MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 8 Tahun 2026

PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PADA PT BNI (Persero) Tbk. KCU TOMOHON

Edbert Deven Sumarauw[1], Bode Lumanauw[2], Greis M. Sendow[3]
[1,2,3]Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Manado

E-mail: [1]edbertdeven@gmail.com, [2]bode.lumanauw@yahoo.co.id, [3]greis_sendow@ymail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama (KCU) Tomohon, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT BNI (Persero) Tbk. KCU Tomohon yang berjumlah 42 orang, dan seluruh populasi dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh (sensus). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis melalui uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, serta regresi linier berganda yang dilengkapi dengan uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, dengan nilai t hitung berturut-turut sebesar 5,103; 4,660; dan 4,119 pada taraf signifikansi 0,000. Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dengan nilai F hitung sebesar 81,184 (Sig. = 0,000) serta nilai Adjusted R Square sebesar 0,854, yang berarti 85,4% variasi produktivitas kerja mampu dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Kompetensi tercatat sebagai variabel dengan pengaruh paling dominan berdasarkan nilai koefisien beta tertinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan kompetensi, efektivitas pelatihan, serta kejelasan sistem pengembangan karir merupakan strategi penting bagi manajemen BNI KCU Tomohon dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Kompetensi; Pelatihan; Pengembangan Karir; Produktivitas Kerja; BNI*

Article History
Received: Juli 2026
Reviewed: Juli 2026
Published: Juli 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan fungsi strategis dalam organisasi yang berperan mengelola dan mengembangkan potensi karyawan agar tujuan perusahaan tercapai secara efektif dan efisien. MSDM tidak hanya mencakup kegiatan administratif seperti perekrutan dan penempatan tenaga kerja, tetapi juga mencakup upaya strategis dalam meningkatkan kualitas karyawan melalui penguatan kompetensi, pelaksanaan pelatihan kerja, serta penyediaan kesempatan pengembangan karir. Peran MSDM menjadi semakin penting dalam industri perbankan yang menghadapi perkembangan teknologi digital serta persaingan bisnis yang semakin kompetitif, di mana karyawan dituntut mampu mendukung pencapaian

target melalui peningkatan jumlah nasabah, penjualan produk dan layanan perbankan, serta pencapaian indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Produktivitas kerja karyawan dalam industri perbankan berkaitan erat dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien sesuai standar yang ditetapkan perusahaan. Tinggi rendahnya produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, di antaranya kompetensi, pelatihan kerja, dan pengembangan karir. Kompetensi yang baik memungkinkan karyawan bekerja secara efektif dan meminimalkan kesalahan kerja; pelatihan kerja membantu karyawan meningkatkan kemampuan operasional serta memahami penggunaan teknologi kerja; sedangkan pengembangan karir dapat meningkatkan motivasi dan komitmen kerja karena adanya peluang untuk berkembang di dalam organisasi. Dengan demikian, semakin baik kompetensi, semakin efektif pelatihan yang diberikan, dan semakin jelas peluang pengembangan karir yang tersedia, maka produktivitas kerja karyawan cenderung meningkat.

Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Tomohon, produktivitas kerja karyawan khususnya pada bagian pemasaran dapat dilihat melalui pencapaian target penjualan produk dan layanan perbankan yang diukur menggunakan sistem Key Performance Indicators (KPI). Data performa delapan orang karyawan pemasaran periode Juni–Desember 2025 menunjukkan adanya perbedaan capaian kinerja antar-karyawan maupun antar-periode waktu, yang mengindikasikan bahwa produktivitas kerja tidak bersifat seragam dan diduga dipengaruhi oleh faktor internal seperti kompetensi, pelatihan kerja, dan kesempatan pengembangan karir yang diberikan perusahaan. Selain itu, data pencapaian KPI Divisi Wealth Management untuk posisi Personal Relationship Manager periode September 2025 — yang meliputi indikator Upgrade Segmen Emerald, Tabungan Nasabah Kelolaan, Referral Booking Lending, Number of Customer (NOC), serta Fee Based Income — juga menunjukkan variasi pencapaian yang berkaitan erat dengan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Meskipun sistem KPI telah diterapkan sebagai alat ukur kinerja dan perusahaan telah menyelenggarakan berbagai program pelatihan, pencapaian produktivitas kerja karyawan pada tingkat kantor cabang masih menunjukkan variasi. Kondisi ini mengindikasikan adanya faktor-faktor internal yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan, sehingga diperlukan penelitian untuk mengkaji pengaruh kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT BNI (Persero) Tbk. KCU Tomohon, baik secara parsial maupun simultan.

Research Objectives

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan di BNI KCU Tomohon; mengetahui pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan di BNI KCU Tomohon; mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan di BNI KCU Tomohon; serta mengetahui pengaruh kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan di BNI KCU Tomohon.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan melalui pengelolaan kompetensi, pelatihan, dan pengembangan

karir karyawan. Putri dan Nugroho (2021) menjelaskan bahwa MSDM berfungsi sebagai sistem terintegrasi dalam mengelola karyawan, meliputi pengembangan kompetensi, pelaksanaan pelatihan kerja, serta perencanaan karir yang bertujuan meningkatkan produktivitas kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan MSDM yang dilakukan secara efektif memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Dengan demikian, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan daya saing organisasi, termasuk pada sektor perbankan yang sangat bergantung pada kinerja individu dalam melayani nasabah.

Kompetensi

Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Becker (2020) melalui teori Human Capital Theory menjelaskan bahwa kompetensi merupakan bentuk investasi sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja organisasi; karyawan dengan kompetensi tinggi cenderung lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien, meminimalkan kesalahan, serta meningkatkan kualitas layanan. Spencer dan Spencer (2021) juga menegaskan bahwa kompetensi dapat dipahami melalui beberapa dimensi yang saling melengkapi, yaitu kompetensi teknis, kompetensi sosial (kemampuan bekerja sama dan berkomunikasi efektif), serta kompetensi konseptual (kemampuan berpikir strategis dan penyelesaian masalah). Dalam konteks industri perbankan yang berbasis layanan, kompetensi menjadi fondasi penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi.

Pelatihan

Pelatihan merupakan proses terencana yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar mampu bekerja secara efektif sesuai tuntutan organisasi. Goldstein dan Ford (2022) menjelaskan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membantu karyawan memahami prosedur kerja, standar pelayanan, serta tanggung jawab pekerjaan secara lebih baik, sehingga sangat relevan bagi sektor perbankan yang terus berubah akibat kemajuan teknologi dan regulasi. Rahman dan Widodo (2022) menemukan bahwa pelatihan kerja yang dirancang secara sistematis berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan, sementara Putra, Handayani, dan Prasetyo (2024) pada sektor perbankan menunjukkan bahwa pelatihan berkelanjutan dan evaluasi pelatihan secara berkala berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja, karena mendorong terbentuknya tenaga kerja yang profesional, fleksibel, dan berorientasi pada pelayanan.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang secara profesional melalui proses yang terencana dan berkelanjutan, mencakup kesempatan promosi, kejelasan jalur karir, serta dukungan organisasi terhadap kemajuan karyawan. Robbins dan Judge (2021) melalui Teori Harapan dan Teori Pengembangan Karir menjelaskan bahwa individu cenderung bekerja lebih baik ketika melihat hubungan yang jelas antara usaha, hasil, dan kesempatan untuk maju dalam karir. Sari dan Pratama (2021) menemukan bahwa pengembangan karir yang terstruktur berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan produktivitas karyawan, sedangkan Purnama, Lestari, dan Kurniawan (2025) menunjukkan bahwa pelatihan dan kompetensi turut memengaruhi pengembangan karir karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja.

Produktivitas Kerja

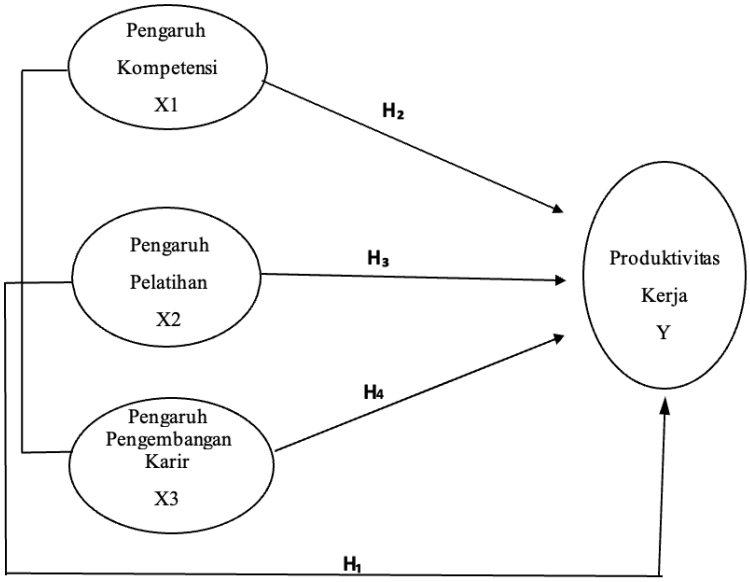
Produktivitas kerja merupakan ukuran seberapa efektif seseorang atau kelompok mencapai hasil kerja yang optimal dengan memanfaatkan waktu, tenaga, dan sumber daya yang tersedia secara maksimal. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, produktivitas kerja mencerminkan hasil kerja karyawan terhadap target dan standar organisasi. Kristianto, Sihite, Purba, dan Saragih (2023) menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh investasi perusahaan dalam memperkuat kemampuan karyawan. Istiqomah, Hikmah, Jannah, dan Hotima (2024) juga mengungkapkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, yang menegaskan bahwa produktivitas tidak hanya ditentukan oleh jumlah jam kerja, tetapi juga oleh faktor internal seperti kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir yang diterapkan organisasi.

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu mendukung keterkaitan antara kompetensi, pelatihan, pengembangan karir, dan produktivitas kerja. Aminah, Daud, dan Zulkarnain (2024) pada karyawan Kementerian Agama Kota Jayapura menemukan bahwa pengembangan karir, motivasi kerja, dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Tulung dan Sambo (2025) pada PT ISS Indonesia Jakarta Selatan menemukan bahwa pelatihan kerja dan pengembangan karir memberikan pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Sementara itu, Putri dan Sungkono (2024) pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Karawang menunjukkan bahwa pengembangan karir dan pelatihan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Ketiga temuan tersebut memperkuat dasar empiris bahwa kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir merupakan determinan penting produktivitas kerja pada berbagai jenis organisasi, termasuk sektor perbankan.

Model Penelitian

Kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan hubungan antara kompetensi (X1), pelatihan (X2), dan pengembangan karir (X3) sebagai variabel independen dengan produktivitas kerja (Y) sebagai variabel dependen. Kompetensi membekali karyawan dengan kemampuan dasar untuk bekerja secara efektif; pelatihan memperluas pengetahuan dan keterampilan teknis sesuai tuntutan pekerjaan; sedangkan pengembangan karir memberikan motivasi dan arah kemajuan bagi karyawan. Ketiga variabel tersebut diduga memengaruhi produktivitas kerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk. KCU Tomohon, baik secara parsial maupun simultan, sebagaimana disajikan pada model penelitian berikut: Kompetensi (X1), Pelatihan (X2), dan Pengembangan Karir (X3) → Produktivitas Kerja (Y).



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber: Diolah oleh Penulis (2026)

Hipotesis Penelitian

H1: Diduga kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT BNI (Persero) Tbk. KCU Tomohon secara simultan.

H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT BNI (Persero) Tbk. KCU Tomohon.

H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT BNI (Persero) Tbk. KCU Tomohon.

H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT BNI (Persero) Tbk. KCU Tomohon.

METHODOLOGY

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif, yang bertujuan mengukur pengaruh variabel independen kompetensi (X1), pelatihan (X2), dan pengembangan karir (X3) terhadap variabel dependen produktivitas kerja (Y) pada PT BNI (Persero) Tbk. KCU Tomohon. Metode asosiatif digunakan untuk menemukan hubungan dan pengaruh antar-variabel baik secara parsial maupun simultan, sekaligus menjelaskan mekanisme yang berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan secara keseluruhan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT BNI (Persero) Tbk. KCU Tomohon pada tahun 2025 yang berjumlah 42 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Teknik ini digunakan karena ukuran populasi tergolong kecil, sehingga seluruh

populasi dilibatkan sebagai responden guna memastikan data yang dikumpulkan akurat dan representatif.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan langsung kepada 42 karyawan PT BNI (Persero) Tbk. KCU Tomohon, serta data sekunder yang diperoleh dari buku, jurnal, artikel, dan laporan bisnis yang relevan dengan topik penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup yang dibagikan secara langsung kepada seluruh responden. Setiap item pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel kompetensi, pelatihan, pengembangan karir, dan produktivitas kerja.

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Kompetensi (X1)	Kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan tanggung jawabnya.	Pengetahuan produk bank; keterampilan teknis; sikap profesional; kerja sama tim; disiplin dan tanggung jawab.
Pelatihan (X2)	Proses peningkatan kemampuan kerja karyawan melalui kegiatan yang dirancang untuk memperbaiki keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja.	Kesesuaian materi; metode pelatihan; kualitas instruktur; frekuensi dan durasi; dampak terhadap kemampuan kerja.
Pengembangan Karir (X3)	Upaya perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan potensi, kompetensi, dan promosi jabatan secara adil dan terencana.	Kesempatan promosi; kejelasan jalur karir; dukungan organisasi; penilaian kinerja; partisipasi dalam perencanaan karir.
Produktivitas Kerja (Y)	Kemampuan karyawan menghasilkan output sesuai target dan standar perusahaan secara efisien dan efektif.	Kualitas hasil kerja; kuantitas pekerjaan; ketepatan waktu; efisiensi sumber daya; tanggung jawab terhadap hasil kerja.

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2026

Teknik Analisis Data

Instrumen penelitian terlebih dahulu diuji melalui uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha. Selanjutnya, data diuji melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), uji multikolinearitas (nilai Tolerance dan VIF), serta uji heteroskedastisitas (scatterplot dan uji Glejser). Analisis utama menggunakan regresi linier berganda dengan model $Y = \beta 0 + \beta 1X1 + \beta 2X2 + \beta 3X3 + e$, dilengkapi dengan uji t untuk menguji pengaruh parsial, uji F untuk menguji

pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (R Square) untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

RESEARCH RESULTS AND DISCUSSION

Deskripsi Objek Penelitian

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (BNI) merupakan salah satu bank milik negara (BUMN) yang berperan penting dalam mendukung perekonomian nasional sejak didirikan pada 5 Juli 1946. BNI Kantor Cabang Utama (KCU) Tomohon merupakan salah satu jaringan kantor cabang BNI yang berperan dalam pelayanan perbankan di wilayah Sulawesi Utara dan menjadi objek dalam penelitian ini. Jumlah karyawan tetap pada BNI KCU Tomohon sebanyak 42 orang, yang terdiri dari manajemen cabang, staf pemasaran dan bisnis, staf operasional layanan, serta staf administrasi dan pendukung. Dalam mengukur kinerja karyawan, BNI menerapkan sistem Key Performance Indicator (KPI) sebagai alat ukur utama produktivitas kerja, yang mencakup pencapaian target penjualan produk perbankan, pertumbuhan jumlah nasabah, peningkatan dana pihak ketiga, fee based income, serta kualitas layanan nasabah.

Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh 42 karyawan tetap PT BNI (Persero) Tbk. KCU Tomohon. Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri dari 28 karyawan perempuan (66,7%) dan 14 karyawan laki-laki (33,3%), yang mencerminkan dominasi tenaga kerja perempuan pada fungsi layanan dan operasional perbankan. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang 31–40 tahun (42,9%), diikuti usia 21–30 tahun (28,6%), usia 41–50 tahun (19,0%), dan usia di atas 50 tahun (9,5%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif dengan pengalaman kerja yang memadai. Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 6–8 tahun (38,1%), yang mengindikasikan tingkat stabilitas dan retensi karyawan yang baik di lingkungan BNI KCU Tomohon.

Ringkasan Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner pada variabel kompetensi, pelatihan, pengembangan karir, dan produktivitas kerja memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,304) dengan signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga seluruh instrumen dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan nilai sebesar 0,741 untuk kompetensi, 0,759 untuk pelatihan, 0,714 untuk pengembangan karir, dan 0,701 untuk produktivitas kerja. Karena seluruh nilai berada di atas 0,70, instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang baik.

Ringkasan Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,200, lebih besar dari 0,05, sehingga data residual dinyatakan berdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai Tolerance sebesar 0,565 (VIF 1,769) untuk kompetensi, 0,618 (VIF 1,617) untuk pelatihan, dan 0,524 (VIF 1,907) untuk pengembangan karir; seluruh nilai Tolerance berada di atas 0,10 dan VIF di bawah 10, sehingga model regresi tidak mengalami multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,407 untuk kompetensi, 0,558 untuk pelatihan, dan 0,980 untuk pengembangan karir, yang seluruhnya berada di atas 0,05, sehingga model regresi dinyatakan

bebas dari gejala heteroskedastisitas. Dengan terpenuhinya seluruh asumsi klasik, model regresi dinyatakan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Hasil Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda menghasilkan persamaan Y = 3,063 + 0,337X1 + 0,261X2 + 0,283X3, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Konstanta	3,063	1,122	-	2,729	0,010
Kompetensi (X1)	0,337	0,066	0,405	5,103	0,000
Pelatihan (X2)	0,261	0,056	0,353	4,660	0,000
Pengembangan Karir (X3)	0,283	0,069	0,339	4,119	0,000

Tabel 1. Hasil Estimasi Koefisien Regresi Linier Berganda. Sumber: Data diolah, 2026

Nilai konstanta sebesar 3,063 menunjukkan bahwa apabila kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir dianggap konstan, produktivitas kerja berada pada angka 3,063. Setiap kenaikan satu satuan kompetensi meningkatkan produktivitas kerja sebesar 0,337 satuan; setiap kenaikan satu satuan pelatihan meningkatkan produktivitas kerja sebesar 0,261 satuan; dan setiap kenaikan satu satuan pengembangan karir meningkatkan produktivitas kerja sebesar 0,283 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Berdasarkan nilai koefisien beta terstandarisasi, kompetensi (Beta = 0,405) merupakan variabel dengan pengaruh paling dominan terhadap produktivitas kerja, diikuti oleh pelatihan (Beta = 0,353) dan pengembangan karir (Beta = 0,339).

Hasil Uji t (Parsial)

Dengan derajat kebebasan (df) = 38 dan t tabel sebesar 2,024 pada taraf signifikansi 5%, hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung kompetensi sebesar 5,103, pelatihan sebesar 4,660, dan pengembangan karir sebesar 4,119, dengan signifikansi masing-masing sebesar 0,000. Karena seluruh nilai t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka H2, H3, dan H4 dinyatakan diterima — kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan secara parsial.

Hasil Uji F (Simultan)

Hasil uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 81,184, lebih besar dari F tabel sebesar 2,85 (df1 = 3, df2 = 38), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, sehingga H1 dinyatakan diterima.

Koefisien Determinasi

Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,930 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir dengan produktivitas kerja. Nilai R Square sebesar 0,865 menunjukkan bahwa 86,5% variasi produktivitas kerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut, sedangkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,854 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel dan sampel, kontribusi ketiga variabel tetap tinggi, yaitu sebesar 85,4%. Sisanya sebesar 14,6% dipengaruhi oleh faktor lain

di luar model penelitian, seperti motivasi kerja, kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan BNI KCU Tomohon, dengan koefisien beta tertinggi dibandingkan variabel lain, sehingga kompetensi menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi produktivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan Human Capital Theory yang menegaskan bahwa kompetensi merupakan bentuk investasi sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja organisasi (Becker, 2020). Kompetensi dalam penelitian ini mencakup pengetahuan produk perbankan, keterampilan teknis, sikap profesional, kemampuan kerja tim, serta disiplin dan tanggung jawab, yang secara keseluruhan mencerminkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas secara efektif dan memberikan pelayanan optimal kepada nasabah. Secara praktis, BNI KCU Tomohon perlu terus meningkatkan kompetensi karyawan melalui program pengembangan berkelanjutan seperti pelatihan berbasis kompetensi, sertifikasi profesional, pemetaan kesenjangan kompetensi (competency gap), serta program coaching dan mentoring.

Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja

Pelatihan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, yang berarti semakin efektif pelatihan yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula produktivitas kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan konsep pengembangan sumber daya manusia yang dikemukakan Goldstein dan Ford (2022), yang menegaskan bahwa pelatihan merupakan proses terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik dan efisien. Pelatihan dalam penelitian ini mencakup kesesuaian materi, metode, kualitas instruktur, frekuensi, serta dampak pelatihan terhadap kemampuan kerja karyawan. Secara praktis, BNI KCU Tomohon disarankan mengembangkan pelatihan berbasis analisis kebutuhan kerja (training need analysis), memanfaatkan metode pelatihan digital seperti e-learning, serta melakukan evaluasi pasca pelatihan secara berkala.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja

Pengembangan karir juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan Teori Harapan dan Teori Pengembangan Karir (Robbins & Judge, 2021), yang menjelaskan bahwa individu cenderung bekerja lebih baik ketika melihat hubungan yang jelas antara usaha, hasil, dan kesempatan untuk maju dalam karir. Pengembangan karir dalam penelitian ini mencakup kesempatan promosi, kejelasan jalur karir, dukungan organisasi, sistem penilaian kinerja, dan partisipasi karyawan dalam perencanaan karir, yang secara bersama-sama mampu meningkatkan motivasi dan komitmen kerja karyawan. Secara praktis, BNI KCU Tomohon perlu memperkuat sistem manajemen karir melalui pemetaan jalur karir yang transparan, kriteria promosi yang jelas, serta program talent management seperti job rotation dan job enrichment.

Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Pengembangan Karir secara Simultan terhadap Produktivitas Kerja

Secara simultan, kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir terbukti berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 85,4% terhadap

variasi produktivitas kerja. Temuan ini konsisten dengan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (Wright & Boswell, 2022), yang menegaskan bahwa praktik pengelolaan SDM yang saling terkait dapat memberikan dampak besar pada kinerja organisasi. Kompetensi memberikan dasar kemampuan kerja, pelatihan meningkatkan keterampilan secara berkelanjutan, sedangkan pengembangan karir meningkatkan motivasi dan komitmen kerja, sehingga ketiganya membentuk sistem pengelolaan SDM yang komprehensif. Secara praktis, BNI KCU Tomohon perlu mengintegrasikan strategi pengembangan sumber daya manusia melalui kerangka manajemen talenta (talent management framework) yang memadukan pemetaan kompetensi, pelatihan berbasis kebutuhan kerja, serta sistem pengembangan karir yang transparan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT BNI (Persero) Tbk. KCU Tomohon. Hasil analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan secara parsial, dengan kompetensi sebagai variabel yang memiliki pengaruh paling dominan berdasarkan nilai koefisien beta tertinggi. Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, dengan kontribusi sebesar 85,4% terhadap variasi produktivitas kerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Dengan demikian, seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Secara praktis, temuan ini mengindikasikan bahwa manajemen BNI KCU Tomohon perlu terus memperkuat pengelolaan sumber daya manusia secara terintegrasi melalui peningkatan kompetensi berkelanjutan, penyelenggaraan pelatihan yang relevan dan efektif, serta penerapan sistem pengembangan karir yang transparan dan berkeadilan, guna mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan secara berkelanjutan.

STATEMENTS AND DECLARATIONS

Funding: This research received no external funding.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

Acknowledgments: The authors would like to express their gratitude to Universitas Sam Ratulangi and PT BNI (Persero) Tbk. KCU Tomohon for academic support and research assistance.

DAFTAR PUSTAKA

Aminah, S., Daud, Y., & Zulkarnain. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama Kota Jayapura. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 12(3), 234–251. https://doi.org/10.24912/jmsdm.v12i3.2024.234-251

Arikunto, S. (2021). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi VIII). Rineka Cipta.

Becker, G. S. (2020). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd ed.). University of Chicago Press. https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041254.001.0001

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2022). Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation (4th ed.). Cengage Learning. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59956-8

Istiqomah, S., Hikmah, S. N., Jannah, E. Q., & Hotima, S. H. (2024). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja di PT. BPR ADY Jember. Jurnal Penelitian IPTEKS, 9(1), 1–15.

Kristianto, D., Sihite, J., Purba, R., & Saragih, H. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan PTPN IV Unit Perkebunan Pabatu. Jurnal Manajemen Perkebunan, 5(3), 875–884.

Purnama, R., Lestari, D., & Kurniawan, T. (2025). Training, work experience, and competence on employee career development. Journal of Human Resource Development, 7(1), 90–100.

Putra, R. A., Handayani, S., & Prasetyo, B. (2024). Pelatihan kerja dan produktivitas karyawan pada industri perbankan. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 14(1), 115–125.

Putri, D. A., & Nugroho, A. (2021). Pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja karyawan. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 6(1), 38–45.

Putri, R. A., & Sungkono. (2024). Pengaruh pengembangan karir dan pelatihan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja karyawan. PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 3(2), 1–10.

Rahman, F., & Widodo, T. (2022). Pengaruh pelatihan kerja terhadap produktivitas karyawan. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 10(2), 60–70.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson Education. https://doi.org/10.1007/978-981-15-2749-0

Sari, M., & Pratama, A. (2021). Pengembangan karir dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan. Jurnal Administrasi Bisnis, 9(1), 70–78.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2021). Competence at Work: Models for Superior Performance (2nd ed.). John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/pfi.4140200106

Sugiyono. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (2nd ed.). Alfabeta.

Tulung, J. P., & Sambo, N. P. (2025). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT ISS Indonesia Jakarta Selatan. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 14(1), 45–62. https://doi.org/10.24912/jmb.v14i1.2025.45-62

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2022). Strategic Human Resource Management: Foundations, Applications, and Skills. In Handbook of Strategic HRM (2nd ed.). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199299683.013.0001