

Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank BTN KC Denpasar

The Impact Of Work Environment, Competency, And Career Development On Employee Performance At Bank BTN KC Denpasar

Ariesta Gige Setia Cahyani^{a*}, Dewie Tri Wijayanti^b, Andre Dwijanto Witjaksono^c
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya^{a,b,c}
^aariesta.21008@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, lingkungan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Cabang Bank BTN Denpasar. Fenomena rendahnya kinerja serta meningkatnya tuntutan kompetensi di sektor perbankan menjadi latar belakang pentingnya penelitian ini, khususnya dalam konteks perbankan daerah. Metode kuantitatif dengan pendekatan survei digunakan dalam penelitian ini. Responden terdiri dari 115 karyawan tetap Bank BTN Kantor Cabang Denpasar yang dipilih menggunakan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling dengan Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji pengaruh simultan maupun parsial dari variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh langsung yang kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, pengaruh langsung lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja tidak signifikan secara statistik; namun, kedua variabel tersebut memberikan kontribusi tidak langsung melalui pengaruh positifnya terhadap pengembangan karir. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk mendorong kinerja karyawan secara optimal, organisasi perlu memberikan perhatian tidak hanya pada peningkatan lingkungan kerja dan pengembangan kompetensi, tetapi juga pada penyediaan jalur pengembangan karir yang jelas dan terstruktur.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Kompetensi, Pengembangan Karir

Abstract

This study aims to analyze the influence of career development, work environment, and competence on employee performance at Bank BTN Denpasar Branch Office. The phenomenon of lower performance and the increasing demand for competencies in the banking sector underscore the importance of this research, particularly in the context of regional banking. A quantitative method with a survey approach was employed. The respondents consisted of 115 permanent employees of Bank BTN Denpasar Branch, selected using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires using a Likert scale. The data were then analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS) to examine both the simultaneous and partial effects of the independent variables on the dependent variable. The results indicate that career development has a strong and significant direct influence on employee performance. In contrast, the direct effects of work environment and competence on performance were not statistically significant; however, both variables contribute indirectly through their positive influence on career development. These findings suggest that to foster optimal employee performance, organizations need to focus not only on improving the work environment and building employee competencies but also on ensuring clear and structured career development pathways.

Keywords: Work Environment, Performance, Competency, Career Development

1. Pendahuluan

Industri perbankan Indonesia sedang mengalami transformasi yang cepat, didorong oleh perubahan teknologi, regulasi, dan ekspektasi nasabah. Dalam konteks ini, peran sumber daya manusia sebagai garda terdepan dalam penyampaian layanan

menjadi semakin krusial. Bank tidak hanya berfungsi sebagai institusi keuangan, tetapi juga sebagai organisasi yang berorientasi pada layanan, yang sangat bergantung pada kompetensi karyawan dan kualitas kerja untuk mempertahankan daya saing dan reputasi di tengah meningkatnya persaingan industri (Elsaid, 2023; Elia et al., 2023).

Salah satu tantangan utama dalam manajemen SDM di sektor perbankan adalah memastikan kesinambungan dan keberlanjutan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang kuat tidak hanya mendorong efisiensi operasional, tetapi juga berkontribusi terhadap retensi karyawan, kepuasan kerja, dan pencapaian tujuan strategis organisasi (Susanto, 2022; Basuki & Widyanti, 2022). Dalam praktiknya, kinerja sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, termasuk kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompetensi individu (Zhu et al., 2021; Akkermans et al., 2021).

Pengembangan karir mencerminkan persepsi individu secara keseluruhan terhadap peluang mereka untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi, termasuk akses terhadap pelatihan, jalur promosi, pendampingan, dan pengembangan keterampilan (Penconek et al., 2021). Karyawan yang memandang adanya peluang pengembangan karir yang kuat cenderung menunjukkan motivasi lebih tinggi untuk berkembang, berkontribusi secara optimal, dan berkomitmen pada organisasi. Lingkungan kerja, baik secara fisik maupun psikologis, juga memainkan peran penting dalam membentuk kenyamanan dan produktivitas karyawan (Hartika et al., 2023; Rasool et al., 2021). Lingkungan kerja yang positif mendorong interaksi yang sehat, komunikasi terbuka, dan suasana kerja yang kondusif untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Toropova et al., 2021). Selain itu, kompetensi individu merupakan penentu utama dari kinerja karyawan. Kompetensi mencakup tidak hanya kemampuan teknis, tetapi juga keterampilan interpersonal, kemampuan kepemimpinan, dan adaptabilitas terhadap perubahan (Presti et al., 2022). Di era digital dan berbasis data saat ini, karyawan bank diharapkan memiliki kompetensi yang lebih fleksibel dan relevan dengan perkembangan industri (Rachmad, 2025).

Namun, berbagai studi sebelumnya menunjukkan bahwa tidak semua organisasi mampu mengintegrasikan ketiga faktor tersebut secara efektif untuk mendukung kinerja yang optimal (Varma et al., 2022; Niati et al., 2021). Masih terdapat kesenjangan antara potensi individu dan realisasi kinerja aktual yang ditunjukkan oleh karyawan, khususnya pada kantor cabang yang sering kali beroperasi dengan keterbatasan sumber daya dan struktur organisasi (Niati et al., 2021).

Dalam menghadapi tantangan dinamis di sektor perbankan, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci utama dalam meningkatkan daya saing organisasi. Salah satu elemen penting dalam hal ini adalah lingkungan kerja, yang tidak hanya memengaruhi kenyamanan fisik dan psikologis karyawan, tetapi juga berdampak pada pengembangan kompetensi dan karir mereka. Lingkungan kerja yang positif dapat menciptakan suasana yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, serta peningkatan kapasitas individu (Hartika et al., 2023). Oleh karena itu, diasumsikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi secara positif terhadap kompetensi (H1) dan pengembangan karir karyawan (H2). Selain itu, pengembangan kompetensi yang baik juga dapat dimediasi oleh kualitas lingkungan kerja itu sendiri (H3), yang memperkuat hubungan antara kondisi kerja dengan peningkatan kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya.

Kompetensi yang tinggi tidak hanya menjadi aset individu, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam merancang jalur pengembangan karir yang berkelanjutan (H4). Ketika karyawan merasa memiliki kapasitas yang memadai, mereka cenderung lebih

siap untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar dan menapaki jenjang karir yang lebih tinggi. Pada akhirnya, baik kompetensi (H5) maupun pengembangan karir (H6) diharapkan memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, terutama dalam konteks kantor cabang perbankan yang menuntut efisiensi, ketepatan layanan, dan adaptabilitas. Sementara, pertanyaan penelitian yang hendak dijawab melalui studi ini adalah: (1) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kompetensi dan pengembangan karir karyawan? (2) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir dan kinerja karyawan? dan (3) Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis pengaruh pengembangan karir, lingkungan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di Kantor Cabang Bank BTN Denpasar. Penelitian ini penting untuk memberikan wawasan empiris mengenai sejauh mana faktor-faktor tersebut memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks organisasi perbankan daerah. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis di bidang manajemen sumber daya manusia serta rekomendasi praktis bagi manajemen Bank BTN Cabang Denpasar dalam merancang strategi pengembangan karir yang lebih terarah dan berkelanjutan

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Jenis penelitian yang digunakan adalah asosiatif-kausal, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel independen (pengembangan karir, lingkungan kerja, dan kompetensi) dengan variabel dependen (kinerja karyawan). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja di Kantor Cabang Bank BTN Denpasar. Berdasarkan data internal dan estimasi struktur organisasi, jumlah populasi diperkirakan sebanyak 115 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup dengan menggunakan skala Likert 4 poin, mulai dari “Sangat Tidak Setuju” hingga “Sangat Setuju.” Kuesioner tersebut memuat pernyataan-pernyataan yang mencerminkan indikator dari masing-masing variabel, yaitu pengembangan karir, lingkungan kerja, kompetensi, dan kinerja karyawan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS). Langkah-langkah analisis mencakup evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural untuk menilai pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

3. Hasil Dan Pembahasan

Profil Responden

Tabel 1. Profil Responden

Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	40	35%
Perempuan	75	65%
Usia		
<25 tahun	17	23%

25-34 tahun	21	28%
35-44 tahun	17	23%
>45 tahun	19	26%
Lama Bekerja		
< 2 tahun	20	27%
2-5 tahun	24	32%
6-10 tahun	8	11%
> 10 tahun	22	30%
Posisi		
Developer Officer	4	3%
General Support	3	2%
Junior Officer	1	1%
Manager	2	2%
Relationship Manager	5	4%
Sales	26	23%
Staff	42	37%
Sub Branch Head	8	7%
Supervisor	14	12%
Team Leader	2	2%
Unit Head	8	7%

Responden dalam penelitian ini terdiri dari 115 karyawan tetap yang bekerja di Kantor Cabang Bank BTN Denpasar. Tabel 1 menunjukkan bahwa berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 42 responden (56,8%) adalah laki-laki, sedangkan 32 responden (43,2%) adalah perempuan. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada dalam kelompok usia 25–34 tahun (28,4%), diikuti oleh kelompok usia ≥ 45 tahun (25,7%), <25 tahun (23,0%), dan 35–44 tahun (23,0%). Berdasarkan lama masa kerja, distribusi responden relatif merata, dengan masing-masing 22 responden (29,7%) berada dalam kategori <2 tahun, 2–5 tahun, dan >10 tahun, sedangkan 8 responden (10,8%) memiliki masa kerja 6–10 tahun. Berdasarkan jabatan, sebagian besar responden berada pada level Staf (37%), yang mencakup layanan pelanggan, teller, dukungan layanan, dan departemen lainnya. Selanjutnya diikuti oleh karyawan di bidang Penjualan (23%) dan Supervisor (14%) yang juga memiliki jumlah yang cukup signifikan. Hasil ini mencerminkan keberagaman posisi pekerjaan yang dianggap representatif terhadap struktur karyawan di institusi perbankan daerah.

Evaluasi Model Pengukuran

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Loading Factor	Hasil
Lingkungan Kerja	X1.1	0.702	Valid
	X1.2	0.731	Valid
	X1.3	0.799	Valid
	X1.4	0.857	Valid
	X1.5	0.777	Valid
	X1.6	0.731	Valid
	X1.7	0.833	Valid
	X1.8	0.752	Valid

Kompetensi	X2.1	0.795	Valid
	X2.10	0.790	Valid
	X2.2	0.847	Valid
	X2.3	0.804	Valid
	X2.4	0.859	Valid
	X2.5	0.824	Valid
	X2.6	0.726	Valid
	X2.7	0.830	Valid
	X2.8	0.832	Valid
	X2.9	0.801	Valid
Pengembangan Karir	X3.1	0.756	Valid
	X3.2	0.859	Valid
	X3.3	0.861	Valid
	X3.4	0.860	Valid
	X3.5	0.797	Valid
	X3.6	0.780	Valid
	X3.7	0.767	Valid
	X3.8	0.759	Valid
Kinerja Karyawan	Y.1	0.803	Valid
	Y.2	0.773	Valid
	Y.3	0.759	Valid
	Y.4	0.873	Valid
	Y.5	0.820	Valid
	Y.6	0.823	Valid
	Y.7	0.870	Valid
	Y.8	0.737	Valid
	Y.9	0.807	Valid

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana item-item dalam instrumen penelitian mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yang berarti bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen.

Selanjutnya, dilakukan uji reliabilitas untuk menilai konsistensi internal dari instrumen yang digunakan. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel berada pada angka yang tinggi: 0,933 untuk kinerja karyawan, 0,904 untuk lingkungan kerja, 0,943 untuk kompetensi, dan 0,922 untuk pengembangan karir. Seluruh nilai tersebut melebihi ambang batas minimum sebesar 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan dianggap layak untuk pengumpulan data dan dapat dipercaya untuk menghasilkan hasil yang konsisten.

Evaluasi Model Struktural

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

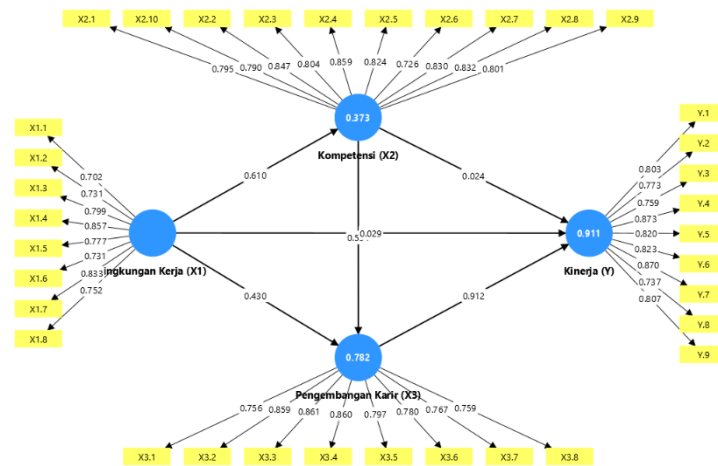
Hypothesis	Original sample	Sample mean (M)	T statistics (O/STDEV)	P values
H1. Work Environment (X1) -> Competency (X2)	0.610	0.610	6.265	0.000
H2. Work Environment (X1) -> Career Development (X3)	0.430	0.430	7.453	0.000
H3. Work Environment (X1) -> Employee Performance (Y)	0.029	0.021	0.444	0.657
H4. Competency (X2) -> Career Development (X3)	0.554	0.552	8.530	0.000
H5. Competency (X2) -> Employee Performance (Y)	0.024	0.025	0.300	0.765
H6. Career Development (X3) -> Employee Performance (Y)	0.912	0.914	15.157	0.000

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi (H1) maupun pengembangan karir (H2). Lingkungan kerja yang suportif dan kondusif terbukti mampu meningkatkan kompetensi karyawan (koefisien = 0,610; $T = 6,265$; $p < 0,05$), serta mendorong motivasi dan peluang pengembangan karir yang lebih besar (koefisien = 0,430; $T = 7,453$; $p < 0,05$). Namun, pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (H3) tidak signifikan secara statistik (koefisien = 0,029; $T = 0,444$; $p > 0,05$), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja saja belum cukup untuk mendorong kinerja tanpa adanya keterlibatan variabel mediasi. Hal ini juga didukung oleh nilai R-square pada variabel kompetensi sebesar 0,373, yang berarti bahwa lingkungan kerja mampu menjelaskan sekitar 37,3% variasi pada kompetensi. Sementara itu, nilai R-square untuk pengembangan karir mencapai 0,782, yang menunjukkan bahwa 78,2% variasi pengembangan karir dijelaskan oleh pengaruh gabungan antara lingkungan kerja dan kompetensi.

Analisis selanjutnya menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir (H4), dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,554 ($T = 8,530$; $p < 0,05$), yang menegaskan pentingnya pengembangan keterampilan dan pengetahuan dalam mendukung kemajuan karir. Sebaliknya, pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja (H5) tidak signifikan secara statistik (koefisien = 0,024; $T = 0,300$; $p > 0,05$). Temuan yang paling menonjol adalah bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan (H6), dengan koefisien sebesar 0,912 ($T = 15,157$; $p < 0,05$), yang menegaskan peran sentral pengembangan karir sebagai pendorong utama kinerja karyawan. Hal ini tercermin dalam nilai R-square untuk variabel kinerja sebesar 0,911, yang berarti bahwa 91,1% variasi dalam kinerja dijelaskan oleh pengaruh gabungan dari lingkungan kerja, kompetensi, dan pengembangan karir.

Nilai f-square juga memperkuat pola temuan ini: hubungan antara pengembangan karir dan kinerja menunjukkan efek paling kuat ($f^2 = 2,053$), diikuti oleh pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir ($f^2 = 0,881$), lingkungan kerja terhadap kompetensi ($f^2 = 0,594$), dan lingkungan kerja terhadap

pengembangan karir ($f^2 = 0,531$), yang seluruhnya berada dalam rentang ukuran efek sedang hingga besar. Sebaliknya, nilai f -square untuk pengaruh langsung lingkungan kerja ($f^2 = 0,004$) dan kompetensi ($f^2 = 0,002$) terhadap kinerja sangat kecil, mengonfirmasi kontribusi langsung keduanya terhadap kinerja tergolong lemah.



Gambar 1. Output Evaluasi Outer Model

Pembahasan

Penelitian ini memberikan bukti bahwa lingkungan kerja yang suportif memiliki peran mendasar dalam meningkatkan kompetensi, pengembangan karir, dan kinerja karyawan perbankan. Pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kompetensi memperkuat temuan sebelumnya dari Ahakwa et al. (2021), Donley (2021), dan Basalamah (2021), yang menekankan bahwa keamanan psikologis, dukungan kepemimpinan, dan kenyamanan fisik secara kolektif menciptakan kondisi yang memungkinkan pengembangan keterampilan. Dalam sektor yang sangat teregulasi seperti perbankan, di mana presisi, konsistensi, dan akuntabilitas menjadi pusat kinerja, lingkungan kerja yang terstruktur namun suportif menjadi sangat penting untuk menumbuhkan kompetensi. Selain itu, lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa karyawan lebih cenderung terlibat dalam kegiatan pengembangan profesional dan mengejar peluang mobilitas internal ketika mereka bekerja dalam sistem yang menghargai pengembangan, umpan balik, dan pengakuan (Saripudin & Perkasa, 2024; Basalamah, 2021).

Namun demikian, penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja tidak signifikan secara statistik, meskipun pengaruh tidak langsungnya kuat. Meskipun lingkungan kerja jelas membentuk fondasi bagi pertumbuhan, hal tersebut tidak menjamin peningkatan kinerja tanpa disertai kapabilitas internal (seperti kompetensi) dan jalur masa depan (seperti pengembangan karir). Temuan ini sejalan dengan pendapat Dewi & Nurhayati (2021) dan Seno et al. (2021), yang menyatakan bahwa pengembangan karir berperan sebagai mekanisme mediasi yang mengubah atribut individu menjadi hasil kerja yang terukur. Nilai f -square yang rendah dari lingkungan kerja terhadap kinerja (0,004) dan kompetensi terhadap kinerja (0,002) mendukung klaim ini, menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut tidak memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja. Dalam konteks perbankan, wawasan ini menjadi sangat relevan, karena

indikator kinerja sering kali dikaitkan tidak hanya dengan upaya atau kemampuan, tetapi juga dengan struktur peran, sistem senioritas, dan keselarasan terhadap tujuan institusional.

Hal yang paling menonjol dalam temuan ini adalah bahwa pengembangan karir muncul sebagai pendorong utama kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hasanah & Efendi (2024) dan Rasool et al. (2021), yang menemukan bahwa karyawan dengan akses terhadap jalur karir yang jelas cenderung lebih termotivasi, fokus, dan selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Dalam sektor perbankan, di mana perkembangan karir erat kaitannya dengan jenjang promosi dan evaluasi kinerja yang terstruktur, peluang pengembangan tidak hanya berfungsi sebagai insentif tetapi juga sebagai penggerak kinerja. Pengaruh kuat dari pengembangan karir juga menegaskan peran orientasi masa depan dan kejelasan motivasional dalam menjembatani kesenjangan antara kapabilitas dan eksekusi. Karyawan yang percaya bahwa upaya mereka berdampak pada kemajuan karir akan lebih mungkin mengarahkan kompetensinya pada perilaku kerja yang produktif.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh kuat terhadap pengembangan karir, yang mendukung pandangan bahwa karyawan dengan keterampilan dan adaptabilitas tinggi lebih siap untuk bertumbuh secara profesional (Jo et al., 2024; Presti et al., 2022; Rachmad, 2025). Kompetensi mungkin tidak langsung meningkatkan kinerja, namun berperan penting dalam membentuk kesiapan karyawan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar dan meningkatkan visibilitas mereka di dalam organisasi (Seno et al., 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa praktik manajemen SDM di sektor perbankan tidak hanya perlu difokuskan pada pelatihan untuk peran saat ini, tetapi juga harus diselaraskan dengan perencanaan suksesi jangka panjang dan pengembangan kepemimpinan. Dengan berinvestasi pada penguatan keterampilan dan menjadikannya terlihat melalui jalur pengembangan karir, perbankan dapat memastikan bahwa modal manusianya tidak hanya kompeten tetapi juga siap menghadapi tantangan masa depan.

4. Simpulan

Penelitian ini menegaskan pentingnya lingkungan kerja yang suportif dalam membentuk kompetensi dan pengembangan karir karyawan, khususnya di sektor perbankan. Meskipun pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja relatif kecil, dampaknya bekerja secara tidak langsung melalui peningkatan kompetensi dan pertumbuhan karir. Pengembangan karir muncul sebagai faktor paling penting yang mendorong kinerja karyawan, yang menunjukkan nilai strategisnya dalam manajemen talenta organisasi. Kompetensi juga memiliki peran penting sebagai faktor pendukung, bukan dalam memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi dalam memposisikan karyawan untuk berkembang ke jenjang yang lebih tinggi.

Secara praktis, temuan ini menyarankan agar lembaga perbankan memprioritaskan strategi manajemen SDM yang terintegrasi, yang menghubungkan dukungan kerja, pengembangan kompetensi, dan jalur karir yang terstruktur. Upaya peningkatan kinerja sebaiknya tidak hanya terbatas pada pelatihan teknis semata, tetapi juga mencakup peta pengembangan yang jelas, yang memberi arah, makna, dan motivasi bagi karyawan untuk mencapai performa terbaik mereka.

5. Daftar Pustaka

- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The influence of employee engagement, work environment and job satisfaction on organizational commitment and performance of employees: a sampling weights in PLS path modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34-62.
- Akkermans, J., Spurk, D., & Fouad, N. (2021). Careers and career development. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- Basuki, B., & Widyanti, R. (2022). Enhancing The SME's Employee Careers Development: The Role of Organizational Learning. *At-Tadbir: jurnal ilmiah manajemen*, 6(2), 144-154.
- Basalamah, S. A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.
- Donley, J. (2021). The impact of work environment on job satisfaction: pre-COVID research to inform the future. *Nurse leader*, 19(6), 585-589.
- Elia, G., Stefanelli, V., & Ferilli, G. B. (2023). Investigating the role of Fintech in the banking industry: what do we know?. *European Journal of Innovation Management*, 26(5), 1365-1393.
- Elsaid, H. M. (2023). A review of literature directions regarding the impact of fintech firms on the banking industry. *Qualitative Research in Financial Markets*, 15(5), 693-711.
- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The effect of job satisfaction and job loyalty on employee performance: A narrative literature review. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 9-15.
- Hasanah, N. S., & Efendi, S. (2024). Analysis of the Influence of Organizational Culture, Transformational Leadership Style, and Career Development on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at the Depok City Kpu Office in 2023. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 98-114.
- Jo, H., Park, M., & Song, J. H. (2024). Career competencies: an integrated review of the literature. *European Journal of Training and Development*, 48(7/8), 805-832.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385-2393.
- Penconek, T., Tate, K., Bernardes, A., Lee, S., Micaroni, S. P., Balsanelli, A. P., ... & Cummings, G. G. (2021). Determinants of nurse manager job satisfaction: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 118, 103906.
- Presti, A. L., Capone, V., Aversano, A., & Akkermans, J. (2022). Career competencies and career success: On the roles of employability activities and academic satisfaction during the school-to-work transition. *Journal of Career Development*, 49(1), 107-125.
- Rachmad, Y. E. (2025). Modern HR: Prioritizing Competencies Amid Gen Z Career Behavior. *United Nations Development Programme*.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294.

- Saripudin, A., & Perkasa, D. H. (2024). The Influence of Work Environment, Leadership Style and Workload on Employee Job Satisfaction. *Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 1(06), 200-210.
- Seno, S., Magito, M., & Perkasa, D. H. (2023). The Influence of Career Development, Competence and Work Conflict on Job Satisfaction. *Talent: Journal of Economics and Business*, 1(01), 14-22.
- Susanto, P. C. (2022, December). Employee engagement strategy: analysis of organizational commitment, compensation, career development. In *International Conference of Humanities and Social Science (ICHSS)* (pp. 96-103).
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 73(1), 71-97.
- Varma, A., Kumar, S., Sureka, R., & Lim, W. M. (2022). What do we know about career and development? Insights from Career Development International at age 25. *Career Development International*, 27(1), 113-134.
- Wijayati, D. T., Rahman, Z., Fahrullah, A. R., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C., & Kautsar, A. (2022). A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership. *International Journal of Manpower*, 43(2), 486-512.
- Zhu, D., Kim, P. B., Milne, S., & Park, I. J. (2021). A meta-analysis of the antecedents of career commitment. *Journal of Career Assessment*, 29(3), 502-524.