N. N. A. (2022). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Cv. Pondok Antik. Jurnal Emas, 3(6), 202–217. <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/4180>
- Becker, G. S. (2019). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd editio). University of Chicago Press.

- Development, O. for E. C. and. (1998). Human Capital Investment: An International Comparison. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264162891-en>
- Foster, J. J. (2009). Managing the Training Function for Bottom Line Results (2nd ed.). Gower Publishing.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2017). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE.
- Handoko, T. H. (2018). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.
- Hidayat, S., Irwadi, I., & Wahyuni, N. S. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Beban Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 5(1), 11–20. <https://doi.org/10.47065/jbe.v5i1.4940>
- Hikmawati, F. (2020). Metodologi Penelitian. Rajawali Pers.
- Ilham, M. (2022). Peran Pengalaman Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Suatu Tinjauan Teoritis Dan Empiris. *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 11(1), 13–20. <https://doi.org/10.29303/jmm.v11i1.695>
- Ipiyano, M., & Hidayah, R. (2024). The Influence Of Job Achievement , Education , Training And Competencies On Employees ' Career Development At The Lahat District DPRD Secretariat Office. 1(2), 141–146.
- Imbun, Y. R., Prayekti, & Purnamarini, T. R. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja , Pendidikan Dan Pelatihan Serta Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT . Nampar Nos Ruteng Nusa Tenggara Timur. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 8(2), 647–656. <https://doi.org/10.29408/jpek.v8i2.26901>
- Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. RajaGrafindo Persada.
- Khaer, N., & Hidayati, U. (2023). Pengaruh Kompetensi, Prestasi Kerja, dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karier Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. *BALANCA : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 34–44. <https://doi.org/10.35905/balanca.v6i1.3655>
- Komang, P., Agustina, Y., & Alit Suputra, G. (2023). Pengaruh Diklat, Pengalaman Kerja dan Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Gianyar. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 3(2), 321–335.
- Mangkunegara, A. P. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya.
- Marlina, F. N., Hermanto, & Wahyulina, S. (2022). The effect of work experience, competence, education & training (training) on employee career development at PT Air minum giri wins (perseroda) Mataram. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(11), 149–156.
- Meri Modjo, Yakup, & Sasmita R. Setiawan. (2022). Pengaruh Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai pada Unit Penyelenggara Bandar Udara (UPBU) Djalaluddin Gorontalo. *Mabsya: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 4(2), 102–112. <https://doi.org/10.24090/mabsya.v4i2.6512>
- Muzakky, Ahmad; Wulansari, P. (2024). The Effect of Training and Competency on Career Development: A Conceptual Framework. *Journal of Business and Management Studies*.
- Nabela, & Heriyanto. (2022). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir di Mapaldam II Sriwijaya Palembang. *Jurnal Mirai Management*, 7(2), 141–152.
- Narimawati, U. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Agung Media.
- Nugroho, R.; Santoso, A. (2021). Human Capital dan Transformasi Digital. Deepublish.
- Nurmala, R. (2020). Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia. UMM Press.
- R. Lumapow, H., Waha Labuan, B., Takalumang, L. M., Rompis, N. N. J., & Omkarsba, H. (2024). Pentingnya Manajemen Karir Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Literatur). *COMSERVA : Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 4(8), 2461–2467. <https://doi.org/10.59141/comserva.v4i8.2729>
- Rahardjo, M. (2021). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Mitra Wacana Media.
- Rahmadani, S., & Aprianti, K. (2021). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap

- Pengembangan Karir PT. PLN (Persero) ULP. Kota Bima RBK. *Inovator Jurnal Manajemen*, 100–104.
- Ratnasari, N., & Ahsani, R. F. (2025). Pengaruh Kompetensi , Motivasi Berprestasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru SMA Muhammadiyah 1 Karanganyar. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 3057–3077.
- Ritanti, L. K., & Marnisah, L. (2023). The influence of work experience, motivation, and organization commitment on employees career development, PT. Indocater. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(6), 8085–8091.
- Rivai, Veithzal; Sagala, E. J. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. RajaGrafindo Persada.
- Ruben, Brent D.; Gigliotti, R. A. (2019). *Leadership, Communication, and Social Influence: A Theory of Resonance, Activation, and Cultivation*. Emerald Publishing.
- Rumpun, J., Maret, N., Park, D., Park, J., Maju, P. T., Bersama, B., Jl, A., No, S., & Sukolilo, K. (2025). PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA Shintia Putri Salsabilla. 2(2), 109–115.
- Simbolon, I. C., Samosir, J. M. C., Harahap, N. A., Nurhaliza, N., Hanum, S. L., Sayiddina, S., & Simamora, V. (2025). Analisis Perkembangan Lembaga Keuangan Syariah Perbankan Syariah di Indonesia pada Tahun 2013-2023. *Journal of Citizen Research and Development*, 2(1), 453–460. <https://doi.org/10.57235/jcrd.v2i1.4682>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Susanti, F., & Nofriyanti, N. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Di Kantor Bpjs Ketenagakerjaan Cabang Solok. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 1105–1125. <https://doi.org/10.46306/vls.v2i2.147>
- Sutrisno, Prof. Dr. H. Edy, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Syihabuddin, M., Saripudin, & Magdalena, P. (2022). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Dan Motivasi Karyawan Terhadap Distrupsi Teknologi Departemen Kementerian Agama Kabupaten Jepara. *Edunomika*, 6(02), 13.
- Tambunan, R. (2022). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Bank Sultra Kendari. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2), 213–221. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/1964%0Ahttps://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/download/1964/1290>
- Tjahyanti, S., & Chairunnisa, N. (2021). Kompetensi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Human Resources and Facility Management Directorate. *Media Bisnis*, 12(2), 127–132. <https://doi.org/10.34208/mb.v12i2.917>
- Yunita, M. (2021). Pengaruh Promosi Dan Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Pt. Berastagi Bintang Asia Medan. *Value*, 2(1), 45–56. <https://doi.org/10.36490/value.v2i1.136> <https://www.btn.co.id/>.