

Siber Nusantara
Publisher© +62 811 7404 445 | <http://siberpublisher.org> | siberpublisher.info@gmail.com | Jalan Marina Indah Raya No. 1 Pantai Indah Kapuk, Kamal Muara, Penjaringan, Jakarta Utara, Indonesia.

Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital (JMPD)

E-ISSN : 2963-0185
P-ISSN : 2963-0142DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpd.v2i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Pengembangan Kompetensi Karyawan dan Kompensasi terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor

Dody Kurniawan¹¹Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, dody.kurniawan@dsn.ubharajaya.ac.idCorresponding Author: dody.kurniawan@dsn.ubharajaya.ac.id¹

Abstract: *This study aims to see the effect of employee competency development and improvement on employee productivity through job satisfaction at Bank Perekonomian Rakyat in Bogor. The approach used in this study is quantitative descriptive. The data used in this study are primary data, obtained from a questionnaire with a Likert scale of 1-5 (strongly disagree-strongly agree), which was filled out by employees at Bank Perekonomian Rakyat in Bogor. The population of this study was 31 respondents. The sampling technique used Saturated Sampling. With a sample size of 31 employees at Bank Perekonomian Rakyat in Bogor. The analysis tool used in this study is SmartPLS 4.1.0.0. The data obtained were then analyzed using quantitative descriptive analysis techniques based on the primary data obtained. The data will be presented in the form of numbers which are then interpreted. The tests carried out were Outer Model, Inner Model and Hypothesis Testing. The results of the study based on the results of the data analysis carried out showed that: 1) Employee Competency Development has no positive and insignificant effect on Job Satisfaction at Bank Perekonomian Rakyat in Bogor; 2) Compensation has no positive and insignificant effect on Job Satisfaction at Bank Perekonomian Rakyat in Bogor; 3) Employee Competency Development has a positive and significant effect on Employee Productivity at Bank Perekonomian Rakyat in Bogor; 4) Compensation has no positive and insignificant effect on Employee Productivity at Bank Perekonomian Rakyat in Bogor; 5) Job Satisfaction has a positive and significant effect on Employee Productivity at Bank Perekonomian Rakyat in Bogor; 6) Employee Competency Development has no positive and insignificant effect on Employee Productivity through Job Satisfaction at Bank Perekonomian Rakyat in Bogor; and 7) Compensation has no positive and insignificant effect on Employee Productivity through Job Satisfaction at Bank Perekonomian Rakyat in Bogor.*

Keywords: *Employee Productivity, Job Satisfaction, Employee Competency Development, Compensation*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh pengembangan kompetensi karyawan dan kompensasi terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuantitatif deskriptif. Data yang digunakan dalam penelitian ini data primer, yang diperoleh dari kuesioner dengan skala pengukuran skala likert 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju), yang diisi oleh

karyawan-karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor. Populasi penelitian ini sebanyak 31 responden. Teknik pengambilan sampel yaitu menggunakan Sampling Jenuh. Dengan total sampel sebanyak 31 karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu SmartPLS 4.1.0.0. Data yang diperoleh kemudian di analisis dengan teknik analisis deskriptif kuantitatif dengan berdasarkan atas data-data primer yang diperoleh. Data akan di sajikan dalam bentuk angka-angka yang kemudian di interprestasikan. Uji yang dilakukan yaitu Outer Model, Inner Model dan Uji Hipotesis. Hasil penelitian berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa: 1) Pengembangan Kompetensi Karyawan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor; 2) Kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor; 3) Pengembangan Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor; 4) Kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor; 5) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor; 6) Pengembangan Kompetensi Karyawan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor; dan 7) Kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor.

Kata Kunci: Produktivitas Karyawan, Kepuasan Kerja, Pengembangan Kompetensi Karyawan, Kompensasi

PENDAHULUAN

Di era *Society 5.0* yang ditandai dengan kemajuan teknologi yang pesat, termasuk penerapan *Internet of Things* (IoT) dan *Artificial Intelligence* (AI), sektor perbankan mengalami transformasi yang signifikan. Dalam konteks ini, produktivitas karyawan menjadi isu yang sangat penting untuk diperhatikan. Produktivitas karyawan di sektor perbankan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti pengembangan keterampilan dan kompensasi, tetapi juga oleh faktor eksternal yang berasal dari perkembangan teknologi. Penerapan teknologi digital dapat meningkatkan efisiensi operasional perbankan, namun hal ini juga menuntut karyawan untuk memiliki kompetensi yang lebih tinggi agar dapat beradaptasi dengan perubahan (Raihan et al., 2024).

Dalam konteks Bank Perekonomian Rakyat di Bogor, tantangannya adalah bagaimana meningkatkan produktivitas karyawan di tengah perubahan teknologi yang begitu cepat. Karyawan yang tidak memiliki keterampilan yang memadai dalam menggunakan teknologi baru akan sulit untuk berkontribusi secara optimal, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja bank secara keseluruhan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Raharjo, (2021), Hanya sekitar 25% karyawan di sektor perbankan yang merasa siap dengan perubahan digital, yang mengindikasikan adanya kesenjangan dalam pengembangan keterampilan.

Karena keterbatasan karyawan yang siap untuk menerapkan perubahan digital, maka harus diimbangi dengan pemberian kompensasi yang sepadan. Kompensasi juga berperan penting dalam mendorong produktivitas. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Wydyanto & Yandi, (2020), kompensasi yang kompetitif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas. Di Bank Perekonomian Rakyat, di mana sumber daya manusia seringkali menjadi pembeda kompetitif, penting untuk memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan mampu menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Dengan kemampuan organisasi untuk menerapkan sistem kompensasi yang adil, akan berdampak terhadap kepuasan kerja, yang merupakan variabel kunci yang mempengaruhi

produktivitas karyawan. Penelitian oleh F. Saputra et al., (2024), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan motivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik. Dalam konteks ini, pengembangan kompetensi dan remunerasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada produktivitas. Namun, di Bank Perekonomian Rakyat, banyak karyawan yang merasa tidak puas dengan pengembangan karir dan kompensasi mereka, seperti yang diungkapkan berdasarkan pra survei internal yang dilakukan di Bank Perekonomian Rakyat Bogor

Tabel 2. Pra Survei Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor

No	Faktor Yang Mempengaruhi	Skor Rata-Rata (skala 1-5)	Urutan
1	Pengembangan Kompetensi Karyawan	4,8	2
2	Beban Kerja	3,9	7
3	Kepuasan Kerja	4,9	1
4	Pengembangan Karier	4,0	6
5	Lingkungan Kerja	3,8	8
6	Kompensasi	4,6	3
7	Fleksibilitas Kerja	4,3	4
8	Gaya Kepemimpinan	4,1	5

Berdasarkan tabel 2 diatas, diketahui terdapat delapan indikator atau faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan yang digunakan dalam pra survei ini. Kemudian hasil pra survei yang dilakukan di Bank Perekonomian Rakyat di Bogor terkait faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan, diperoleh 3 faktor yang paling mempengaruhi dilihat berdasarkan skor rata-rata dan urutannya. Bahwa Kepuasan memiliki skor rata-rata tertinggi, yaitu 4.9. Disusul oleh Pengembangan Kompetensi Karyawan dengan skor rata-rata 4.8 dan Kompensasi dengan skor rata-rata 4.6. Berdasarkan hal tersebut, maka ketiga faktor tersebut digunakan sebagai variabel independen pada penelitian ini.

Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian mendalam mengenai dampak pengembangan kompetensi karyawan dan kompensasi terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini akan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan di Bank Perkreditan Rakyat di Bogor, serta rekomendasi strategis bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan di era digital ini. Dengan memahami hubungan antara variabel-variabel tersebut, diharapkan bank dapat mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya dan dapat bersaing dengan lebih baik di pasar yang semakin kompetitif.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, maka ditentukan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

- H1: Pengembangan Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja;
- H2: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja;
- H3: Pengembangan Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan;
- H4: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan;
- H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan;
- H6: Pengembangan Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja; dan
- H7: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Strategi ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan memahami fenomena yang terkait dengan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Pengumpulan dan analisis data kuantitatif deskriptif memungkinkan peneliti untuk menyesuaikan metodologi mereka dengan persyaratan penelitian dan karakteristik orang yang diteliti. Survei ini melibatkan 31 responden, yang keseluruhannya bekerja di Bank Perekonomian Rakyat di Bogor. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu sampling jenuh, di mana keseluruhan populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan ukuran sampel sebanyak 31 responden dengan uni analisis yaitu karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari kuesioner yang diisi oleh karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat. Data primer dari kuesioner dikumpulkan melalui Google Form, yang memungkinkan pembuatan tabel data penelitian. Untuk mendukung penelitian tentang kepuasan kerja dan produktivitas karyawan, peneliti mengumpulkan data penelitian sebelumnya dari artikel jurnal akademik terkemuka, termasuk Thomson Reuters Journal, Springer, Taylor & Francis, Scopus, Emerald, Sage, Web of Science, Sinta Journal, DOAJ, dan EBSCO, serta platform seperti Publish or Perish dan Google Scholar, buku, dan dokumen relevan lainnya, untuk mendapatkan wawasan tentang kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SmartPLS versi 4.1.0.0. Penelitian ini menggunakan uji Validitas, Reliabilitas, Inner Model, Outer Model, dan Uji Hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan mengacu pada kemampuan karyawan untuk menghasilkan output atau pekerjaan secara efektif dan efisien dalam jumlah waktu tertentu. Produktivitas diukur dari kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan. Faktor-faktor seperti keterampilan, motivasi, dan penggunaan teknologi dapat memengaruhi tingkat produktivitas. Organisasi sering kali berfokus pada peningkatan produktivitas karyawan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan insentif untuk hasil kerja yang optimal (Ali et al., 2024).

Dimensi atau indikator yang meliputi variabel Produktivitas Karyawan meliputi: 1) Kuantitas pekerjaan: Jumlah output yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu; 2) Kualitas Pekerjaan: Tingkat akurasi, ketepatan, dan standar kerja yang dicapai oleh karyawan; 3) Efisiensi Waktu: Seberapa cepat karyawan menyelesaikan tugas tanpa mengorbankan kualitas; 4) Inisiatif dan Kreativitas: Kemampuan karyawan untuk mengembangkan solusi atau ide baru untuk meningkatkan proses kerja; dan 5) Ketaatan pada Prosedur: Sejauh mana karyawan mematuhi peraturan, kebijakan, dan prosedur perusahaan dalam menjalankan pekerjaannya (Zainal et al., 2019).

Variabel Produktivitas Karyawan relevan dengan penelitian terdahulu yang telah diteliti oleh: (R. Saputra et al., 2023), (Satriawan et al., 2024), (Widodo, 2020).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau puas yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kompensasi, dan peluang pengembangan karir. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi, loyal, dan berkinerja lebih baik. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menyebabkan produktivitas yang lebih rendah dan perputaran yang lebih tinggi (Silitonga & Widodo, 2019).

Dimensi atau indikator yang meliputi variabel Kepuasan Kerja meliputi: 1) Kompensasi dan Penghargaan: Kepuasan karyawan terhadap gaji, bonus, dan insentif yang diterima; 2) Lingkungan Kerja: Persepsi karyawan terhadap kondisi fisik dan sosial di tempat kerja, seperti kenyamanan, keamanan, dan hubungan dengan rekan kerja; 3) Pengembangan Karir: Pelatihan

dan kesempatan untuk maju yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan karir karyawan; 4) Hubungan dengan atasan: Kualitas interaksi antara karyawan dan atasan mereka, termasuk komunikasi, dukungan, dan pengakuan; dan 5) Otonomi di Tempat Kerja: Tingkat kebebasan yang dimiliki karyawan dalam mengambil keputusan atau mengatur pekerjaannya (Marsono et al., 2018).

Variabel Kepuasan Kerja relevan dengan penelitian terdahulu yang telah diteliti oleh: (Widodo, 2021), (Sembiring et al., 2019), (F. Saputra & Mahaputra, 2022).

Pengembangan Kompetensi Karyawan

Pengembangan kompetensi karyawan digunakan untuk menggambarkan proses sistematis yang melaluinya keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan dapat ditingkatkan untuk menyelaraskannya dengan kebutuhan organisasi saat ini dan di masa depan. Istilah “pengembangan kompetensi” mencakup berbagai kegiatan, termasuk pelatihan formal, pendampingan, pembelajaran di tempat kerja, dan pelatihan khusus di lapangan. Tujuan utama dari pengembangan kompetensi adalah untuk menjamin bahwa karyawan memiliki kemampuan yang diperlukan dan mampu melaksanakan tugas mereka dengan cara yang efektif (Zaky, 2022).

Dimensi atau indikator yang meliputi variabel Pengembangan Kompetensi Karyawan meliputi: 1) Keterampilan Teknis: Indikator ini berkaitan dengan kapasitas karyawan untuk melakukan tugas-tugas teknis yang berkaitan dengan peran pekerjaan mereka. Sebagai ilustrasi, seorang programmer diharuskan memiliki kemampuan pengkodean dan pemrograman, sedangkan seorang manajer harus menunjukkan kemahiran dalam kompetensi manajemen dan pengambilan keputusan. Pengembangan keterampilan teknis memungkinkan karyawan untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas hasil kerja mereka; 2) Keterampilan Pemecahan Masalah: Kapasitas untuk mengidentifikasi solusi untuk masalah yang muncul di tempat kerja didefinisikan sebagai kemampuan pemecahan masalah. Indikator ini sangat penting, karena karyawan yang mahir dalam memecahkan masalah mampu mengatasi tantangan terkait pekerjaan dengan cara yang cepat dan efektif. Pengembangan kompetensi ini akan menghasilkan karyawan yang proaktif dan mudah beradaptasi dengan perubahan; 3) Komunikasi Efektif: Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif memungkinkan karyawan untuk menyampaikan ide, pendapat, dan instruksi dengan cara yang jelas dan tidak ambigu. Indikator ini mencakup kemahiran dalam komunikasi lisan dan tulisan, serta kapasitas untuk mendengarkan secara efektif. Pengembangan komunikasi yang efektif memfasilitasi kolaborasi antar tim dan mengurangi potensi kesalahpahaman; 4) Keterampilan Manajemen Waktu: Manajemen waktu memungkinkan karyawan untuk memprioritaskan tugas dan menyelesaikannya sesuai dengan tenggat waktu. Mereka yang mahir dalam manajemen waktu lebih mampu bekerja dengan cara yang efisien, menghindari stres yang berlebihan, dan mencapai target yang telah ditentukan; dan 5) Pembelajaran dan Kemampuan Beradaptasi: Kapasitas untuk terus belajar dan beradaptasi dalam menanggapi perkembangan teknologi yang terus berkembang dan perubahan kebutuhan organisasi merupakan indikator penting dari kompetensi profesional. Mereka yang memiliki kemampuan ini lebih mungkin untuk beradaptasi dengan cepat terhadap pembaruan sistem, prosedur baru, atau modifikasi lain di lingkungan kerja (Lastiwi & Suryono, 2022).

Variabel Pengembangan Kompetensi Karyawan relevan dengan penelitian terdahulu yang telah diteliti oleh: (Ginny, 2019), (Ghafar et al., 2024), (Syahputra & Tanjung, 2020).

Kompensasi

Kompensasi mengacu pada imbalan yang ditawarkan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan. Imbalan ini dapat berupa berbagai bentuk, termasuk gaji, insentif, bonus, atau tunjangan lain seperti tunjangan kesehatan, asuransi, atau fasilitas tambahan. Istilah 'kompensasi' tidak hanya mencakup imbalan finansial, tetapi juga kompensasi non-finansial, termasuk fleksibilitas kerja, kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, dan lingkungan kerja yang positif. Tujuan dari kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan untuk melakukan yang

terbaik. Struktur kompensasi yang kompetitif dapat meningkatkan kepuasan karyawan, karena memberikan rasa penghargaan atas upaya mereka (Rezky et al., 2019).

Dimensi atau indikator yang meliputi variabel Kompensasi meliputi: 1) Gaji Dasar: Gaji pokok merupakan komponen dasar dari remunerasi, yang mencerminkan remunerasi tetap yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas posisi dan tanggung jawab mereka. Gaji pokok yang kompetitif dan sesuai dengan standar industri merupakan indikator penting untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas; 2) Insentif dan Bonus: Insentif dan bonus diberikan sebagai bentuk remunerasi atas kinerja yang patut dicontoh. Indikator-indikator ini mendorong karyawan untuk mengerahkan upaya yang lebih besar untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Selain itu, bonus yang kompetitif telah terbukti dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja; 3) Tunjangan dan Fasilitas: Selain remunerasi yang telah disebutkan di atas, karyawan juga dapat menerima tunjangan seperti asuransi kesehatan, tunjangan transportasi, dan fasilitas di tempat kerja. Indikator ini menunjukkan sejauh mana perusahaan memberikan bantuan keuangan tambahan di luar gaji pokok. Tunjangan tersebut berfungsi untuk meningkatkan rasa dihargai dan kesejahteraan yang dirasakan oleh karyawan; 4) Keseimbangan Kompensasi-Pasar: Istilah “keseimbangan kompensasi” digunakan untuk menggambarkan situasi di mana paket remunerasi yang ditawarkan oleh perusahaan setara atau melebihi standar yang berlaku di industri yang sama. Indikator ini sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan daya saing dalam menarik karyawan potensial dan mempertahankan karyawan yang sudah ada; dan 5) Kompensasi Non-Finansial: Kompensasi non-finansial mencakup fleksibilitas kerja, kesempatan promosi, dan lingkungan kerja yang mendukung. Indikator-indikator ini tidak berwujud secara finansial tetapi secara signifikan berdampak pada loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Fleksibilitas dan peluang pengembangan karir memberikan kepuasan emosional yang memperkuat hubungan jangka panjang antara karyawan dan perusahaan (Rohman et al., 2023).

Variabel Kompensasi relevan dengan penelitian terdahulu yang telah diteliti oleh: (D. Kurniawan et al., 2021), (H. Kurniawan, 2022), (Berlian & Rafida, 2022).

Hasil

Pada penelitian ini, hasil penelitian meliputi pengujian outer model dan inner model:

Outer Model Uji Validitas

1. Convergent Validity

Jika koefisien korelasi > 1 atau $= 1$, maka ukuran validitas dianggap tinggi. Pada tabel 1, dibawah ini merupakan hasil uji outer model *convergen validity* (Santosa, 2018).

Tabel 1. Analisis Convergen Validity

	Pengembangan Kompetensi Karyawan	Kompensasi	Kepuasan Kerja	Produktivitas Karyawan
PKK1	0,871			
PKK4	0,805			
PKK5	0,809			
K3		0,952		
K5		0,855		
KK1			0,788	
KK2			0,803	
KK4			0,764	
PK3				0,896
PK5				0,880

Sumber: Output SmartPLS 4.1.0.0 (2024)

Berdasarkan output pada tabel 1 diatas, bahwa keseluruhan variabel yang digunakan dalam penelitian ini bisa dinyatakan valid, karena setiap indikator pada setiap variabel memperoleh nilai

loading factor > 0.60, maka dapat dinyatakan indikator setiap variabel memenuhi syarat untuk diteliti.

2. *AVE (Average Variance Extracted)*

Variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya.

Table 2. Analisis AVE

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Pengembangan Kompetensi Karyawan	0.687
Kompensasi	0.819
Kepuasan Kerja	0.616
Produktivitas Karyawan	0.788

Sumber: Output SmartPLS 4.1.0.0 (2024)

Berdasarkan tabel 2 diatas, diperoleh nilai AVE dari variabel Pengembangan Kompetensi Karyawan 0.687, Kompensasi 0.819, Kepuasan Kerja 0.616 dan Produktivitas Karyawan 0.788. Hal tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan variabel dalam penelitian ini memperoleh nilai lebih dari (>) 0.5, artinya setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (Bungin & Mashudi, 2023).

Outer Model Uji Reliabilitas

1. *Composite Reliability*

Uji reliabilitas ini ditujukan untuk mengukur seberapa relevan dan konsisten seorang responden di dalam menjawab atau mengisi kuisioner, berkaitan dengan kuisioner yang diberikan.

Tabel 3. Analisis Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Pengembangan Kompetensi Karyawan	0.868
Kompensasi	0.900
Kepuasan Kerja	0.828
Produktivitas Karyawan	0.882

Sumber: Output SmartPLS 4.1.0.0 (2024)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 3 di atas, diperoleh nilai *composite reliability* variabel Pengembangan Kompetensi Karyawan sebesar 0.868, nilai *composite reliability* Kompensasi sebesar 0.900, nilai *composite reliability* Kepuasan Kerja sebesar 0.828 dan nilai *composite reliability* Produktivitas Karyawan sebesar 0.882. Di mana menunjukkan nilai keseluruhan variabel tersebut lebih besar (>) dari 0.7, artinya keseluruhan variabel dinyatakan reliabel (Bungin & Mashudi, 2023).

2. *Cronbach's Alpha*

Uji reliabilitas dengan *composite reliability* dapat diperkuat dengan *cronbach's alpha*. Kriteria penilaian variabel apabila nilai *cronbach's alpha* tiap variabel > 0.7, maka dapat dinyatakan reliabel (Santosa, 2018).

Table 4. Analisis Cronbach's Alpha

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Pengembangan Kompetensi Karyawan	0.783
Kompensasi	0.792
Kepuasan Kerja	0.791
Produktivitas Karyawan	0.732

Sumber: Output SmartPLS 4.1.0.0 (2024)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4 diatas, diperoleh nilai *cronbach's alpha* variabel Pengembangan Kompetensi Karyawan sebesar 0.783, nilai *cronbach's alpha* Kompensasi sebesar 0.792, nilai *cronbach's alpha* Kepuasan Kerja sebesar 0.791 dan nilai *cronbach's alpha* Produktivitas Karyawan sebesar 0.732. Hal tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan variabel lebih besar dari 0.7, maka keseluruhan variabel dinyatakan reliabel.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model structural ini bertujuan untuk melihat adanya hubungan atau pengaruh antara konstruk, nilai signifikan dan R Square.

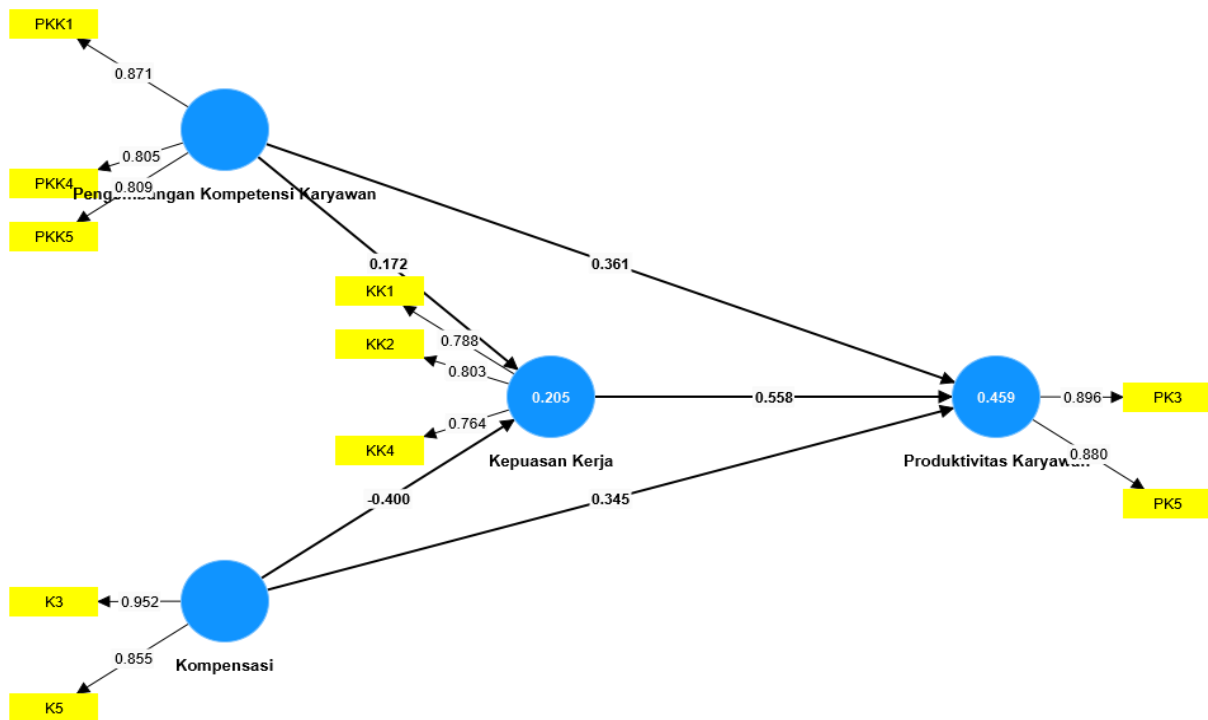


Figure 1. Output Inner Model

Hasil Pengujian Hipotesis (Uji Signifikansi)

Pengujian hipotesis menggunakan output *path coefficients* dan indirect effect:

Table 5. Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pengembangan Kompetensi Karyawan - > Kepuasan Kerja	0,172	0,196	0,187	0,922	0,357
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	-0,400	-0,404	0,248	1,612	0,107
Pengembangan Kompetensi Karyawan - > Produktivitas Karyawan	0,361	0,381	0,146	2,476	0,013
Kompensasi -> Produktivitas Karyawan	0,345	0,330	0,185	1,864	0,062
Kepuasan Kerja -> Produktivitas Karyawan	0,558	0,529	0,193	2,890	0,004
Pengembangan Kompetensi Karyawan - > Kepuasan Kerja -> Produktivitas Karyawan	0,096	0,101	0,111	0,863	0,388

Kompensasi ->	-0,223	-0,212	0,166	1,345	0,179
Kepuasan Kerja ->					
Produktivitas Karyawan					

Tujuan dari pengujian bootstrapping ini untuk meminimalisir ketidaknormalan pada data penelitian. Berikut hasil pengujian bootstrapping:

1. Pengaruh Pengembangan Kompetensi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan pengaruh Pengembangan Kompetensi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja, sebagaimana dilihat pada tabel 5. Hasil analisis uji hipotesis memperoleh nilai (O) yang di mana koefisien jalur sebesar 0.172 dengan nilai T statistik sebesar 0,922 dan nilai P Values 0.357. Nilai tersebut lebih besar (<) dari nilai t tabel (2.039) dan nilai P Values lebih besar (>) 0.05, artinya tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan.

Maka Pengembangan Kompetensi Karyawan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor (**H1 Ditolak**).

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja, sebagaimana dilihat pada tabel 5. Hasil analisis uji hipotesis memperoleh nilai (O) yang di mana koefisien jalur sebesar -0,400 dengan nilai T statistik sebesar 1.612 dan nilai P Values 0.107. Nilai tersebut lebih besar (<) dari nilai t tabel (2.039) dan nilai P Values lebih besar (>) 0.05, artinya tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan.

Maka Kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor (**H2 Ditolak**).

3. Pengaruh Pengembangan Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan pengaruh Pengembangan Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan, sebagaimana dilihat pada tabel 5. Hasil analisis uji hipotesis memperoleh nilai (O) yang di mana koefisien jalur sebesar 0.361 dengan nilai T statistik sebesar 2.476 dan nilai P Values 0.013. Nilai tersebut lebih besar (>) dari nilai t tabel (2.039) dan nilai P Values lebih kecil (<) 0.05, artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Maka Pengembangan Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor (**H3 Diterima**).

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Karyawan, sebagaimana dilihat pada tabel 5. Hasil analisis uji hipotesis memperoleh nilai (O) yang di mana koefisien jalur sebesar 0.345 dengan nilai T statistik sebesar 1.864 dan nilai P Values 0.062. Nilai tersebut lebih kecil (<) dari nilai t tabel (2.039) dan nilai P Values lebih besar (>) 0.05, artinya tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan.

Maka Kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor (**H4 Ditolak**).

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan, sebagaimana dilihat pada tabel 5. Hasil analisis uji hipotesis memperoleh nilai (O) yang di mana koefisien jalur sebesar 0.558 dengan nilai T statistik sebesar 2.890 dan nilai P Values 0.004. Nilai tersebut lebih besar (>) dari nilai t tabel (2.039) dan nilai P Values lebih kecil (<) 0.05, artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Maka Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor (**H5 Diterima**).

6. Pengaruh Pengembangan Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan pengaruh Pengembangan Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja, sebagaimana dilihat pada tabel 5. Hasil analisis uji hipotesis memperoleh nilai (O) yang di mana koefisien jalur sebesar 0.096 dengan nilai T statistik sebesar 0.863 dan nilai P Values 0.388. Nilai tersebut lebih kecil (<) dari nilai t tabel (2.039) dan nilai P Values lebih besar (>) 0.05, artinya tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan.

Maka Pengembangan Kompetensi Karyawan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor (**H6 Ditolak**).

7. Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja, sebagaimana dilihat pada tabel 5. Hasil analisis uji hipotesis memperoleh nilai (O) yang di mana koefisien jalur sebesar -0.223 dengan nilai T statistik sebesar 1.345 dan nilai P Values 0.179. Nilai tersebut lebih kecil (<) dari nilai t tabel (2.039) dan nilai P Values lebih besar (>) 0.05, artinya tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan.

Maka Kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor (**H7 Ditolak**).

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka pembahasa penelitian ini antara lain:

Pengaruh Pengembangan Kompetensi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan kompetensi karyawan yang meliputi keterampilan teknis, pemecahan masalah, komunikasi efektif, manajemen waktu, pembelajaran dan adaptasi, tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Bank Perkreditan Rakyat Bogor. Dalam konteks ini, meskipun program pelatihan dan pengembangan keterampilan telah ditingkatkan, karyawan tidak secara otomatis merasakan peningkatan kepuasan kerja. Salah satu alasannya mungkin karena karyawan merasa bahwa keterampilan teknis dan pengetahuan yang mereka peroleh tidak selalu dihargai atau diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Karyawan mungkin juga merasa bahwa meskipun mereka berkembang secara profesional, faktor-faktor lain yang lebih langsung, seperti lingkungan kerja atau hubungan dengan manajer, memiliki dampak yang lebih besar pada kepuasan mereka.

Pengembangan kompetensi karyawan juga sering dihadapkan pada sumber daya atau waktu yang terbatas untuk menerapkan keterampilan baru di tempat kerja. Selain itu, jika karyawan merasa bahwa pengembangan kompetensi hanya merupakan persyaratan tambahan, tanpa penghargaan atau pengakuan dari manajer mereka, mereka cenderung tidak mengalami peningkatan kepuasan kerja. Bahkan, beberapa karyawan mungkin merasa bahwa beban kerja mereka meningkat karena permintaan untuk pelatihan atau kursus tambahan tanpa kompensasi atau dukungan yang memadai. Akibatnya, mereka kurang termotivasi dan pada akhirnya tidak merasakan dampak positif dari program pengembangan keterampilan terhadap kepuasan kerja mereka di BPR.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi yang terdiri dari gaji pokok, insentif, bonus, tunjangan, fasilitas, kompensasi yang sesuai dengan pasar dan kompensasi non-finansial juga tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank Perkreditan Rakyat Bogor. Hal ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor, seperti karyawan merasa bahwa kompensasi yang ditawarkan kurang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain di industri yang sama. Karyawan juga

mungkin merasa bahwa imbalan yang mereka terima tidak sepadan dengan tingkat kerja keras dan dedikasi yang mereka berikan.

Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak memadai, kepuasan kerja cenderung menurun, terutama jika mereka melihat rekan kerja atau teman di perusahaan lain dengan tanggung jawab yang sama menerima kompensasi yang lebih baik. Selain itu, karyawan cenderung kurang termotivasi jika sistem remunerasi tidak memberikan insentif tambahan yang cukup untuk mendorong mereka berkinerja lebih baik. Akibatnya, berbagai bentuk kompensasi yang ditawarkan belum mampu meningkatkan kepuasan kerja mereka di BPR secara signifikan.

Pengaruh Pengembangan Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan

Meskipun pengembangan keterampilan karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan di Bank Perkreditan Rakyat Bogor. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi teknis, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan komunikasi yang baik dan kemampuan manajemen waktu dapat berdampak langsung pada kinerja dan produktivitas karyawan. Karyawan dengan kompetensi yang baik mampu bekerja lebih efisien, menyelesaikan tugas dengan kualitas yang tinggi, dan memiliki inisiatif yang lebih besar untuk mengatasi tantangan pekerjaan.

Dengan kata lain, pengembangan kompetensi karyawan diperlukan agar mereka menjadi lebih produktif, meskipun tidak serta merta berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka. Hal ini juga menunjukkan bahwa karyawan di BPR lebih termotivasi oleh prestasi dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan mereka, daripada faktor-faktor yang berkaitan dengan kesejahteraan emosional atau kenyamanan kerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Karyawan

Kompensasi berupa gaji pokok, insentif, bonus, tunjangan, kompensasi pasar dan kompensasi non finansial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada BPR di Bogor. Hal ini dapat disebabkan karena kompensasi yang diterima tidak cukup untuk memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat atau memberikan hasil yang lebih baik. Selain itu, karyawan mungkin merasa bahwa kompensasi yang mereka terima cukup standar atau tidak memberikan insentif yang cukup untuk meningkatkan produktivitas.

Tanpa insentif yang tepat, karyawan cenderung bekerja sesuai dengan persyaratan minimum pekerjaan, dengan sedikit insentif untuk meningkatkan kinerja atau kualitas pekerjaan mereka. Akibatnya, produktivitas karyawan tidak terpengaruh, meskipun berbagai bentuk kompensasi telah diberikan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Kepuasan kerja yang meliputi imbalan, lingkungan kerja, pengembangan karir, hubungan dengan atasan dan otonomi dalam bekerja memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas karyawan di BPR. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih bersemangat, berkomitmen dan termotivasi untuk mencapai hasil yang terbaik. Kepuasan kerja meningkatkan keterlibatan karyawan, mengurangi stres dan membantu mereka bekerja lebih efisien.

Karyawan yang merasa dihargai, memiliki peluang pengembangan karir dan hubungan yang baik dengan manajer mereka cenderung lebih produktif dan berkontribusi positif terhadap kinerja bisnis.

Pengaruh Pengembangan Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pengembangan kompetensi karyawan yang meliputi keterampilan teknis, pemecahan masalah, komunikasi yang efektif, manajemen waktu, pembelajaran dan kemampuan beradaptasi tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan

kerja pada Bank Perkreditan Rakyat di Bogor. Dalam hal ini, meskipun karyawan memiliki kompetensi yang memadai, namun dampaknya tidak serta merta meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya secara langsung dapat mempengaruhi produktivitas. Kemampuan teknis yang baik tidak secara otomatis membuat orang menjadi lebih puas terhadap pekerjaannya, apalagi jika aspek-aspek lain seperti penghargaan, hubungan yang baik dengan atasan dan kesempatan untuk pengembangan karir masih belum optimal. Oleh karena itu, meskipun karyawan memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan, kurangnya kepuasan dapat berarti bahwa mereka kurang termotivasi untuk melakukan yang terbaik.

Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang menyenangkan, pengakuan atas kontribusi karyawan dan otonomi dalam melaksanakan tugas tampaknya memainkan peran yang lebih besar dalam meningkatkan kepuasan dan produktivitas. Sebagai contoh, mengembangkan keterampilan manajemen waktu atau kemampuan beradaptasi, meskipun sangat membantu dalam pekerjaan sehari-hari, tidak cukup untuk membuat orang bahagia jika dasar-dasar pekerjaan mereka tidak terpenuhi. Selain itu, hubungan yang baik dengan atasan dan kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru secara berkelanjutan merupakan komponen penting dari kepuasan karyawan. Tanpa aspek-aspek ini, upaya untuk meningkatkan keterampilan saja tidak cukup untuk mengoptimalkan produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja.

Sebaliknya, produktivitas karyawan dapat dioptimalkan jika pengembangan kompetensi mereka diimbangi dengan upaya organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan ini belum terjalin secara efektif. Hal ini bisa jadi disebabkan oleh ketidaksesuaian antara kompetensi yang dikembangkan dengan harapan dan kebutuhan karyawan di lapangan. Sebagai contoh, meskipun pelatihan komunikasi yang efektif diberikan, hal ini mungkin tidak menjadi prioritas utama bagi karyawan yang membutuhkan keterampilan teknis yang lebih spesifik untuk mencapai produktivitas. Akibatnya, peningkatan kepuasan kerja yang diharapkan dari pengembangan keterampilan tidak tercapai dan produktivitas karyawan tidak terpengaruh secara signifikan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Kompensasi yang meliputi gaji pokok, insentif, bonus, tunjangan dan keseimbangan kompensasi dibandingkan dengan standar pasar tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Bank Perkreditan Rakyat di Bogor. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian imbalan finansial dan non-finansial, meskipun telah memenuhi standar, belum berhasil meningkatkan kepuasan kerja yang secara signifikan dapat meningkatkan produktivitas. Banyak karyawan yang melihat kompensasi hanya sebagai salah satu faktor dasar dan tidak cukup untuk memotivasi mereka dalam bekerja. Selain gaji, karyawan cenderung mencari elemen-elemen lain dalam pekerjaan mereka, seperti kesempatan untuk pengembangan karir, hubungan kerja yang baik dan perasaan dihargai atas kontribusi mereka, agar benar-benar puas.

Kurangnya hubungan yang signifikan mungkin juga disebabkan oleh persepsi karyawan terhadap imbalan yang mereka terima. Meskipun perusahaan mungkin menawarkan gaji dan insentif yang sesuai dengan pasar, karyawan mungkin merasa bahwa kompensasi tersebut tidak sepadan dengan persyaratan pekerjaan atau lingkungan kerja yang mereka alami. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas mereka. Jika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak sepadan dengan upaya atau tekanan yang mereka hadapi, mereka cenderung kurang termotivasi, bahkan dalam situasi di mana aspek kompensasi telah ditangani oleh organisasi.

Selain itu, imbalan non-finansial, seperti tunjangan atau fasilitas tambahan, mungkin dianggap oleh beberapa karyawan kurang relevan dengan kepuasan mereka. Karyawan mungkin lebih memilih imbalan langsung atas upaya mereka dalam bentuk pengakuan atau promosi, dibandingkan dengan manfaat jangka panjang seperti tunjangan. Tanpa adanya keseimbangan antara imbalan dan kebutuhan karyawan akan kepuasan kerja, maka peningkatan produktivitas melalui kepuasan kerja tidak akan tercapai secara optimal. Karyawan mungkin merasa bahwa

meskipun kompensasi diberikan, namun tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial mereka di tempat kerja, sehingga produktivitas tetap berada di level yang sama.

CONCLUSION

Berdasarkan rumusan masalah, hasil dan pembahasan diatas, maka kesimpulan dari penelitian ini yaitu:

1. Pengembangan Kompetensi Karyawan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor;
2. Kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor;
3. Pengembangan Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor;
4. Kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor;
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor;
6. Pengembangan Kompetensi Karyawan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor; dan
7. Kompensasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Bank Perekonomian Rakyat di Bogor.

REFERENCES

- Ali, H., Candra Susanto, P., & Saputra, F. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Transportasi Udara: Teknologi Informasi, Infrastruktur dan Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Siber Transportasi Dan Logistik*, 1(4), 121–134. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Berlian, B., & Rafida, V. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan di PT. Winaros Kawula Bahari Beji-Pasuruan. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*, 10(1), 81–93. <https://doi.org/10.26740/jpap.v10n1.p81-93>
- Bungin, B., & Mashudi, M. (2023). *METODOLOGI PENELITIAN KUANTITATIF Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya* (3rd ed.). Prenada Media.
- Ghafar, A., Perwitasari, E. P., Susanto, P. C., Krisnawat, S., & Pahala, Y. (2024). ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR: PELATIHAN, KOMPETENSI DAN MOTIVASI KARYAWAN SEKTOR PERUSAHAAN KARGO. *JIMMU*, 9(1), 14–26.
- Ginny, P. L. (2019). Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Yang Bergerak Dibidang Logistik di Jakarta. *PRIMANOMICS: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 17(2).
- Kurniawan, D., Putra, C. I. W., & Sianipar, P. B. H. (2021). Analysis Of Company Performance with The Approach Balanced Scorecard in Bank Xyz. *Review of International Geographical Education Online*, 11(7).
- Kurniawan, H. (2022). LITERATURE REVIEW : ANALISIS KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI KOMPENSASI DAN MOTIVASI. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4), 426–441.
- Lastiwi, D. T., & Suryono, F. (2022). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dan Arah Kebijakannya:(Sebuah Literature Review). *Nusantara Innovation Journal*, 1(1), 38–46.
- Marsono, A., Silitonga, P., & Widodo, D. S. (2018). Effect of Current Ratio, Leverage Ratio, Inflation and Currency Share Closing Price of Consumer Goods Industry in Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 4(8).
- Raharjo, B. (2021). Fintech Teknologi Finansial Perbankan Digital. *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*, 1–299.

- Raihan, M., Nasution, M. L. I., & Daulay, A. N. (2024). Analisis Dampak Perkembangan Teknologi AI Dalam Meningkatkan Efisiensi Operasional Bank Syariah (Studi Kasus Bank Sumut Kantor Cabang Syariah Medan Ringroad). *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 7(2), 2049–2062.
- Rezky, M. P., Sutarto, J., Prihatin, T., Yulianto, A., & Haidar, I. (2019). Generasi Milenial yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital (Society 5 . 0 dan Revolusi Industri 4 . 0) di Bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana UNNES*.
- Rohman, M., Jumawan, & Hadita. (2023). Peran Human Capital Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan (Literatur Review MSDM). *Student Research Journal*, 1(5), 11–20.
- Santosa, P. I. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Pengembangan Hipotesis Dan Pengujiannya Menggunakan SmartPLS* (Giovanny (ed.); 1st ed.). Penerbit Andi. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1114554>
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of Job Satisfaction, Employee Loyalty and Employee Leadership Style (Human Resource Literature Study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762–772. <https://doi.org/10.31933/DIJMS.V3I4.1324>
- Saputra, F., Putri, G. A. M., Puspitasari, D., & Danaya, B. P. (2024). Pengaruh Pengembangan Karier dan Budaya Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Graha Sarana Duta Cabang STO Gambir. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 2(1), 168–186.
- Saputra, R., Rizky Mahaputra, M., Saputra, F., & Ridho Mahaputra, M. (2023). Analisis Penerapan Artificial Intelligence terhadap Produktivitas Perusahaan Media Informasi. *Journal Pendidikan Siber Nusantara (JPSN)*, 1(2), 91–96.
- Satriawan, N., Saputra, E., & Saputra, R. (2024). Determinasi Cloud Storage dan Infrastruktur IT terhadap Pengamanan File. *Einstein: Jurnal Teknologi Dan Pengembangan*, 1(1), 26–36.
- Sembiring, D., Widodo, D. S., Adjiantoro, B., Saman, A. B., & Kader, B. A. (2019). Failure Analysis of the Furnace Scotch Boiler. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 9(1), 3704–3798.
- Silitonga, P. E. S., & Widodo, D. S. (2019). The effect of supply chain planning and operations on employee performance through employee job satisfaction. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(6), 655–663.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i3.3706>
- Widodo, D. S. (2020). Manajemen Kinerja. *Pdf. Cipta Media Nusantara*.
- Widodo, D. S. (2021). Influence of managerial performance: work motivation, leadership style and work experience (literature review study). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(6), 1079–1089.
- Wydyanto, W., & Yandi, A. (2020). FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT (A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDY). *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(2). <https://doi.org/10.31933/dijms.v2i2.679>
- Zainal, V. R., Widodo, D. S., & Subagja, I. K. (2019). Indonesia Islamic Banking Readiness in Facing the ASEAN Economic Community, in Terms of Islamic Banking Disclosure and Performance Indices. *Journal of Economics and Management Sciences*, 2(2), p25–p25.
- Zaky, M. (2022). Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Tantangan Global. *BRANDING: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 73–86.