



---

## **Pengaruh Komunikasi, Pendidikan dan Pelatihan, Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di Bank Mandiri dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Intervening**

*The Effect of Communication, Education and Training, Recruitment and Selection on Improving Employee Performance at Bank Mandiri with Employee Commitment as an Intervening Variable*

**Pungky Namira**

Institut Keuangan, Perbankan, Dan Informatika Asia, Indonesia

\*Email: [muh.pungki@kemenkeu.go.id](mailto:muh.pungki@kemenkeu.go.id)

\*Correspondence: *Pungky Namira*

---

DOI:

10.36418/comserva.v2i10.615

### **ABSTRAK**

#### Histori Artikel

Diajukan : 26-01-2023

Diterima : 16-02-2023

Diterbitkan : 26-02-2023

Manajemen Sumber Daya Manusia sekarang dilihat sebagai salah satu faktor utama yang membedakan antara organisasi yang sukses dan tidak berhasil setelah setelah teknologi atau keuangan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi dengan komitmen karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi dengan peningkatan kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan dengan komitmen karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan dengan peningkatan kinerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rekrutmen dan seleksi dengan komitmen karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh rekrutmen dan seleksi dengan peningkatan kinerja karyawan, dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen karyawan dengan peningkatan kinerja karyawan. Metode penelitian yang diambil adalah metode penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi yang diambil adalah pegawai Bank-Bank Mandiri di Bekasi. Sampel yang ingin diambil adalah seratus pegawai Bank-Bank Mandiri yang di Kota Bekasi. Pada penelitian ini, variabel laten eksogen adalah komunikasi, pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, dan seleksi. Sementara variabel laten endogen adalah komitmen karyawan, peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian didapatkan kesimpulan yakni: tidak terdapat pengaruh dan tidak signifikan komunikasi dengan komitmen karyawan, tidak terdapat pengaruh dan tidak signifikan komunikasi dengan peningkatan kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh akan tetapi signifikan pendidikan dan pelatihan dengan komitmen karyawan, tidak terdapat pengaruh akan tetapi signifikan pendidikan dan pelatihan dengan peningkatan kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh dan tidak signifikan rekrutmen dan seleksi dengan komitmen karyawan, tidak terdapat pengaruh dan tidak signifikan rekrutmen dan seleksi terhadap peningkatan kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh akan tetapi signifikan komitmen karyawan dengan peningkatan kinerja karyawan. Sementara pada saat ingin dianalisis menggunakan Aplikasi SEM AMOS 24, dikatakan bahwa data tidak dapat diamati (unobservable).

**Kata Kunci:** Peningkatan Kinerja Karyawan; Pengaruh, Komunikasi; Pendidikan dan Pelatihan; Rekrutmen dan Seleksi; Komitmen Karyawan

**ABSTRACT**

*Human Resource Management is now seen as one of the main factors that differentiate between successful and unsuccessful organizations after technology or finance. The purpose of this research is to find out and analyze the effect of communication on employee commitment, to know and analyze the effect of communication on improving employee performance, to know and analyze the effect of education and training on employee commitment, to know and analyze the effect of education and training on improving employee performance., to know and analyze the effect of recruitment and selection on employee commitment, to know and analyze the effect of recruitment and selection on employee performance improvement, and to know and analyze the effect of employee commitment on employee performance improvement. The research method taken is a causative quantitative descriptive research method. The population taken is Bank Mandiri employees in Bekasi. The samples to be taken are one hundred employees of Mandiri Banks in Bekasi City. In this study, exogenous latent variables are communication, education and training, recruitment, and selection. While endogenous latent variables are employee commitment, employee performance improvement. The results of research it can be concluded that: there is no influence and no significant communication with employee commitment, there is no influence and no significant communication with improving employee performance, there is no significant but significant effect of education and training on employee commitment, there is no significant influence but education and training with increasing employee performance, there is no significant influence and recruitment and selection on employee commitment, there is no effect and no significant recruitment and selection on employee performance improvement, there is no significant effect but employee commitment to increased employee performance. Meanwhile, when they wanted to analyze using the SEM AMOS 24 application, it was said that the data was unobservable.*

**Keywords:** *Employee Performance Improvement; Influence; Communication; Education and Training; Recruitment and Selection; Employee Commitment*

---

**PENDAHULUAN**

Strategi manajemen sumber daya manusia merupakan konsep yang multidimensional (Marchington et al., 2020). Manajemen sumber daya manusia menjadi *fashionable* di UK pada pertengahan tahun 1980 ketika untuk menggantikan istilah *personel management* (Marchington et al., 2020). Persaingan bisnis yang semakin ketat seiring dengan meningkatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi seperti sekarang ini, menyadarkan kepada semua orang bahwa perubahan lingkungan bisnis dan organisasi adalah nyata dan sedang berlangsung (Wijaya, 2021). Perubahan yang terjadi saat ini, secara langsung maupun tidak langsung merupakan bagian dari dampak yang diakibatkan oleh globalisasi yang melanda semua negara di dunia (Pratama et al., 2022).

Generasi millennial merupakan mesin yang signifikan pada pertumbuhan ekonomi di Indonesia (*significance engine growth of Indonesia's Economy*) (Times, 2020). Berdasarkan data dari *Indonesian Central Bureau of Statistics*, pada tahun 2020 diproyeksikan bahwa penduduk produktif Indonesia (usia 15 hingga 64 tahun ) akan menjadi 179,1 juta orang Sementara pada tahun 2020 generasi milenial (usia 21-36 tahun ) yang berkontribusi sekitar 63,5 juta jiwa (Times, 2020). Tantangan yang dihadapi generasi milineal dimana mereka lebih kebanyakan menghabiskan waktu di internet, dan malas bekerja

(Times, 2020). Kita mengambil sebuah pandangan holistik dari seluruh aspek kehidupan mereka, menekankan perilaku mereka yang berbeda, dan mengidentifikasi dimana peluang (*opportunity*) dapat ditemukan untuk bisnis (Sedarmayanti, 2017). Manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) sekarang sering dilihat sebagai salah satu faktor utama yang membedakan antara organisasi yang sukses dan tidak berhasil setelah teknologi atau keuangan (Sedarmayanti, 2017).

Orang adalah aset kami yang paling berharga telah menjadi hal yang sangat umum tetapi digunakan secara berlebihan dan frase yang terdengar basi. Strategi kompetitif historis belum didasarkan pada kemampuan karyawan (Septian & Leksono, 2018). Sebaliknya, tenaga kerja sering dilihat sebagai biaya yang harus dikeluarkan diminimalkan, terutama di masa-masa sulit ketika perampingan dan penghematan mendominasi. Namun, organisasi semakin perlu berinovasi dan belajar, yang lebih menekankan pada sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif. Terdapat tiga fokus sumber daya manusia, yakni fokus manusia, fokus sumber daya, fokus manajemen (Marchington et al., 2020).

Setiap analisis pengaruh antara manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) dan kinerja harus lebih berpusat pada karyawan dan melihat secara eksplisit efek dari praktik SDM terhadap kesejahteraan karyawan (Armstrong, 2020). Praktik sumber daya manusia yang mengkomunikasikan tujuan penting dan perilaku karyawan yang diinginkan dari organisasi ke karyawan (Marchington et al., 2020). Berdasarkan jurnal yang dibaca terdapat pengaruh komunikasi yang efektif terhadap kinerja pegawai PT Tambang Batu Bara Bukit Asam. Komunikasi yang efektif akan memudahkan pertukaran informasi yang relevan dengan pekerja dan akan memperbaiki pelaksana kerja organisasi. Komunikasi efektif meliputi kepercayaan yang dianut, kecermatan, hasrat ,atau interaksi kemauan menerima dari manajemen puncak (Sofi'i, 2022).

Komunikasi yang efektif akan terjadi apabila karyawan dan pimpinan belajar menghargai satu sama lain (Agustina et al., 2019). Pada penelitian Adistri (Lestari & Suryani, 2018) terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kepuasan kinerja dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti apakah komitmen karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

## **METODE**

Rancangan penelitian yang dipakai adalah rancangan *cross sectional* (Paath et al., 2020). Metodologi penelitian yang diambil adalah dengan metode penelitian deskriptif kausalitatif kuantitatif. Populasi yang diambil adalah pegawai Bank-Bank Mandiri di Bekasi. Sampel yang ingin diambil adalah seratus pegawai Bank-Bank Mandiri yang di Kota Bekasi.

Metode pengambilan sampel probabilitas (*probability sampling methods*) atau metode pengambilan sampel dengan secara acak (*randomly sampling methods*). Metode pengambilan data secara acak sederhana (*Simple Random Sampling*) atau pemilihan sampel acak berdasarkan strata (*Stratified Random Sampling*) seperti jenis kelamin, umur, dan pendidikan terakhir (Firmansyah, 2022). Jenis data yang ingin diambil merupakan data subjek (*Self-Report Data*) atau respon tertulis yang diberikan sebagai tanggapan atas pertanyaan tertulis dikenal dengan kuesioner (Sari et al., 2022). Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data multivariate atau *canonical correlation analysis*. Penelitian ini dilakukan dengan kuesioner secara personal (*personally administered questionnaires*).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bank Mandiri merupakan salah satu bank yang terkemuka di Indonesia (Gayatri et al., 2018). Bank Mandiri merupakan hasil merger dari empat bank yang terdapat di Indonesia, yakni : Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Pembangunan Indonesia, Bank Expor Impor (Gayatri et al., 2018). Permasalahan pada PT Bank Mandiri Persero Tbk adalah mengenai kesiapan para pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dalam mewujudkan tujuan Bank Mandiri untuk menjadi *The Best Bank in ASEAN 2020*. Sesuai penelitian tersebut diduga terdapat dua faktor yang mempengaruhi, yakni : kepuasan kinerja, dan komitmen.

Faktor kepuasan kerja yang diduga mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri diantaranya aspek-aspek perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Faktor komitmen yang diduga mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri diantaranya taat pada peraturan, kemauan untuk bekerja sama, bertanggung jawab terhadap perusahaan, rasa memiliki dan kesukaan terhadap pekerjaan. Sementara itu hal yang serupa terjadi di Bank Mandiri (Persero) Cluster Cilegon I, dengan telah diberlakukannya perdagangan bebas maka semua pelaku bisnis tidak terkecuali PT Bank Mandiri (Persero) Cilegon I terus memperkuat pangsa pasar dalam negeri sebagai salah satu langkah menghadapi persaingan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) (Sunarto, 2019).

PT Bank Mandiri di Area Magelang sebagai perusahaan di bidang jasa dalam menghadapi persaingan yang kompetitif, kebijakan yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi yang memadai dan meningkatkan kemampuan kerja melalui pelatihan atau pendidikan untuk menjaga kinerja karyawan sehingga perusahaan tetap eksis. Kompensasi yang memadai, dan peningkatan kinerja karyawan di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk di Area Magelang menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening (Indah Sulistyowati, 2018).

Permasalahan yang dihadapi saat ini bahwa kinerja karyawan bagian kredit menurun, dilihat dari data target dan realisasi bagian *marketing* yang berisi data *bade*, *booking NPL*, serta presentasi pencapaian kerja penjualan *marketing* dari bulan Juni sampai dengan bulan Desember 2017 nampak terjadi penurunan kinerja dari bagian. Dimana rata-rata bagian *marketing* tidak mencapai target yang telah ditentukan oleh PT Bank Mandiri Cendrawasih (Gayatri et al., 2018).

Hal mengenai belum mencapai target terjadi pada Bank Mandiri Cluster Cilegon I pada tahun 2018 dimana diperoleh informasi bahwa setiap tahunnya Bank Mandiri Cluster Cilegon I diberikan target yang lebih tinggi minimal melampaui pencapaian kinerja ditahun sebelumnya diantaranya target dana, dan kredit, akan tetapi belum semua unit mencapai target apabila dibandingkan realisasinya (Sunarto, 2019). Padahal Bank Mandiri Cluster Cilegon I senantiasa melakukan inovasi dan terobosan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja para karyawannya (Sunarto, 2019). Masyarakat atau nasabah sering mengeluh terhadap pelayanan yang diberikan terkesan lambat serta sering terjadi jaringan *offline* (Gayatri et al., 2018).

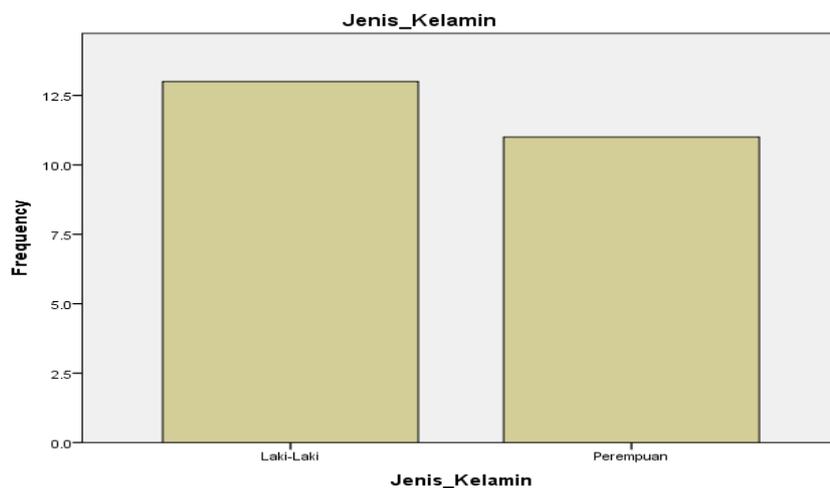
Pada penelitian yang dilakukan di beberapa Bank-Bank Mandiri di Bekasi, seperti Bank Mandiri KCP Bekasi Rawa Lumbu, Bank Mandiri KCP Villa Galaxy, Bank Mandiri KCP Bekasi Kemang Pratama, Bank Mandiri KCP Taman Galaxy didapatkan 11 pegawai wanita (26,8%) dan 13 pegawai laki-laki (31,7%). Pada penelitian didapatkan jumlah terbanyak (*maximum*) pada laki-laki yakni sebanyak 13 pegawai laki-laki (sekitar 31,7%) dan jumlah tersedikit (*minimum*) pada wanita yakni sebanyak 11 pegawai wanita (sekitar 26,8%). Sementara pegawai yang berumur 20-25 tahun

## Pungky Namira

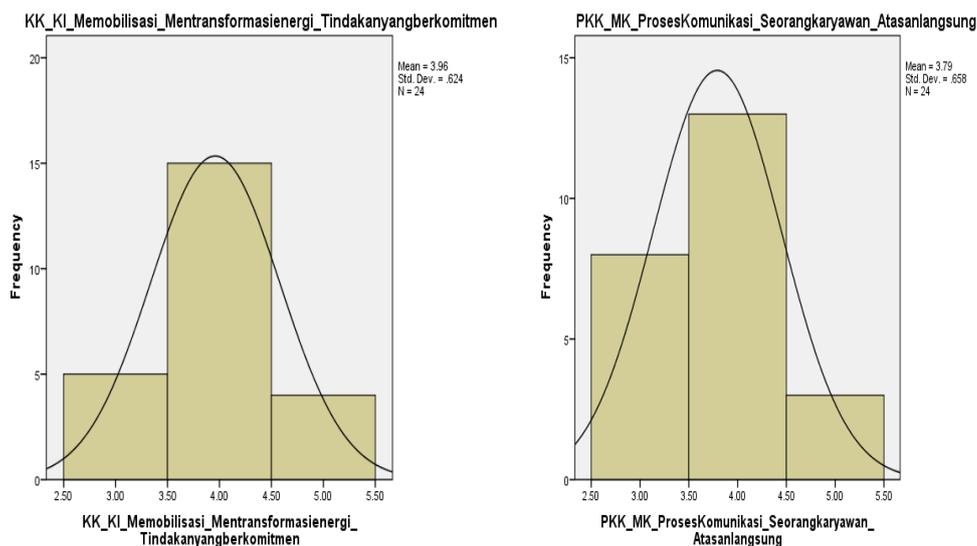
*The Effect of Communication, Education and Training, Recruitment and Selection on Improving Employee Performance at Bank Mandiri with Employee Commitment as an Intervening Variable*

sebanyak 6 pegawai (sekitar 14,6%). Kemudian, pegawai yang berumur 26-30 tahun sebanyak 8 pegawai (sekitar 19,5%). Sementara, pegawai yang berumur 31-35 tahun sebanyak 8 pegawai (sekitar 19,5%). Namun, pegawai yang berumur 36-40 tahun hanya 2 pegawai (4,9%).

Pada penelitian juga didapatkan jumlah terbanyak (*maximum*) pada pegawai yang berumur 26-30 tahun dan 31-35 tahun yakni sebanyak 8 pegawai (sekitar 19,5%). Kemudian jumlah ter sedikit (*minimum*) pada pegawai yang berumur 36-40 tahun yakni sebanyak 2 pegawai (sekitar 4,9%). Pada penelitian didapatkan pegawai yang berpendidikan S1 sebanyak 19 pegawai (sekitar 46,3%) dan pegawai yang berpendidikan lain-lain sebanyak 5 pegawai (sekitar 12,2%). Pada penelitian juga didapatkan jumlah terbanyak (*maximum*) pada pegawai yang berpendidikan S1 yakni sebanyak 19 pegawai (sekitar 46,3%). Sementara jumlah ter sedikit (*minimum*) pada pegawai yang berpendidikan lain-lain yakni sebanyak 5 pegawai (sekitar 12,2%).



Gambar 1. Jenis Kelamin Yang Didapatkan Pada Penelitian



Gambar 2. Hasil Uji Normalitas

## Pungky Namira

*The Effect of Communication, Education and Training, Recruitment and Selection on Improving Employee Performance at Bank Mandiri with Employee Commitment as an Intervening Variable*

Pada gambar 2. Hasil uji normalitas, terlihat data berdistribusi normal karena puncak kurva tidak condong ke kiri maupun ke kanan.

**Tabel 1. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda X1, X2, X3 Terhadap Y**

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std Error	Beta		
	1 (Contant)	.960	.639		
KOM_Apel_pada_saat_memulai_p ekerjaan	-.047	.103	-.064	-.457	.653
PP_MetodePendidikanClassroomM ethods_untukkaryawanbaru	.832	.140	.834	5.945	.000
RS_RIRujukdarikaryawanyangada_ Pegawaibekerjalebihlama	-.087	.092	-.123	-.941	.358

a. Dependen Variable: PKK\_MK\_ProsesKomunikasi\_Seorangkaryawan\_Aatasanlangsung

Berdasarkan tabel 1. Hasil uji analisis regresi linier berganda, diketahui  $\alpha$  sebesar 0,960. Sementara diketahui arah regresi b1 sebesar -0.047 untuk komunikasi (X1), b2 sebesar 0.832 untuk pendidikan dan pelatihan (X2), b3 sebesar -0.087 untuk rekrutmen dan seleksi (X3). Dengan demikian, diperoleh analisis persamaan regresi

$$Y = 0.960 - 0.47 X1 + 0.832 X2 - 0.087 X3$$

**Tabel 2. Hasil Uji Analisis Regresi X1, X2, X3 Terhadap Z**

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std Error	Beta		
	1 (Contant)	2.300	.962		
KOM_Apel_pada_saat_me mulai_pekerjaan	-.172	.155	-.227	-1.112	.279
PP_MetodePendidikanClas sroomMethods_untukkarya wanbaru	.587	.211	.570	2.786	.011
RS_RIRujukdarikaryawan yangada_Pegawaibekerjale bihlama	-.013	.139	-.017	-.091	.928

a. Dependent Variable: KK\_KS\_Memenangkankomitmen

Berdasarkan tabel 2 tersebut, diketahui  $\alpha$  sebesar 2.300. Sementara diketahui arah regresi b1 sebesar -0.172 untuk komunikasi (X1), b2 sebesar 0.587 untuk Pendidikan dan pelatihan (X2), b3

**Pungky Namira**

*The Effect of Communication, Education and Training, Recruitment and Selection on Improving Employee Performance at Bank Mandiri with Employee Commitment as an Intervening Variable*

sebesar -0.013 untuk rekrutmen dan seleksi (X3). Dengan demikian, diperoleh analisis persamaan regresi

$$Y = 2.300 - 0.172 X1 + 0.587 X2 - 0.013 X3$$

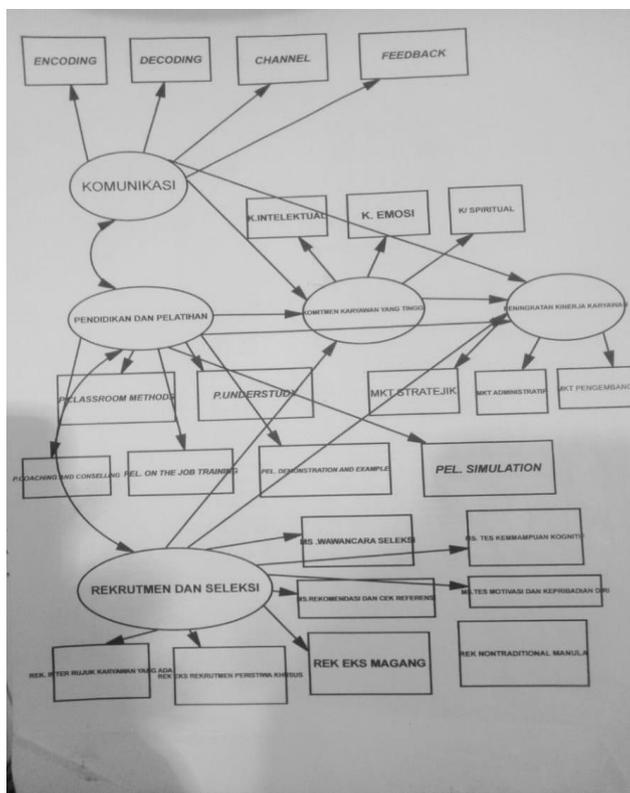
**Table 3. Hasil Uji Analisis Regresi Z Terhadap Y**

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std Error	Beta		
1 (Constant)	.791	.626		1.264	.220
KK_KI_Memobilisasi_Mentransformasienergi_Tindakanyangberkomitmen	.758	.156	.719	4.853	.000

a. Dependent Variable: PKK\_MK\_ProsesKomunikasi\_SeorangKaryawan\_Aatasanlangsung

Berdasarkan table 3 tersebut, diketahui  $\alpha$  sebesar 0.791. Sementara diketahui arah regresi b1 sebesar 0.758 untuk komitmen karyawan (Z). Dengan demikian, diperoleh analisis persamaan regresi

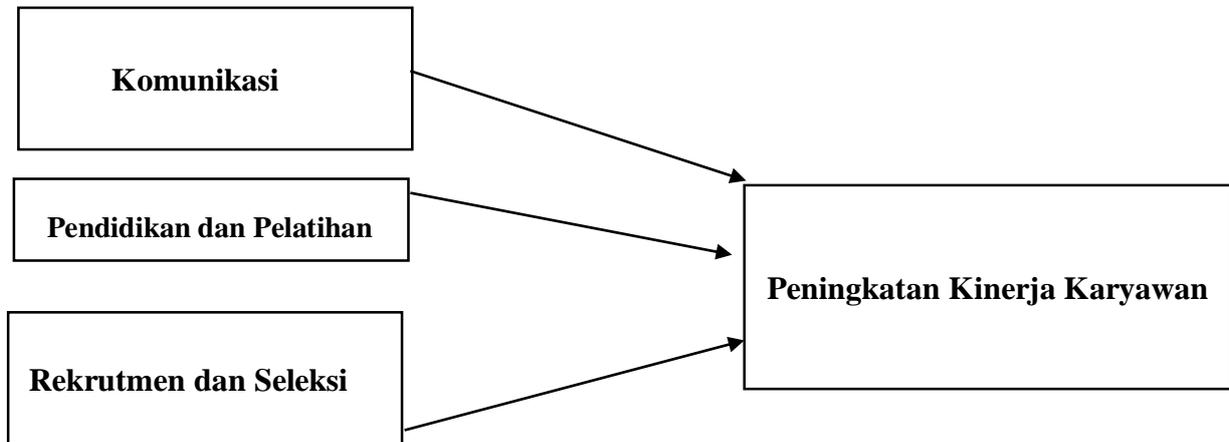
$$Y = 0.791 + 0.758 Z$$



Gambar 3. Membuat Model SEM dengan AMOS 24

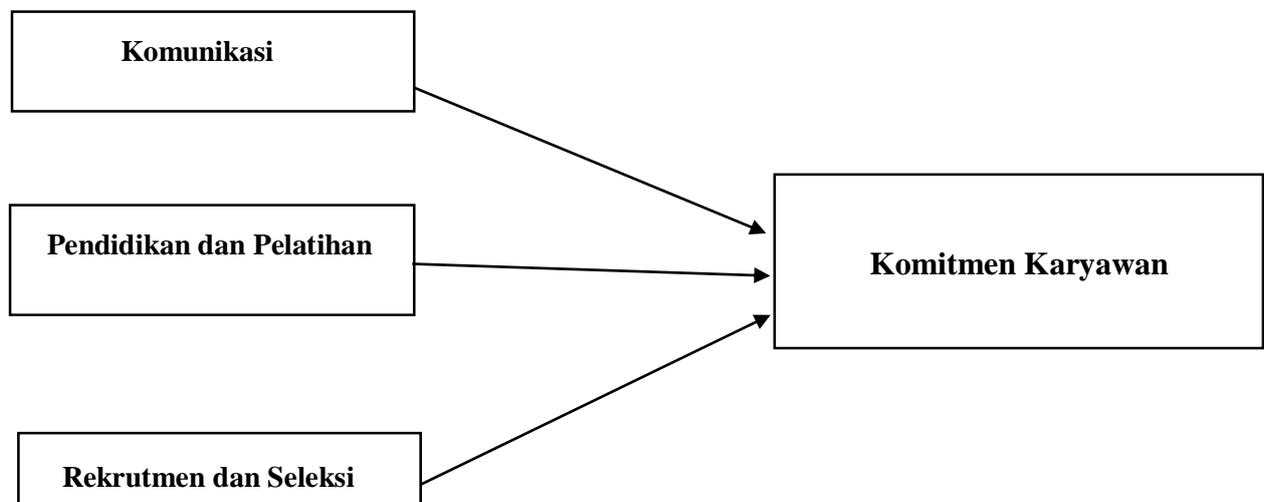
**Analisis Jalur (Path Analyze)**

1. Analisis jalur pengaruh komunikasi, pendidikan dan pelatihan, rekrutmen dan seleksi terhadap peningkatan kinerja karyawan



Gambar 4. Hubungan Kausal pada Substruktural 1

2. Analisis jalur pengaruh komunikasi, pendidikan dan pelatihan, rekrutmen dan seleksi terhadap komitmen karyawan



Gambar 5. Hubungan Kausal pada Substruktural 2

3. Analisis jalur pengaruh komitmen karyawan terhadap peningkatan kinerja karyawan



Gambar 6. Hubungan Kausal pada Substruktural 3

---

## **Pungky Namira**

*The Effect of Communication, Education and Training, Recruitment and Selection on Improving Employee Performance at Bank Mandiri with Employee Commitment as an Intervening Variable*

---

Pada saat ingin dianalisis menggunakan Aplikasi SEM AMOS 24, dikatakan bahwa data tidak dapat diamati (*unobservable*).

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa 1) Tidak terdapat pengaruh, dan tidak signifikan komunikasi dengan komitmen karyawan. 2) Tidak terdapat pengaruh, dan tidak signifikan komunikasi dengan peningkatan kinerja karyawan. 3) Tidak terdapat pengaruh akan tetapi signifikan pendidikan dan pelatihan dengan komitmen karyawan. 4) Tidak berpengaruh akan tetapi signifikan pendidikan dan pelatihan dengan peningkatan kinerja karyawan. 5) Tidak terdapat pengaruh, dan tidak signifikan rekrutmen dan seleksi dengan komitmen karyawan. 6) Tidak terdapat pengaruh, dan tidak signifikan rekrutmen dan seleksi dengan peningkatan kinerja karyawan. 7) Tidak terdapat pengaruh akan tetapi signifikan komitmen karyawan dengan peningkatan kinerja karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Agustina, H., Jaya, M., & Pungan, Y. (2019). Pengaruh Karakteristik Individu, Komunikasi Efektif dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (studi pada PT Tambang Batubara Bukit Asam). *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(1).
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management*. Kogan Page Publishers.
- Firmansyah, D. (2022). Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi Penelitian: Literature Review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), 85–114. <https://doi.org/10.55927/jiph.v1i2.937>
- Gayatri, G., Imbaruddin, A., & Muttaqin, M. (2018). Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Cabang Cendrawasih Makassar. *Jurnal Administrasi Negara*, 24(3), 189–199.
- Indah Sulistyowati. (2018). *Kompensasi Dan Pelatihan Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) TBK di Area Magelang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Bank mandiri (persero) area magelang*. File:///C:/Users/ACER/Documents/Tesis%20pungky%20magister%20manajemen/DA Ft/Pengaruh%20penilaian%20tingkat%20keehatan%20bank%20terhadap%20kinerja%20bank.Pdf.
- Lestari, A. N., & Suryani, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT The Univenus, Kragilan Serang Tahun 2018). *Tirtayasa Ekonomika*, 13(2), 274–299.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2020). *Human resource management at work: The definitive guide*. Kogan Page Publishers.
- Paath, C. J. G., Masi, G., & Onibala, F. (2020). Study cross sectional: Dukungan keluarga dengan kepatuhan hemodialisa pada pasien gagal ginjal kronis. *Jurnal Keperawatan*, 8(1), 106–112.

## Pungky Namira

*The Effect of Communication, Education and Training, Recruitment and Selection on Improving Employee Performance at Bank Mandiri with Employee Commitment as an Intervening Variable*

---

Pratama, S. A., Lorita, E., Saputra, H. E., & Ningsih, M. S. (2022). Human Resource Management Planning at PT. Batang Hari Benulu Primary. *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora*, 2(1), 77–88.

Sari, M., Siswati, T., Suparto, A. A., Ambarsari, I. F., Azizah, N., Safitri, W., & Hasanah, N. (2022). *Metodologi penelitian*. Global Eksekutif Teknologi.

Sedarmayanti, P. (2017). Pengembangan sumber daya manusia. *Bandung: PT Refika Aditama*.

Septian, M. D., & Leksono, A. B. (2018). *Dasar Manajemen Desain*. Universitas Brawijaya Press.

Sofi'i, I. (2022). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Penerbit Adab.

Sunarto, A. (2019). Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri Cluster Cilegon I. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(3), 241–250.

Times, I. D. N. (2020). Understanding Millennials' Behaviours and Demystifying Their Stereotypes Indonesia Millennial Report 2020 i. *Indonesia Millennial Report*.

Wijaya, A. (2021). Manfaat Perencanaan Sumberdaya Daya Manusia di Wecare. id. *Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(1), 1–5.



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).