

## **Influence of Employee Engagement, Work-Life Balance, and Career Development on the Psychological Resilience of Regional Financial Agency Employees**

Monalisa Hastarina<sup>1✉</sup>, Wazirman<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP, Indonesia

[monalisa000344@gmail.com](mailto:monalisa000344@gmail.com)

### **Abstract**

This study aims to analyze the influence of employee engagement, work-life balance, and career development on the psychological resilience of employees of the Regional Finance Agency (Bakeuda) of Sungai Penuh City, both partially and simultaneously. Employee psychological resilience is an individual's ability to survive, adapt, and remain productive in the face of work pressure and demands. This study uses a quantitative approach with a survey method, where data are collected through distributing questionnaires to Bakeuda employees of Sungai Penuh City. The obtained data are analyzed using multiple linear regression analysis to test the influence between research variables. The results show that employee engagement, work-life balance, and career development have a partial positive and significant effect on employee psychological resilience. Simultaneously, these three variables also have a significant effect on psychological resilience, as evidenced by the F test significance value of 0.000 ( $<0.05$ ), so the research model is declared feasible. Based on the beta coefficient value, employee engagement has the most dominant influence on psychological resilience, followed by work-life balance, and career development. These findings indicate that the higher the level of employee engagement, the more balanced work-life and personal life, and the better the management and development of careers, the higher the psychological resilience of employees. Therefore, improving the psychological resilience of Bakeuda employees in Sungai Penuh City can be achieved through an integrated organizational strategy that emphasizes work engagement, work-life balance, and targeted and equitable career development.

**Keywords:** Employee Engagement, Work-Life Balance, Work-Life Relationships, Career Development, Psychological Resilience.

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan pegawai, keseimbangan kerja dan kehidupan, serta pengembangan karier terhadap ketahanan psikologis pegawai Badan Keuangan Daerah (Bakeuda) Kota Sungai Penuh, baik secara parsial maupun simultan. Ketahanan psikologis pegawai merupakan kemampuan individu untuk bertahan, beradaptasi, dan tetap produktif dalam menghadapi tekanan dan tuntutan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, di mana data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Bakeuda Kota Sungai Penuh. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh antar variabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai, keseimbangan kerja dan kehidupan, serta pengembangan karier secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan psikologis pegawai. Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap ketahanan psikologis, yang dibuktikan dengan nilai signifikansi uji F sebesar 0,000 ( $<0,05$ ), sehingga model penelitian dinyatakan layak. Berdasarkan nilai koefisien beta, keterlibatan pegawai memiliki pengaruh paling dominan terhadap ketahanan psikologis, diikuti oleh keseimbangan kerja dan kehidupan, serta pengembangan karier. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai, semakin seimbang kehidupan kerja dan pribadi, serta semakin baik pengelolaan dan pengembangan karier, maka semakin tinggi pula ketahanan psikologis pegawai. Oleh karena itu, peningkatan ketahanan psikologis pegawai Bakeuda Kota Sungai Penuh dapat dicapai melalui strategi organisasi yang terintegrasi dengan menekankan keterlibatan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan pengembangan karier yang terarah dan berkeadilan.

**Kata kunci:** Keterlibatan Pegawai, Keseimbangan Kerja, Kehidupan Kerja, Pengembangan Karier, Ketahanan Psikologis.

*INFEK is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.*



### **1. Pendahuluan**

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, tuntutan kerja di instansi pemerintahan semakin kompleks dan dinamis. Pegawai tidak hanya diharuskan untuk menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi juga dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan regulasi, teknologi informasi, serta tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi. Kondisi ini dapat menimbulkan tekanan

psikologis yang signifikan pada pegawai, terutama di Badan Keuangan Daerah yang memiliki peranan penting dalam pengelolaan anggaran dan keuangan daerah. Ketahanan psikologis pegawai menjadi aspek krusial yang menentukan sejauh mana pegawai mampu bertahan dan tetap produktif dalam menghadapi berbagai tekanan dan stres kerja yang ada.

Lingkungan kerja di Badan Keuangan Daerah menghadapi tantangan signifikan dalam mengelola

sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Pegawai sering kali dihadapkan pada beban kerja yang tinggi, tuntutan administratif yang kompleks, dan tekanan untuk mencapai target kinerja yang ketat. Kondisi ini dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan motivasi kerja, yang pada gilirannya memengaruhi ketahanan psikologis pegawai. Penelitian oleh [1] menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi dapat meningkatkan risiko kelelahan emosional dan menurunkan produktivitas di sektor publik.

Keterlibatan pegawai (*employee engagement*) merupakan kondisi psikologis di mana pegawai merasa terhubung secara emosional dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas yang lebih baik. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai berpengaruh positif terhadap kesejahteraan mental dan ketahanan psikologis mereka [2]. Sebaliknya, rendahnya keterlibatan pegawai dapat menyebabkan munculnya stres kerja, kelelahan, dan bahkan turnover yang berdampak negatif pada kinerja organisasi.

Oleh karena itu, meningkatkan keterlibatan pegawai menjadi salah satu strategi utama dalam membangun ketahanan psikologis di lingkungan kerja. Keterlibatan pegawai (*employee engagement*) merupakan indikator penting dari kesejahteraan psikologis dan kinerja pegawai. Pegawai yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan ketahanan psikologis yang lebih baik. Studi oleh [3] mengungkapkan bahwa dukungan organisasi yang kuat dapat meningkatkan ketahanan ego (*ego-resilience*) pegawai, yang pada gilirannya memperkuat keterlibatan kerja mereka

Selain keterlibatan, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) juga merupakan faktor penting yang berkontribusi pada kesehatan mental pegawai. Ketidakseimbangan antara waktu dan energi yang dicurahkan untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan konflik peran, stres, dan kelelahan yang akhirnya menurunkan ketahanan psikologis. Menurut [4], pegawai yang mampu mengelola keseimbangan tersebut akan lebih sehat secara mental dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Di Badan Keuangan Daerah, di mana tekanan kerja dan tanggung jawab sangat tinggi, menjaga keseimbangan ini menjadi tantangan sekaligus kebutuhan yang harus dipenuhi untuk mendukung produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) menjadi aspek penting dalam menjaga kesehatan mental pegawai. Penelitian oleh [5] menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup yang positif dapat meningkatkan ketahanan psikologis pegawai, sementara ketidakseimbangan dapat menyebabkan stres dan penurunan kinerja. Selanjutnya Survey Awal Ketahanan Psikologis Pegawai Badan Keuangan

Daerah disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Survey Awal Ketahanan Psikologis Pegawai Badan Keuangan Daerah

No	Pernyataan	Jawaban ≤ Netral (%)
1	Mampu mengatasi tekanan kerja	70%
2	Tetap optimis menghadapi perubahan kerja	75%
3	Mampu mengelola emosi saat masalah kerja	75%
4	Kuat secara mental saat menerima kritik/tekanan	65%
5	Menjaga keseimbangan stres kerja dan kehidupan	75%
6	Cepat bangkit setelah kegagalan kerja	70%

Berdasarkan hasil survey awal yang disajikan pada Tabel, terlihat bahwa ketahanan psikologis pegawai Badan Keuangan Daerah menghadapi sejumlah kendala serius. Mayoritas pegawai menunjukkan tingkat ketahanan psikologis yang rendah, dengan persentase responden yang memberikan jawaban netral atau kurang pada indikator-indikator penting. Sebanyak 70% pegawai merasa kesulitan mengatasi tekanan kerja, yang menandakan bahwa beban pekerjaan berpotensi menyebabkan stres berlebihan. Lebih dari tiga perempat pegawai (75%) merasa kurang optimis dalam menghadapi perubahan kerja dan mengalami kesulitan dalam mengelola emosi saat menghadapi masalah kerja, yang merupakan tanda lemahnya adaptasi psikologis terhadap dinamika pekerjaan sehari-hari. Selain itu, 65% responden merasa tidak kuat secara mental saat menerima kritik atau tekanan dari atasan, yang mengindikasikan rentannya kondisi mental pegawai terhadap tekanan eksternal.

Tingginya persentase pegawai yang mengalami kesulitan menjaga keseimbangan antara stres kerja dan kehidupan pribadi (75%) memperkuat indikasi bahwa beban kerja yang tidak terkelola dengan baik turut memengaruhi kondisi psikologis mereka secara negatif. Terakhir, 70% pegawai melaporkan kesulitan untuk cepat bangkit setelah mengalami kegagalan kerja, yang menandakan rendahnya tingkat resiliensi psikologis dalam menghadapi hambatan. Keseluruhan data ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk intervensi yang efektif dalam meningkatkan ketahanan psikologis pegawai, agar mereka mampu menghadapi tuntutan pekerjaan dengan lebih sehat secara mental dan mempertahankan kinerja yang optimal.

Pengembangan karir juga berperan penting dalam membangun ketahanan psikologis pegawai. Kesempatan untuk peningkatan kompetensi, pelatihan, dan jenjang karir yang jelas memberikan rasa aman dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang merasa memiliki prospek karir yang baik cenderung memiliki semangat dan daya tahan yang lebih tinggi dalam menghadapi tekanan kerja. Sebaliknya, ketiadaan peluang pengembangan karir dapat menyebabkan rasa frustrasi, ketidakpuasan, dan penurunan ketahanan psikologis. Dalam konteks Badan Keuangan Daerah, yang membutuhkan profesionalisme tinggi dan akuntabilitas, pengembangan karir menjadi

kunci untuk menjaga motivasi dan stabilitas psikologis pegawai. Pengembangan karir yang jelas dan terstruktur memberikan rasa aman dan motivasi bagi pegawai. [6] menekankan bahwa kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan pengakuan profesional berkontribusi pada kebahagiaan dan keterlibatan pegawai. Kurangnya peluang pengembangan karir dapat menyebabkan stagnasi dan penurunan ketahanan psikologis.

Namun, dalam praktiknya, pegawai Badan Keuangan Daerah sering menghadapi tekanan yang cukup besar akibat beban kerja yang tinggi, tuntutan target yang ketat, serta ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Belum lagi adanya keterbatasan dalam pengembangan karir yang dapat dirasakan pegawai, terutama di lingkungan birokrasi yang cenderung rigid. Kondisi ini berpotensi menurunkan ketahanan psikologis pegawai, yang jika tidak diatasi dapat berdampak pada penurunan kualitas pelayanan publik, meningkatnya absensi, dan bahkan turnover pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna mengetahui seberapa besar pengaruh keterlibatan pegawai, keseimbangan kerja dan kehidupan, serta pengembangan karir terhadap ketahanan psikologis pegawai Badan Keuangan Daerah. Studi oleh [7] menemukan bahwa ketahanan psikologis berhubungan positif dengan kepuasan kerja di kalangan tenaga medis di Polandia, dengan koefisien korelasi sebesar 0,17 ( $p < 0,001$ ). Selain itu, penelitian oleh Lee et al. (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karir dan keseimbangan kerja-hidup berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja di sektor publik. Temuan ini mendukung pentingnya mengintegrasikan ketiga faktor tersebut dalam strategi pengelolaan SDM di Badan Keuangan Daerah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara empiris pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap ketahanan psikologis pegawai, sehingga hasilnya dapat menjadi dasar bagi pimpinan instansi untuk merumuskan kebijakan yang mendukung kesejahteraan psikologis pegawai dan meningkatkan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan. Mengacu pada temuan-temuan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh keterlibatan pegawai, keseimbangan kerja dan kehidupan, serta pengembangan karir terhadap ketahanan psikologis pegawai Badan Keuangan Daerah. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan bagi pengambil kebijakan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang efektif, guna meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai di lingkungan Badan Keuangan Daerah. Berdasarkan rumusan masalah peneliti tertarik dengan judul Pengaruh Keterlibatan Pegawai, Keseimbangan Kerja dan Kehidupan, dan Pengembangan Karir terhadap Ketahanan Psikologis Pegawai Badan Keuangan Daerah.

## **2. Metode Penelitian**

Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian

yang memiliki karakteristik tertentu dan relevan dengan tujuan penelitian. [8] Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Badan Keuangan Daerah, baik Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun pegawai non-ASN, yang aktif bekerja pada saat penelitian dilakukan. Pegawai Badan Keuangan Daerah dipilih sebagai populasi karena mereka memiliki tuntutan pekerjaan yang tinggi, tekanan target kinerja, serta tanggung jawab pengelolaan keuangan daerah yang berpotensi memengaruhi keterlibatan pegawai, keseimbangan kerja dan kehidupan, pengembangan karir, serta ketahanan psikologis pegawai.

Selain itu, seluruh pegawai Badan Keuangan Daerah memiliki keterkaitan langsung dengan sistem kerja organisasi, beban kerja administratif, serta dinamika pekerjaan yang menuntut ketahanan psikologis agar mampu bekerja secara optimal dan berkelanjutan. Oleh karena itu, seluruh pegawai dinilai relevan dan layak dijadikan sebagai objek penelitian. Adapun populasinya berjumlah 50 pegawai di Badan Keuangan Daerah

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dijadikan sebagai sumber data dalam penelitian. Namun, apabila jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau oleh peneliti, maka seluruh populasi dapat dijadikan sebagai sampel penelitian [8]. Dalam penelitian ini, jumlah populasi pegawai Badan Keuangan Daerah relatif terbatas dan memungkinkan untuk dilakukan pengambilan data secara menyeluruh. Oleh karena itu, seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian, sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi. Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Keuangan Daerah yang aktif bekerja pada saat penelitian dilakukan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total sampling (sensus). [8] Total sampling adalah teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Teknik ini umumnya digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil atau kurang dari 100 orang, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengamati seluruh anggota populasi secara langsung. Penggunaan teknik total sampling dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan, yaitu Jumlah populasi relatif terbatas, sehingga memungkinkan seluruh pegawai dijadikan responden. Menghindari bias pemilihan sampel, karena seluruh populasi dilibatkan dalam penelitian. Meningkatkan tingkat akurasi dan validitas hasil penelitian, karena data diperoleh langsung dari seluruh pegawai. Memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan menyeluruh mengenai keterlibatan pegawai, keseimbangan kerja dan kehidupan, pengembangan karir, serta ketahanan psikologis pegawai Badan Keuangan Daerah. Dengan menggunakan total sampling, hasil penelitian

diharapkan mampu merepresentasikan kondisi nyata pegawai Badan Keuangan Daerah secara utuh dan memberikan dasar empiris yang kuat bagi pengambilan kebijakan manajemen sumber daya manusia.

**3. Hasil dan Pembahasan**

Uji normalitas bertujuan memastikan bahwa residual (galat) model regresi berdistribusi normal, sehingga prosedur inferensial (uji-t dan uji-F) valid. Pengujian dilakukan pada residual standar bukan pada skor variabel mentah menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test di SPSS, dilengkapi visual Normal P-P Plot/Histogram. Kriteria pengambilan keputusan: jika nilai signifikansi (p-value) >0,05, maka residual berdistribusi normal dan asumsi normalitas terpenuhi; sebaliknya jika  $p \leq 0,05$ , asumsi normalitas tidak terpenuhi dan perlu dipertimbangkan langkah perbaikan (misalnya peninjauan outlier atau transformasi yang sesuai). Selanjutnya Hasil Uji Normalitas disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	-.5504010
	Std. Deviation	8.10376647
Most Extreme Differences	Absolute	.065
	Positive	.065
	Negative	-.063
Test Statistic		.065
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.

Berdasarkan Tabel 2 (One-Sample Kolmogorov-Smirnov pada unstandardized residual), nilai Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,200 (> 0,05) dengan Test Statistic = 0,065. Hasil ini menunjukkan bahwa residual model regresi berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi. Nilai rerata residual yang mendekati nol (Mean = -0,5504) dan simpangan baku yang moderat (SD = 8,104) turut menguatkan kesimpulan tersebut. Catatan: uji normalitas yang relevan dalam regresi dilakukan pada residual, bukan per variabel Y/X; karenanya, tidak diperlukan pelaporan uji K-S terpisah untuk masing-masing variabel. Jadi disimpulkan bahwa untuk variabel ketahanan psikologis, keterlibatan pegawai, keseimbangan kerja dan kehidupan, pengembangan karir dan keseimbangan kerja dan kehidupan pegawai di Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh, berdistribusi normal.

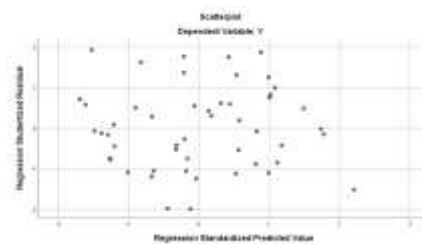
Uji multikolinearitas dilakukan untuk menilai apakah terjadi korelasi tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Model yang baik menghindari multikolinearitas karena dapat mengganggu stabilitas dan interpretasi koefisien. Deteksi dilakukan melalui dua indikator pada output regresi SPSS: Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Secara umum, model dinyatakan bebas multikolinearitas apabila Tolerance > 0,10 dan VIF < 10 (batas yang lebih ketat sering digunakan: VIF < 5). Jika salah satu prediktor

menunjukkan Tolerance rendah ( $\leq 0,10$ ) atau VIF tinggi ( $\geq 10$ ), maka terindikasi adanya multikolinearitas dan perlu dipertimbangkan penyesuaian model. Selanjutnya Hasil Pengujian Multikolonieritas disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Pengujian Multikolonieritas

No	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
1	Keseimbangan kerja dan kehidupan (X <sub>1</sub> )	0,956	1,046	Bebas multikolinieritas
2	Pengembangan karir (X <sub>2</sub> )	0,986	1,014	Bebas multikolinieritas
3	Keterlibatan pegawai (X <sub>3</sub> )	0,943	1,061	Bebas multikolinieritas

Dari Tabel 3 dapat diketahui bahwa VIF < 10 dan nilai toleransi > 0,1, sehingga tidak terjadi multikolinieritas. Uji heteroskedastisitas bertujuan menilai apakah varian residual bersifat konstan di seluruh rentang nilai prediksi. Jika varian residual tetap, model bersifat homoskedastis; jika berbeda-beda, terjadi heteroskedastisitas. Pada penelitian ini, deteksi dilakukan secara visual melalui scatter plot antara ZPRED (nilai prediksi terstandar) dan ZRESID (residual terstandar). Asumsi terpenuhi apabila titik menyebar acak di sekitar garis nol pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu (misalnya corong/kipas atau gelombang). Dengan demikian, apabila plot menunjukkan sebaran acak di atas-bawah nol tanpa pola yang jelas, dapat disimpulkan tidak terdapat heteroskedastisitas. Hasil visual pengujian ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Uji Heterokedastisitas

Pada Gambar di atas terlihat bahwa tidak ada pola yang jelas serta titik-titik tersebut menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini tidak terjadi Heterokedastisitas. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat melalui estimasi koefisien dalam satu persamaan regresi. Pengolahan data dilakukan dengan IBM SPSS for Windows versi 26.0 untuk memperoleh nilai koefisien regresi, t-hitung beserta signifikansinya (p-value), serta uji F-hitung dan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>/Adjusted R<sup>2</sup>) sebagai ukuran kecocokan model. Ringkasan hasil estimasi model meliputi koefisien, t-hitung, p-value, F-hitung, dan R<sup>2</sup> disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Rekap Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-43.977	5.126		-8.580	.000
Keterlibatan pegawai (X <sub>1</sub> )	1.410	.110	.602	12.862	.000
Keseimbangan kerja dan kehidupan (X <sub>2</sub> )	.975	.085	.527	11.441	.000
Pengembangan karir (X <sub>3</sub> )	.360	.037	.461	9.784	.000

a. Dependent Variable: Y

Dari Tabel 4 maka bentuk model persamaan regresi untuk pengaruh keterlibatan pegawai, keseimbangan kerja dan kehidupan, dan pengembangan karir terhadap ketahanan psikologis pada Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh adalah sebagai berikut  $Y = -43,977 + 1,410 (X_1) + 0,975 (X_2) + 0,360 (X_3)$ . Keterangan persamaan  $\alpha = -43,977$ ; artinya tanpa adanya pengaruh Keterlibatan Pegawai, Keseimbangan Kerja dan Kehidupan, serta Pengembangan Karir ( $X_1, X_2, X_3 = 0$ ), maka nilai ketahanan psikologis (Y) berada pada titik potong matematis  $-43,977$ . Nilai ini bersifat teknis (intersep) dan tidak dimaknai substantif karena skala variabel bukan nol absolut.  $b_1 = 1,410$ ; artinya terdapat pengaruh positif antara Keterlibatan Pegawai (X<sub>1</sub>) terhadap ketahanan psikologis (Y). Semakin meningkat keterlibatan pegawai, maka ketahanan psikologis meningkat. Setiap kenaikan 1 satuan X<sub>1</sub> akan meningkatkan Y sebesar 1,410 satuan (variabel lain konstan).  $b_2 = 0,975$ ; artinya terdapat pengaruh positif antara Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (X<sub>2</sub>) terhadap ketahanan psikologis (Y). Semakin baik keseimbangan kerja-kehidupan, maka ketahanan psikologis meningkat. Setiap kenaikan 1 satuan X<sub>2</sub> akan meningkatkan Y sebesar 0,975 satuan (variabel lain konstan).  $b_3 = 0,360$ ; artinya terdapat pengaruh positif antara pengembangan karir (X<sub>3</sub>) terhadap ketahanan psikologis (Y). Semakin baik pengembangan karir, maka ketahanan psikologis meningkat. Setiap kenaikan 1 satuan X<sub>3</sub> akan meningkatkan Y sebesar 0,360 satuan (variabel lain konstan).

Hasil uji t menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan psikologis (Y) di Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh. Nilai  $t = 12,862$  dengan  $Sig. = 0,000 (< 0,05)$ , sehingga H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Koefisien B = 1,410 berarti setiap kenaikan 1 poin keterlibatan pegawai akan meningkatkan ketahanan psikologis sekitar 1,41 poin (dengan variabel lain tetap). Koefisien standar  $\beta = 0,602$  menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai menjadi prediktor paling kuat dalam model. Singkatnya, semakin tinggi keterlibatan pegawai, semakin baik ketahanan psikologis mereka.

Hasil uji t menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan

terhadap ketahanan psikologis (Y) di Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh. Nilai  $t = 11,441$  dengan  $Sig. = 0,000 (< 0,05)$ , sehingga H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Koefisien B = 0,975 berarti setiap kenaikan 1 poin keseimbangan kerja-kehidupan akan meningkatkan ketahanan psikologis sekitar 0,98 poin (dengan variabel lain tetap). Koefisien standar  $\beta = 0,527$  menunjukkan pengaruhnya kuat. Singkatnya, semakin baik keseimbangan kerja dan kehidupan pegawai, semakin baik pula ketahanan psikologis mereka.

Hasil uji t menunjukkan bahwa pengembangan karir (X<sub>3</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan psikologis (Y) di Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh. Nilai  $t = 9,784$  dengan  $Sig. = 0,000 (< 0,05)$ , sehingga H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Koefisien B = 0,360 berarti setiap kenaikan 1 poin pengembangan karir akan meningkatkan ketahanan psikologis sekitar 0,36 poin (dengan variabel lain tetap). Koefisien standar  $\beta = 0,461$  menunjukkan pengaruhnya cukup kuat. Singkatnya, makin baik peluang dan dukungan pengembangan karir, makin baik ketahanan psikologis pegawai. Hasil ringkasan pengujian hipotesis pertama, kedua, ketiga dan keempat dapat diperlihatkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Parsial

Hipotesis	Pernyataan	Hasil Uji
H <sub>1</sub>	Keterlibatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap Ketahanan psikologis pada Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh	Diterima
H <sub>2</sub>	Keseimbangan kerja dan kehidupan berpengaruh signifikan terhadap Ketahanan psikologis pada Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh.	Diterima
H <sub>3</sub>	Pengembangan karir berpengaruh signifikan negative terhadap Ketahanan psikologis pada Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh.	Diterima

Uji F (Kelayakan Model). Uji ini menilai pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Hipotesis keempat menyatakan bahwa keterlibatan pegawai (X<sub>1</sub>), keseimbangan kerja-kehidupan (X<sub>2</sub>), dan pengembangan karir (X<sub>3</sub>) secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap ketahanan psikologis (Y). Berdasarkan hasil ANOVA diperoleh  $F(3,46) = 143,859$  dengan  $Sig. = 0,000 (< 0,05)$ . Dengan demikian, H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Artinya, ketiga variabel independen tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap ketahanan psikologis pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh. Sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji F

Model	ANOVA <sup>b</sup>				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	30002.706	3	10000.902	143.859	.000 <sup>b</sup>
Residual	3197.874	46	69.519		
Total	33200.580	49			

Hasil ringkasan pengujian hipotesis keempat dapat diperlihatkan pada Tabel 7.

Tabel 7. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Simultan

Hipotesis	Pernyataan	Hasil Uji
H <sub>4</sub>	Keterlibatan pegawai, keseimbangan kerja dan kehidupan, pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap ketahanan psikologis pada Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh	Diterima

Analisis koefisien determinasi untuk keterlibatan pegawai, keseimbangan kerja dan kehidupan, pengembangan karir terhadap ketahanan psikologis dilakukan dengan menggunakan program IBM SPSS for Windows Versi 24.0 dengan bentuk output SPSS seperti yang dikemukakan di Tabel 8.

Tabel 8. Hasil R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.951 <sup>a</sup>	.904	.897	8.33781

Nilai R Square ( $R^2$ ) = 0,904 berarti 90,4% perubahan ketahanan psikologis (Y) bisa dijelaskan oleh tiga hal: keterlibatan pegawai (X1), keseimbangan kerja-kehidupan (X2), dan pengembangan karir (X3). Angka setinggi ini wajar karena beberapa alasan. Pertama, ketiga variabel X memang sangat “sehari-hari” dirasakan pegawai Bakeuda: saat pegawai lebih terlibat, punya waktu pulih yang cukup, dan melihat peluang berkembang, wajar jika daya tahannya ikut naik. Kedua, kualitas alat ukurnya kuat: semua butir valid (korelasi item-total tinggi) dan reliabel (alpha sangat tinggi), sehingga skor X1-X3 dan Y “bersih” dan konsisten ini membantu model menangkap hubungan secara jelas. Ketiga, pola data deskriptif menunjukkan pergerakan yang sejalan: ketika engagement dan WLB naik, Y juga cenderung naik; hubungan yang selaras seperti ini mendorong  $R^2$  menjadi besar. Keempat, jumlah prediktor pas (3 variabel) untuk sampel  $n=50$ , sehingga model cukup kaya untuk menjelaskan Y tanpa dipaksa oleh terlalu banyak variabel.

Sementara itu, Adjusted  $R^2 = 0,897$  yang hampir sama dengan  $R^2$  menandakan hasilnya stabil (bukan kebetulan atau overfitting). Adapun 9,6% sisanya yang belum terjelaskan kemungkinan berasal dari faktor lain di luar model, misalnya gaya kepemimpinan harian, variasi beban kerja antar-bidang, dukungan tim, kompensasi, kondisi keluarga/pribadi, atau perubahan regulasi mendadak. Intinya, model sudah menangkap inti pengungkit ketahanan psikologis, dan ruang perbaikannya paling besar ada pada peningkatan keterlibatan dan keseimbangan kerja-kehidupan, sambil tetap memperkuat pengembangan karir.

Pengaruh Keterlibatan pegawai terhadap Ketahanan psikologis Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan psikologis (Y). Nilai koefisien  $B = 1,410$ ,  $\beta = 0,602$ ,  $t = 12,862$ , dan  $\text{Sig.} = 0,000$  ( $< 0,05$ ) menegaskan bahwa setiap kenaikan 1 poin keterlibatan akan meningkatkan ketahanan psikologis sekitar 1,41 poin, dengan pengaruh relatif

paling kuat dibanding variabel lain. Secara sederhana, ketika pegawai merasa bersemangat, fokus, dan dilibatkan dalam pekerjaan sehari-hari, mereka lebih siap menghadapi tekanan seperti puncak siklus anggaran, penutupan buku, dan proses audit mereka lebih tahan banting dan cepat pulih saat menghadapi beban kerja.

Temuan ini sejalan dengan arah hubungan pada penelitian sebelumnya yang menempatkan keterlibatan/variabel dekatnya sebagai pendorong kinerja dan sikap kerja yang lebih baik. Misalnya [9], menemukan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; meski outcome yang diuji berbeda (kinerja, bukan resiliensi), mekanismenya serupa: keterlibatan meningkatkan energi, fokus, dan komitmen sehingga dampak positifnya meluas ke ketahanan psikologis. Penelitian [10] juga menunjukkan keterkaitan antar-domain work-life balance dan kesejahteraan psikologis mendorong keterlibatan yang pada gilirannya mendukung daya tahan mental di tempat kerja. Dengan kata lain, bukti sebelumnya mendukung logika bahwa pengalaman kerja yang menghidupkan (engaging) mendorong hasil psikologis yang lebih kuat.

Di konteks Bakeuda Kota Sungai Penuh, alasan praktisnya jelas: pekerjaan bersifat bermusim dan bertekanan, dengan tenggat sering tumpang-tindih dan tuntutan akurasi tinggi. Pada situasi seperti ini, keterlibatan (misalnya ada ruang menyampaikan gagasan, apresiasi atas capaian, tujuan kerja yang jelas) memberi bahan bakar psikologis untuk bertahan. Karena itu, langkah-langkah seperti penguatan pengakuan kinerja rutin, pembukaan kanal voice untuk perbaikan proses, dan job crafting sederhana (penyesuaian cara kerja agar lebih bermakna) layak diprioritaskan selaras dengan besarnya koefisien dan signifikansi X1 pada model. Dengan meningkatkan keterlibatan, organisasi tidak hanya mendorong kinerja, tetapi juga meningkatkan ketahanan psikologis pegawai dalam menghadapi siklus kerja pemerintahan yang dinamis

Pengaruh Keseimbangan kerja dan kehidupan terhadap Ketahanan psikologis Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan psikologis pegawai. Nilai koefisien tidak terstandar  $B = 0,975$  dengan  $t = 11,441$  dan  $p < 0,001$ , serta  $\text{Beta} = 0,527$ , menandakan bahwa setiap kenaikan satu poin persepsi work-life balance diikuti peningkatan sekitar 0,975 poin pada ketahanan psikologis, setelah memperhitungkan keterlibatan pegawai dan pengembangan karier. Secara sederhana, ketika pegawai merasa waktunya lebih seimbang, beban kerja realistis, dan urusan keluarga dihargai, mereka punya ruang pulih, emosi lebih stabil, dan rasa kendali yang lebih kuat semuanya memperkuat kemampuan bangkit saat menghadapi tekanan pekerjaan.

Temuan ini sejalan secara mekanisme dengan studi sebelumnya: [11] mendapati work-life balance

meningkatkan keterlibatan kerja (yang identik dengan energi dan semangat), [12] menunjukkan work-life balance menaikkan kepuasan karier (yang mendorong optimisme), dan [13] membuktikan work-life balance berdampak pada kinerja (indikasi adaptasi yang baik). Walau studi-studi tersebut tidak langsung mengukur resiliensi, pola hasilnya konsisten: work-life balance menciptakan kondisi psikologis dan perilaku kerja yang mendukung daya lenting. Karena itu, perbaikan kebijakan sederhana seperti penjadwalan yang lebih realistis pada masa puncak, fleksibilitas jam kerja yang terukur, dukungan atasan terhadap urusan keluarga, serta dorongan penggunaan cuti tepat waktu, sangat berpotensi memperkuat ketahanan psikologis pegawai Bakeuda Kota Sungai Penuh.

Pengaruh Pengembangan karir terhadap Ketahanan psikologis Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh. Berdasarkan Tabel 4.16, pengembangan karir (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan psikologis (Y) dengan  $B = 0,360$ ;  $Beta = 0,461$ ;  $t = 9,784$ ;  $p = 0,000$ . Artinya, setiap kenaikan satu poin persepsi pengembangan karir diikuti peningkatan sekitar 0,360 poin pada ketahanan psikologis, setelah pengaruh keterlibatan pegawai (X1) dan keseimbangan kerja-kehidupan (X2) dikendalikan. Secara relatif, Beta 0,461 menunjukkan dampak yang kuat di bawah X1 (0,602) dan X2 (0,527), namun tetap bermakna dalam memperkuat daya lenting pegawai.

Secara sederhana, hasil ini masuk akal karena pengembangan karir biasanya memberi arah yang jelas, kesempatan belajar, rasa mampu (kompetensi), dan rasa dihargai. Ketika jalur promosi transparan, pelatihan relevan tersedia, dan ada coaching/mentoring, pegawai merasa maju dan lebih siap menghadapi tuntutan kerja emosi lebih stabil, fokus terjaga, dan lebih cepat pulih saat ada tekanan. Pola ini sejalan dengan penelitian terdahulu pada tabel: pengembangan karir konsisten berkorelasi positif dengan kepuasan/kinerja, yang merupakan jalan masuk ke resiliensi antara lain pada [9] (pengembangan karir  $\rightarrow$  kepuasan kerja), [14] [15] [16] [17] [18] (pengembangan/perencanaan karir  $\rightarrow$  kinerja). Walau luaran mereka bukan resiliensi secara langsung, mekanismenya konsisten: pengembangan karir  $\rightarrow$  (kompetensi, rasa adil, makna & kepuasan)  $\rightarrow$  emosi lebih stabil & strategi coping lebih baik  $\rightarrow$  ketahanan psikologis meningkat.

Implikasi praktis (tajam dan mudah diterapkan): tetapkan peta jalur karir dan kriteria promosi yang jelas; lakukan dialog karir berkala dengan umpan balik spesifik; sediakan waktu belajar resmi saat pelatihan/sertifikasi (beban kerja disesuaikan); perkuat mentoring/coaching dan rotasi bertahap; serta pastikan keadilan akses pelatihan dan promosi terdokumentasi. Dengan paket ini, efek positif pengembangan karir terhadap ketahanan psikologis pegawai Bakeuda Kota Sungai Penuh dapat dimaksimalkan.

Pengaruh Keterlibatan pegawai, keseimbangan kerja dan kehidupan, dan pengembangan karir terhadap ketahanan psikologis Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh. Berdasarkan uji simultan (ANOVA),

model yang memadukan keterlibatan pegawai (X1), keseimbangan kerja dan kehidupan (X2), serta pengembangan karir (X3) terbukti signifikan dengan Sig.  $F = 0,00 (< 0,05)$ , yang berarti ketiganya bersama-sama menjelaskan variasi ketahanan psikologis (Y) secara bermakna. Secara sederhana, kombinasi energi dan makna kerja dari keterlibatan, ruang pulih dan rasa kendali dari work-life balance, serta kompetensi dan arah dari pengembangan karir bekerja sinergis memperkuat daya lenting pegawai membuat mereka lebih tenang, fokus, dan cepat pulih ketika menghadapi tekanan siklus kerja Bakeuda.

Pola ini selaras dengan [19] [20] yang menunjukkan bahwa keterlibatan, work-life balance, dan pengembangan karir berkaitan signifikan dengan luaran kinerja/psikologis yang dekat dengan resiliensi, meskipun objek dan variabel perantara berbeda. Dengan demikian, upaya peningkatan ketahanan psikologis di Bakeuda Kota Sungai Penuh sebaiknya komprehensif: memperkuat keterlibatan, menjaga keseimbangan kerja kehidupan, dan mengelola pengembangan karir secara adil, realistis, serta didukung waktu belajar dan bimbingan yang memadai.

#### 4. Kesimpulan

Dalam kesimpulan tidak boleh ada referensi. Kesimpulan berisi fakta yang didapatkan. Nyatakan kemungkinan aplikasi, implikasi dan spekulasi yang sesuai. Jika diperlukan, berikan saran untuk penelitian selanjutnya. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada Tabel 4.16, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas yaitu keterlibatan pegawai, keseimbangan kerja dan kehidupan, serta pengembangan karir, berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan psikologis pegawai Badan Keuangan Daerah (Bakeuda) Kota Sungai Penuh, baik secara parsial maupun simultan. Nilai signifikansi  $F$  sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) menunjukkan bahwa model penelitian ini layak digunakan dan ketiga variabel bersama-sama mampu menjelaskan variasi ketahanan psikologis secara nyata. Urutan kekuatan pengaruh menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai memiliki kontribusi paling besar ( $Beta = 0,602$ ), diikuti oleh keseimbangan kerja dan kehidupan ( $Beta = 0,527$ ), dan pengembangan karir ( $Beta = 0,461$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan, keseimbangan hidup, dan pengelolaan karir yang baik, maka semakin tinggi pula tingkat ketahanan psikologis pegawai. Dengan demikian, peningkatan ketahanan psikologis pegawai Bakeuda Kota Sungai Penuh dapat dicapai melalui strategi yang menyeluruh meliputi peningkatan keterlibatan dalam pekerjaan, penerapan keseimbangan kerja dan kehidupan yang sehat, serta pengembangan karir yang terarah dan adil.

#### Daftar Rujukan

- [1] Firdaus, F., Soekiman, A., & Hidayat, F. (2024). Faktor-Faktor Penyebab, Tingkat Stres Kerja, dan Dampak Stres Kerja pada Tenaga Ahli Proyek Konstruksi. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 18(1), 581. DOI: <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.2769> .

- [2] Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(4), 413–435. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9> .
- [3] Kim, J. Y., & Park, B. K. (2023). Relationships Among Self-Esteem, Ego-Resilience, and Caregiver Burden Among Families of Children with Hematologic and Oncologic Disease: A Cross-Sectional Study. *Heliyon*, 9(12). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22652> .
- [4] Lester, W. (2024). Work-Life Balance. *Nephrology Nursing Journal: Journal of the American Nephrology Nurses' Association*, 51(3), 231–236. DOI: <https://doi.org/10.33565/mksv.2024.01.01> .
- [5] Iddagoda, A., Hysa, E., Bulińska-Stangrecka, H., & Manta, O. (2021). Green Work-Life Balance and Greenwashing the Construct of Work-Life Balance: Myth and Reality. *Energies*, 14(15). DOI: <https://doi.org/10.3390/en14154556> .
- [6] Humaira, F., Agung, S., & Kuraesin, E. (2020). Pengaruh Integritas dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(3), 329. DOI: <https://doi.org/10.32832/manager.v2i3.3706> .
- [7] Poceratu, I. C. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA) Kelas Iia Ambon dalam Perspektif Kristiani. *Ale Proceeding*, 1, 163–167. DOI: <https://doi.org/10.30598/ale.1.2018.163-167> .
- [8] Syahrizal, H., & Jailani, M. S. (2023). Jenis-Jenis Penelitian Dalam Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1), 13–23. DOI: <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.49> .
- [9] Fitriadi, Y., Susanto, R., Irdam, & Wahyuni, R. (2022). Kontribusi Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekobistek*, 448–453. DOI: <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.446> .
- [10] Dessya Putri Haryanti, & Mohammad Fauzan. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Kesejahteraan Psikologis terhadap Keterlibatan Kerja Pegawai Kelurahan dan Kecamatan Semarang Tengah. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(4). DOI: <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i4.1881> .
- [11] Dessya Putri Haryanti, & Mohammad Fauzan. (2024). Pengaruh Work Life Balance dan Kesejahteraan Psikologis terhadap Keterlibatan Kerja Pegawai Kelurahan dan Kecamatan Semarang Tengah. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(4). DOI: <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i4.1881> .
- [12] Saputra, S. E., Natassia, R., & Utami, H. Y. (2021). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Kepribadian Proaktif, dan Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Karir. *Maker: Jurnal Manajemen*, 7(1), 15–25. DOI: <https://doi.org/10.37403/mjm.v0i0.223> .
- [13] Maulani, D. S., Marlioni, S., & Yuliawati, J. (2025). Pengaruh Work Life Balance dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karawang. *Jurnal Arastirma*, 5(1), 15–25. DOI: <https://doi.org/10.32493/jaras.v5i1.44200> .
- [14] Qomariah, N., Friyanti, D., Budisatoto, E., Masram, & Mu'ah. (2020). The Impact of Leadership Style, Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 13(8), 2030–2038. DOI: <https://doi.org/10.37624/ijert/13.8.2020.2030-2038> .
- [15] Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) Kota Cimahi. (2023). *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan)*, 7(2). DOI: <https://doi.org/10.29408/jpek.v7i2.18925> .
- [16] Ayu, A., Hutagalung, H., & Sinaga, N. A. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah Kota Sibolga. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 3(2), 55–62. DOI: <https://doi.org/10.47709/jebidi.v3i2.351> .
- [17] Syardiansah, S., Zati, M. R., & Tefu, A. F. (2021). Pengaruh Motivasi Eksternal, Pengembangan Karir, Kesehatan dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 17(2), 46–55. DOI: <https://doi.org/10.29406/jmm.v17i2.3425> .
- [18] Mulyadi, R., Hidayati, T., & Maria, S. (2018). Pengaruh Perencanaan Karir Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *Kinerja*, 15(1), 29. DOI: <https://doi.org/10.29264/jkin.v15i1.1999> .
- [19] Amanda, D. Y. N. (2025). Pengaruh Work Life Balance, Pengembangan Karier, dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Perum Perhutani KPH Jember. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 15(2), 154–165. DOI: <https://doi.org/10.52643/jam.v15i2.6166> .
- [20] Lilis Setiyani, Slamet Bambang Riono, Andi Yulianto, Hendri Sucipto, & Azizah Indriyani. (2025). Pengaruh Sistem Reward, Work Life Balance, Pengembangan Karier terhadap Retensi Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Kasus di PT Yeon Heung Megasari). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(1), 31–48. DOI: <https://doi.org/10.55606/jimak.v5i1.5314> .