

Pengaruh Kepemimpinan *Authentic*, Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Bengkulu

Kristin Afriyanti^{1*}

Nasution²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bengkulu, Kota Bengkulu, 38371, Indonesia

*Corresponding Author E-mail: kristinafriyanti5@gmail.com

Abstract

Increasing business challenges competition in the banking sector, human resource performance has become a crucial element for a company's success. This is particularly relevant for Regional Development Banks, which play an important role in supporting economic growth in their respective regions. This study explores the extent to which authentic leadership, compensation systems, and career development influence employee performance. The methodology used is a quantitative approach with data collection through the distribution of questionnaires. All 533 active employees of PT. Bank Bengkulu were included in the study population. The sample size was determined using Hair's formula, which is the number of indicators (36) multiplied by 5, resulting in a total of 180 respondents. Data analysis was conducted using SmartPLS 4.0 software for structural modeling. The analysis results indicate that, both partially and simultaneously, authentic leadership, compensation, and career development have a significant positive impact on the performance of PT. Bank Bengkulu employees. This study emphasizes the importance of implementing authentic leadership styles, providing proportional compensation, and implementing systematic career development strategies to enhance employee performance in regional banking.

Keywords: *authentic leadership, career development, compensation, employee performance, PT Bank Bengkulu*

Abstrak

Dalam menghadapi intensitas persaingan yang semakin meningkat di sektor perbankan, kinerja sumber daya manusia menjadi elemen krusial bagi keberhasilan sebuah perusahaan. Hal ini sangat relevan bagi Bank Pembangunan Daerah yang memiliki peran penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi di wilayahnya. Penelitian ini mengeksplorasi sejauh mana pengaruh kepemimpinan autentik, sistem kompensasi, dan pengembangan karir terhadap performa kerja karyawan. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Seluruh karyawan aktif PT. Bank Bengkulu yang berjumlah 533 orang dijadikan populasi penelitian. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Hair, yaitu jumlah indikator sebanyak 36 dikalikan 5, sehingga diperoleh total 180 responden. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 untuk pemodelan struktural. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan, kepemimpinan autentik, kompensasi, dan pengembangan karir memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Bengkulu. Studi ini menegaskan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang autentik, pemberian kompensasi yang proporsional, serta strategi pengembangan karir yang sistematis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan di perbankan daerah.

Kata kunci: *kinerja karyawan, kepemimpinan authentic, kompensasi, pengembangan karir, PT Bank Bengkulu.*

Pendahuluan

Bisnis perbankan yang berorientasi pada kepercayaan sangat bergantung pada peran SDM dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan (Iskandar, 2018). Persaingan global yang semakin ketat mendorong peningkatan kompetisi di sektor perbankan, baik pada bank milik negara (BUMN) maupun bank swasta, yang sama-sama berusaha memberikan pelayanan terbaik. Kondisi ini menuntut penyesuaian strategi pengelolaan SDM (Hasibuan, 2017).

Dalam konteks ini, kinerja karyawan merupakan faktor krusial yang memengaruhi keberhasilan sebuah bank dalam merealisasikan visi, misi, serta tujuan bisnis yang telah

ditetapkan. Untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan (Monalis & Rumawas, 2020). Namun, pencapaian kinerja karyawan tidak terlepas dari peran penting kepemimpinan *authentic*, sistem kompensasi yang adil, serta pengembangan karir yang terstruktur (Jusdijachlan et al., 2024). Ketiga faktor ini saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dimana karyawan merasa dihargai, memiliki arah perkembangan yang jelas, dan dipimpin oleh figur yang konsisten antara nilai dan tindakan. Dalam konteks ini, bank perlu memperkuat ketiga aspek tersebut untuk mendorong kinerja karyawan yang berkelanjutan dan berorientasi pada tujuan strategis perusahaan.

Bank merupakan lembaga intermediasi keuangan yang berfungsi menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali melalui kredit atau instrumen lainnya untuk mendorong peningkatan taraf hidup masyarakat (Afrelian & Furqon, 2019). Hal ini juga sesuai dengan UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan. Secara historis, istilah “bank” merujuk pada lembaga keuangan yang berperan sebagai perantara antara pihak yang memiliki dana dan pihak yang membutuhkan dana dalam jangka waktu tertentu. Di Indonesia, terdapat beberapa jenis bank, salah satunya adalah BPD, yaitu lembaga keuangan milik pemerintah daerah yang bertugas mendukung pembangunan ekonomi di tiap wilayahnya. Pendirian BPD diatur dalam UU No. 13 Tahun 1962 dan menjadi bagian penting dalam struktur sistem keuangan nasional. Salah satu BPD yang aktif beroperasi adalah PT. Bank Bengkulu, yang menjalankan kegiatan usahanya di Provinsi Bengkulu. Sebagai bank daerah, PT. Bank Bengkulu memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal sekaligus menyediakan layanan keuangan bagi masyarakat dan pelaku usaha daerah.

Dalam praktiknya, PT. Bank Bengkulu menghadapi tantangan signifikan dalam menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan data dalam *sustainability report 2023*, Bank Bengkulu telah berupaya untuk meningkatkan kualitas SDM melalui berbagai inisiatif pelatihan dan pengembangan. Salah satu upaya nyata yang dilakukan adalah pelaksanaan 244 program pelatihan bagi 3.119 peserta, meningkat 42% dari tahun sebelumnya (PT. Bank Bengkulu, 2023).

Tabel 1. *Sustainability Performance*

Aspek	Satuan	Tahun		
		2023	2022	2021
Jumlah Karyawan	Orang	789	795	713
Jumlah Karyawan Wanita	Orang	337	339	302
Jumlah Senior Manajer yang Berasal dari Masyarakat	Orang	113	130	80
Jumlah Pelatihan	Program	244	152	118
Jumlah Peserta Pelatihan	Orang	3.119	2.201	2.855
Jumlah Rata-Rata Jam Pelatihan	Jam/Karyawan	17	9	32
Jumlah Dana CSR	Rp Penuh	4.822.625.000	4.010.149.764	4.539.310.800
Jumlah Penerima Manfaat	Penerima Manfaat	237	173	114

Sumber : *Sustainability Report* PT. Bank Bengkulu (2023)

Data tersebut mengindikasikan bahwa PT. Bank Bengkulu telah menghasilkan pencapaian yang baik dalam pengembangan SDM, baik melalui peningkatan jumlah program pelatihan maupun penyaluran dana CSR yang terus meningkat. Namun, meskipun terlihat ada

pencapaian positif pada laporan, kesenjangan antara data yang tercatat dan kondisi aktual yang dihadapi karyawan di lapangan masih perlu perhatian lebih lanjut.

Observasi awal mengindikasikan bahwa meskipun perusahaan telah melaksanakan berbagai program pelatihan dan memberikan penghargaan melalui CSR, tantangan dalam mengelola kepemimpinan *authentic*, kompensasi, dan pengembangan karir masih ada. Salah satu masalah utama adalah kepemimpinan *authentic* yang belum sepenuhnya konsisten. Meskipun Bank Bengkulu menekankan kepemimpinan berbasis nilai, beberapa karyawan merasa pemimpin tidak selaras antara ucapan dan tindakan, sehingga menurunkan kepercayaan dan keterikatan mereka. Hal ini mempengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan di lapangan. Selain itu, kompensasi non-finansial berupa penghargaan serta pengakuan terhadap kontribusi karyawan masih memerlukan peningkatan. Meskipun program CSR telah berjalan dengan baik, dengan banyaknya penerima manfaat CSR, penghargaan internal untuk karyawan masih dirasa kurang merata. Beberapa karyawan merasa kontribusinya terhadap perusahaan belum dihargai dengan cukup, yang berpotensi menurunkan motivasi kerja mereka. Meski pelatihan telah ditingkatkan, beberapa karyawan merasa kesempatan pengembangan karir tidak merata dan pelatihan lebih sering diberikan pada kelompok tertentu. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan di kalangan pegawai.

Kinerja karyawan sangat penting untuk menentukan tingkat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Para ahli memiliki pandangan yang beragam mengenai definisi kinerja. Kinerja, menurut Hanif (2017), adalah hasil kerja karyawan yang mencerminkan potensi atau kemampuan seseorang dan mencakup aspek kuantitas dan kualitas dalam menjalankan tugas. Kurniasari (2018) mengartikan kinerja sebagai perilaku nyata yang dilakukan oleh individu sebagai bentuk pencapaian atas peran yang dijalankan dalam perusahaan. Kinerja, menurut Wiandari & Darma (2017), merujuk pada tingkat keberhasilan suatu kegiatan atau program dalam mencapai tujuan, tujuan, visi, dan misi organisasi yang ditetapkan dalam rencana strategis. Menurut Ali & Syah (2019), citra organisasi dipengaruhi secara tidak langsung oleh kinerja karyawan. Pencapaian tujuan perusahaan memerlukan pemenuhan berbagai unsur penting, salah satunya adalah kepemimpinan (Blanco-Melo et al., 2020). Berdasarkan keyakinan, nilai, dan prinsip moral yang kuat, perilaku pemimpin *authentic* dapat meningkatkan kinerja karyawan (Alshammari et al., 2015). Menurut Khan et al. (2019), tindakan pemimpin yang *authentic* selaras dengan perkataannya, nilai-nilai, dan keyakinan, sehingga berkontribusi terhadap sikap terbuka dan jujur hubungan dengan pengikut mereka dan mempromosikan pekerjaan lingkungan dimana karyawan dapat bertukar ide dan berbagi pengetahuan satu sama lain. Sedangkan menurut Javaid et al. (2018) kepemimpinan yang bersifat otentik dapat merencanakan kebijakan dan strategi untuk menciptakan budaya berbagi pengetahuan yang mendukung kinerja pada karyawan agar lebih efektif dan efisien. Walumbwa et al. (2008) mendefinisikan kepemimpinan *authentic* sebagai gaya kepemimpinan yang menampilkan perilaku positif serta berlandaskan prinsip, yang mendorong pengembangan kesadaran diri, internalisasi nilai moral, dan keseimbangan dalam pengambilan keputusan. Hassan & Ahmed (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan *authentic* berperan dalam membangun kepercayaan interpersonal antara pegawai dan atasan, sehingga meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Faktor selanjutnya yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Hasil studi 3 Wandu et al. (2022) mengindikasikan terkait hubungan yang signifikan antara kompensasi karyawan dan kinerja mereka di tempat kerja. Kompensasi terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap karyawan serta perusahaan. Unsur ini menjadi salah satu indikator utama yang memegang peran krusial dalam operasional perusahaan (Fauzi, 2014). Besaran

kompensasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti posisi, masa kerja, jenjang pendidikan, dan faktor lainnya yang turut menentukan pemberian kompensasi. Menurut Mundakir & Zainuri (2018), kompensasi adalah bentuk apresiasi yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja yang telah mereka selesaikan. Kompensasi terdiri dari berbagai bentuk upah atau imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka dalam menyelesaikan tugas. Faktor ini memiliki peran signifikan dalam mempengaruhi alasan serta keputusan individu untuk bekerja di suatu organisasi dibandingkan dengan organisasi lainnya (Armaniah, 2018).

Selain kompensasi variabel pengembangan karir juga mempengaruhi kinerja karyawan. Berbagai program pengembangan karir membantu karyawan merencanakan masa depan mereka di perusahaan dengan cara yang terbaik untuk keduanya (Jumawan & Mora, 2018). Sinambela (2016) mendefinisikan karier sebagai rangkaian posisi pekerjaan yang dijalani seseorang sepanjang siklus kehidupan kerja, dimulai dari tingkat awal hingga mencapai posisi puncak. Pengembangan karir yang dilaksanakan oleh perusahaan atau organisasi memberikan kepastian kepada karyawan dalam mencapai posisi atau jabatan yang diharapkan di masa depan (Wong et al., 2017). Menurut Afiyati (2019), pengembangan karir bukan hanya memberikan kesempatan kepada karyawan guna menempuh jenjang karir yang lebih tinggi, melainkan juga meningkatkan tanggung jawab serta penghargaan atas kontribusi yang sudah diberikan.

Fenomena yang beragam serta perbedaan studi dalam studi sebelumnya menandakan adanya celah kajian yang memerlukan penelusuran lebih mendalam, terutama terkait pengaruh kepemimpinan authentic, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Bengkulu. Kajian sebelumnya memang telah banyak membahas keterkaitan antara kompensasi dan pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Namun, studi yang mengkaji ketiga variabel tersebut secara bersamaan masih tergolong terbatas, khususnya pada konteks bank pembangunan daerah. Fokus studi ini berada pada sejumlah cabang PT. Bank Bengkulu yang berlokasi di Kabupaten Rejang Lebong, Kabupaten Kepahiang, Kabupaten Lebong, serta Kota Bengkulu. Pemilihan lokasi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang lebih representatif mengenai implementasi kebijakan sumber daya manusia di berbagai konteks daerah, serta untuk mengidentifikasi apakah terdapat kesenjangan pelaksanaan strategi pengelolaan SDM di tingkat cabang. Penelitian yang mencakup beberapa cabang di berbagai wilayah bertujuan memberikan pemahaman menyeluruh mengenai dinamika kepemimpinan authentic, kompensasi, dan pengembangan karir dalam kaitannya dengan pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Bengkulu.

Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan berdasarkan tugas yang mereka miliki. Aspek yang dinilai mencakup kualitas dan kuantitas, yang mencerminkan kompetensi atau kemampuan individu dalam melaksanakan tugasnya (Hanif, 2017). Menurut Kurniasari (2018), kinerja merupakan perilaku yang tampak dan ditunjukkan oleh individu sebagai wujud pencapaian tugas yang sesuai dengan peran yang dimiliki dalam suatu organisasi. Perusahaan memiliki harapan agar kinerja karyawan optimal, yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja, menurut Brahmasari (2004), adalah hasil pencapaian tujuan organisasi, yang dapat berupa keluaran kuantitatif atau kualitatif. Kinerja mencakup berbagai hal seperti kreativitas, fleksibilitas, dan keandalan, antara hal lain yang diharapkan oleh organisasi.

Kepemimpinan Authentic

Kepemimpinan authentic merujuk pada gaya kepemimpinan yang ditandai oleh tindakan yang mencerminkan integritas, prinsip moral yang kuat, dan kesadaran diri yang tinggi (Walumbwa et al., 2008). Gaya kepemimpinan ini menciptakan kepercayaan interpersonal antara karyawan dan atasan, sehingga dapat meningkatkan tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi (Hassan & Ahmed, 2011). Perilaku pemimpin yang authentic berakar pada nilai, keyakinan, dan prinsip moral yang kokoh, yang secara positif memengaruhi kinerja karyawan (Alshammari et al., 2015). Menurut Khan et al. (2019), tindakan pemimpin yang authentic selaras dengan perkataannya, nilai-nilai, dan keyakinan, sehingga berkontribusi terhadap sikap terbuka dan jujur hubungan dengan pengikut mereka dan mempromosikan pekerjaan lingkungan di mana karyawan dapat bertukar ide dan berbagi pengetahuan satu sama lain. Sedangkan menurut Javaid et al. (2018), kepemimpinan yang bersifat otentik dapat merencanakan kebijakan dan strategi untuk menciptakan budaya berbagi pengetahuan yang mendukung kinerja pada karyawan agar lebih efektif dan efisien.

Kompensasi

Kompensasi merupakan elemen krusial dalam sebuah organisasi bisnis. Karyawan dengan kualifikasi serta kompetensi memadai cenderung menganggap bayaran tinggi sebagai hasil dari kemampuan yang mereka miliki. Menurut Katidjan et al. (2017), kompensasi karyawan mencakup semua jenis imbalan, termasuk gaji yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan atau tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Istilah ini tidak hanya terbatas pada manfaat finansial, tetapi juga meliputi kompensasi finansial langsung maupun tidak langsung. Menurut Alkandi et al. (2023), kompensasi merujuk pada berbagai bentuk penghargaan finansial, seperti jasa serta manfaat yang dapat dihitung dan diterima oleh karyawan dalam hubungan kerja. Kompensasi ialah penghargaan, baik dalam bentuk uang atau barang, diberikan kepada karyawan sebagai apresiasi atas kontribusi mereka kepada perusahaan (Hasyim, 2020). Menurut Katidjan et al. (2017), ada dua jenis kompensasi: langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok yang mencakup upah dan gaji. Sedangkan terdapat berbagai jenis kompensasi tidak langsung termasuk asuransi, layanan kesehatan, pembayaran selama tidak bekerja, dan dana pensiun.

Pengembangan Karir

Pengembangan karier adalah proses peningkatan atau perubahan karier karyawan menuju jabatan lain yang berada pada ruang lingkup dan golongan berbeda. Menurut Katidjan et al. (2017), perencanaan dan pengembangan karier melibatkan perpindahan individu ke dalam atau keluar dari posisi, pekerjaan, dan profesi tertentu, yang menjadi prosedur umum di organisasi. Pengembangan karier melibatkan proses perencanaan untuk meningkatkan kualitas individu di masa depan demi mencapai kehidupan yang lebih baik. Triatmanto (2017) menyatakan bahwa organisasi menggunakan pendekatan formal untuk pengembangan karier untuk memastikan bahwa karyawan yang memiliki pengalaman dan kualifikasi tersedia untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Ma'ruf & Nasution (2020) menegaskan pentingnya karyawan memiliki gambaran jelas mengenai jenjang tertinggi yang dapat dicapai selama mengusahakan kinerja yang memuaskan. Katidjan et al. (2017) juga menggaris bawahi adanya perbedaan tanggung jawab antara individu dan organisasi dalam pengelolaan karier.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan Authentic Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Javaid et al. (2018), kepemimpinan yang bersifat otentik dapat merencanakan kebijakan dan strategi untuk menciptakan budaya berbagi pengetahuan yang mendukung kinerja pada karyawan agar lebih efektif dan efisien. Kinerja pegawai dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh peran seorang pemimpin. Kepemimpinan authentic memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pengaruh tersebut muncul karena kepemimpinan authentic mampu mendorong perilaku positif dan mengurangi perilaku negatif, baik dari pemimpin maupun pengikutnya. Dampak negatif yang dapat ditekan mencakup kelelahan kerja, kelelahan emosional, perilaku menyimpang dalam organisasi, serta tingkat ketidakhadiran yang tinggi (Winbaktianur & Sutono, 2019). Hasil studi oleh Asbari & Novitasari (2021) mengindikasikan bahwa kepemimpinan authentic berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, studi oleh Ling et al. (2017) dan Semedo et al. (2016) menemukan korelasi yang signifikan dan menguntungkan antara gaya kepemimpinan authentic dan kinerja karyawan.

H1: Kepemimpinan authentic berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kerja mereka adalah kompensasi. Kompensasi yang dianggap layak dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan. Tumi et al. (2022) menekankan bahwa produktivitas organisasi memiliki hubungan langsung dengan pengelolaan SDM, termasuk pemberian kompensasi sebagai alat motivasi. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai ekspektasi karyawan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, sehingga berpotensi meningkatkan kinerja. Kompensasi yang diberikan secara tidak tepat waktu atau tidak mencukupi berisiko menurunkan motivasi dan tingkat kedisiplinan karyawan (Pasalli' & Patattan, 2021). Oleh karena itu, kompensasi berperan penting dalam menciptakan karyawan yang termotivasi untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan output kerja (Siswanto, 2020). Penelitian seperti Kuranchie-Mensah & Amponsah-Tawjah (2016), Pawirosumarto et al. (2017) dan Pohler & Schmidt (2016) mendukung gagasan bahwa kompensasi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan program pengembangan karir yang efektif. Program yang dirancang secara efektif dapat meningkatkan motivasi serta semangat kerja. Peningkatan semangat kerja memberikan kontribusi terhadap optimalisasi hasil pekerjaan dan secara langsung berdampak positif pada kinerja karyawan (Y. S. Wicaksono, 2016). Menurut Zyl et al. (2017), pengembangan karir bertujuan utama membantu karyawan menganalisis kemampuan dalam memenuhi kebutuhan perusahaan. Aspek ini berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja dan sikap karyawan terhadap pencapaian kepuasan kerja yang maksimal. Guna memastikan ketersediaan karyawan yang memiliki kompetensi dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan, perusahaan menggunakan prosedur formal yang dikenal sebagai pengembangan karir (Triatmanto, 2017). Kinerja karyawan memiliki kaitan yang erat dengan pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan karir merupakan faktor

pendukung organisasi yang memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi (Darmawan et al., 2021). Hal ini selaras dengan studi Katidjan et al. (2017), Mulyani & Saputri (2019) dan Setiyaningrum et al. (2015) yang menyebutkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

H3: Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kepemimpinan Authentic, Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

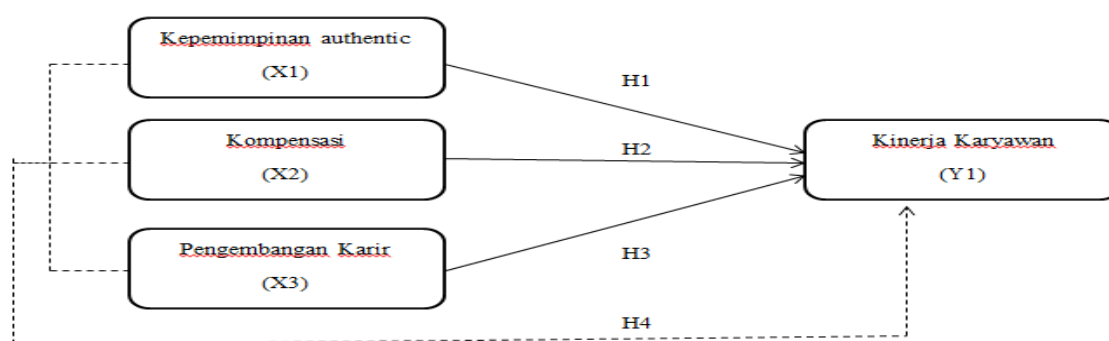
Karyawan Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi dan pengembangan karir secara simultan (Kusuma et al., 2022). Kompensasi yang adil meningkatkan motivasi, loyalitas, dan fokus kerja karyawan, sedangkan pengembangan karir memberi peluang peningkatan kompetensi dan rasa keterikatan. Sinergi keduanya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana penghargaan finansial dipadukan dengan harapan masa depan. Karyawan yang mendapatkan penghargaan serta kesempatan untuk berkembang memiliki kecenderungan menampilkan produktivitas dan inovasi yang lebih tinggi. Perusahaan perlu mengelola kedua aspek ini secara strategis agar selaras dengan kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi. Evaluasi berkala penting dilakukan untuk memastikan efektivitasnya dalam mendorong kinerja optimal. Hasil dari Katidjan et al. (2017) dan Kusuma et al. (2022) mengindikasikan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berkorelasi positif dengan kinerja karyawan. Dalam suatu organisasi, kinerja pegawai dipengaruhi oleh pemimpin. Kepemimpinan authentic memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai karena gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan perilaku positif sekaligus mengurangi perilaku negatif, seperti kelelahan kerja, kelelahan emosional, penyimpangan organisasi, dan frekuensi ketidakhadiran, baik pada pemimpin maupun pengikutnya (Winbaktianur & Sutono, 2019). Asbari & Novitasari (2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif Authentic Leadership terhadap kinerja pegawai.

H4 : Kepemimpinan Authentic, Kompensasi dan Pengembangan Karir berpengaruh positif Terhadap Kinerja Karyawan

Pengukuran

Penelitian ini menggunakan metode studi kuantitatif. Penelitian kuantitatif, sebagaimana dijelaskan oleh Sujarweni & Utami (2019), merupakan jenis studi yang menghasilkan studi melalui prosedur statistik atau metode kuantifikasi lainnya. Populasi dalam studi ini adalah seluruh karyawan aktif PT. Bank Bengkulu di unit wilayah yang telah ditentukan berjumlah 533 orang dan menjadi populasi dalam studi ini. Sampel studi ditentukan menggunakan rumus Hair, dimana indikator yang berjumlah 36 dikalikan dengan 5 sehingga menghasilkan 180 sampel (Hair et al., 2019). Teknik pengumpulan data pada studi ini ialah dengan penyebaran kuesioner, yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan opini, persepsi, atau pengalaman responden. Kuesioner disusun dengan memakai skala likert 1-5. Pada studi ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan sejumlah uji statistik untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas data, serta pengaruh tiap variabel yang diteliti. Uji reliabilitas mengukur konsistensi instrumen, menggunakan Cronbach's Alpha untuk menganalisis keterandalan data. Perangkat lunak SmartPLS 4.0 digunakan untuk melakukan analisis data kuantitatif menggunakan metode SEM. Pengujian pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan dengan uji hipotesis. Uji t digunakan untuk melihat

pengaruh parsial, sedangkan uji F untuk mengukur pengaruh simultan. Kriteria pengujian didasarkan pada perbandingan antara nilai t hitung dan nilai F tabel. Hubungan untuk setiap variabel yang digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1 Kerangka Berpikir
Sumber: (Lakoy, 2013)

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik responden

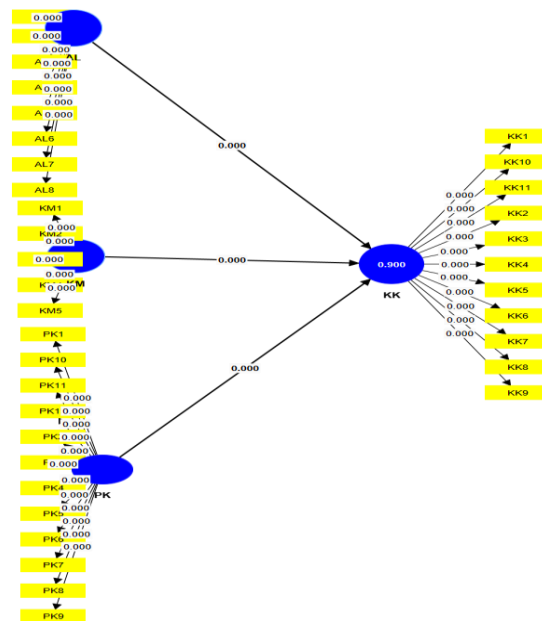
Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh partisipan dari tanggal 25 Februari 2025 sampai 22 April 2025. Selama 2 bulan pengumpulan data, terdapat 180 jawaban responden yang dinilai layak untuk dianalisis statistik. Data demografi selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Ukuran	Kelompok	F	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	87	48%
	Perempuan	93	52%
Usia	21-30 tahun	46	26%
	31-40 tahun	106	58%
	41-50 tahun	27	15%
	51-60 tahun	1	1%
Jenjang Akhir Pendidikan	SMA	23	13%
	S-1 (Sarjana)	73	41%
	S-2 (Magister)	13	7%
	S-3 (Doktor)	67	37%
	D1/D2/D3	4	2%
Masa Kerja dalam Perusahaan	Kurang dari 1 tahun	10	6%
	1 s/d 10 tahun	122	67%
	11 s/d 20 tahun	48	27%
	Lebih dari 30 tahun	-	-
Posisi dalam Perusahaan	Pegawai/karyawan	168	93%
	Manajemen pertama (setingkat supervisor/asisten manajer)	8	5%
	Manajemen madya (setingkat manajer/senior manajer)	4	2%
	Manajemen puncak	-	-

Sumber : Peneliti, 2025

Hasil Uji



Gambar 2. Diagram Jalur Model Penelitian SEM-PLS
Sumber: *Output SmartPLS (2025)*

Validitas konvergen dan diskriminan pada PLS SEM adalah dua kategori validitas (Binus, 2023). Validitas konvergen merupakan langkah penting dalam studi kuantitatif, khususnya yang menggunakan model Structural Equation Modeling (SEM). Langkah ini dilakukan 11 untuk menentukan seberapa akurat kumpulan indikator dapat mengukur konstruk yang dimaksud. Validitas konvergen dianggap tercapai jika nilai AVE setiap variabel lebih dari 0,5. Konsep validitas diskriminan mengatakan bahwa pengukuran terhadap dua konstruksi tidak harus menghasilkan korelasi yang signifikan (Hamid & Anwar, 2019).

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variable	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan <i>Authentic</i>	0,646
Kompensasi	0,688
Kinerja Karyawan	0,541
Pengembangan Karir	0,639

Sumber : Peneliti, 2025

Nilai AVE tiap variabel di tabel 3 lebih dari 0,5, yang mengindikasikan bahwa studi ini sudah memiliki validitas konvergen yang baik. Berbagai variabel memiliki korelasi tinggi tiap konstruknya, sehingga pengukuran yang dilakukan dapat dianggap valid. Dengan demikian, studi ini dapat dianggap memiliki instrumen yang reliabel untuk mengukur berbagai konsep yang sedang diteliti.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variable	Kepemimpinan <i>Authentic</i>	Kompensasi	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir
AL1	0,78			
AL2	0,80			
AL3	0,81			

AL4	0,84		
AL5	0,79		
AL6	0,77		
AL7	0,82		
AL8	0,77		
KM1		0,83	
KM2		0,83	
KM3		0,82	
KM4		0,84	
KM5		0,80	
KK1			0,74
KK10			0,72
KK11			0,76
KK2			0,72
KK3			0,72
KK4			0,74
KK5			0,74
KK6			0,75
KK7			0,73
KK8			0,71
KK9			0,70
PK1			0,84
PK10			0,82
PK11			0,73
PK12			0,80
PK2			0,76
PK3			0,81
PK4			0,79
PK5			0,80
PK6			0,79
PK7			0,79
PK8			0,82
PK9			0,79

Sumber : Peneliti, 2025

Tabel 4 menunjukkan setiap item memiliki nilai loading factor >0,5. Maka dapat dikatakan valid.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

<i>Variable</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan <i>Authentic</i>	0,92
Kompensasi	0,88
Pengembangan Karir	0,94
Kinerja Karyawan	0,91

Sumber : Peneliti, 2025

Nilai cronbach's alpha >0,8 mengindikasikan bahwa variabel yang diukur memiliki reliabilitas tinggi, seperti yang ditunjukkan dalam tabel 5. Dengan kata lain, berbagai pernyataan dalam instrumen tersebut secara konsisten mengukur konstruk yang sama. Nilai cronbach's alpha yang tinggi juga menandakan semua item dalam kuesioner mempunyai pengaruh yang kuat satu sama lain, sehingga meningkatkan kepercayaan terhadap hasil pengukuran yang dilakukan.

Tabel 6. Hasil Uji (R-Square)

<i>Variable</i>	<i>R-Square</i>
Kinerja Karyawan	0,900

Sumber : Peneliti, 2025

Tabel 6 mengindikasikan bahwa nilai R^2 sebesar 0,900 pada kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan kepemimpinan authentic, kompensasi, dan pengembangan karir bertanggung jawab atas sekitar sembilan puluh persen variasi dalam kinerja karyawan. Sedangkan 10% dipengaruhi oleh berbagai faktor diluar model

Tabel 7. Hasil Uji F-Square

<i>Variable</i>	<i>F-Square</i>
Kepemimpinan <i>Authentic</i>	2,37
Kompensasi	1,09
Pengembangan Karir	5,67

Sumber : Peneliti, 2025

Studi ini mengindikasikan bahwasanya kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan authentic, kompensasi, serta pengembangan karir. Nilai F-Square > 0.35 memberikan sinyal bahwa efek yang dihasilkan signifikan. Pengembangan karir memiliki efek yang paling besar yaitu 5,677 sedangkan kompensasi memiliki efek yang paling kecil dengan nilai 1,096.

Tabel 8. Hasil Uji t

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P Value</i>
AL -> KK	0,49	0,48	0,03	15,54	0.00
KM -> KK	0,33	0,33	0,02	12,27	0.00
PK -> KK	0,75	0,75	0,03	22,95	0.00

Sumber : Peneliti, 2025

Pembahasan

Berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di sektor perbankan, khususnya pada bank pembangunan daerah, telah banyak diteliti secara empiris. Studi sebelumnya umumnya menguji secara terpisah pengaruh kepemimpinan *authentic*, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian ini mencoba mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model analisis yang lebih komprehensif. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa ketiganya secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi total mencapai 90%, menunjukkan tingkat penjelasan yang sangat tinggi dalam konteks PT. Bank Bengkulu. Temuan bahwa kepemimpinan *authentic* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sejalan dengan studi Walumbwa et al. (2008) dan Semedo et al. (2016) yang menekankan pentingnya pemimpin yang berintegritas dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Hal ini juga diperkuat oleh temuan Javaid et al. (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan *authentic* dapat menciptakan budaya berbagi pengetahuan dan keterbukaan dalam tim. Dibandingkan dengan studi Asbari & Novitasari (2021) yang menyatakan pengaruh positif *authentic leadership* dalam konteks paruh waktu, studi ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut juga konsisten pada karyawan tetap di sektor perbankan. Dalam kerangka Herzberg, kepemimpinan *authentic* masuk dalam kategori faktor motivasional yang mendorong pencapaian dan kepuasan kerja intrinsik. Pada sisi lain, kompensasi juga terbukti signifikan

tetapi dengan pengaruh yang lebih rendah dibandingkan dua variabel lainnya. Temuan ini konsisten dengan Kuranchie-Mensah & Amponsah-Tawjah (2016), yang menyatakan bahwa kompensasi berperan sebagai penyeimbang untuk menjaga kepuasan dasar. Namun, hasil ini berbeda dengan studi Arifin et al. (2023) yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan dalam konteks perusahaan distribusi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap kompensasi sangat dipengaruhi oleh sektor, budaya organisasi, dan ekspektasi karyawan. Dalam teori Herzberg, kompensasi tergolong *hygiene factor*, yang tidak secara langsung memotivasi, namun krusial untuk mencegah ketidakpuasan kerja. Sementara itu, pengembangan karir muncul sebagai variabel dengan pengaruh paling dominan terhadap kinerja. Hasil ini menguatkan temuan Zyl et al. (2017) dan Darmawan et al. (2021) yang menyatakan bahwa akses terhadap pelatihan dan peluang promosi dapat meningkatkan rasa memiliki serta keterlibatan karyawan. Studi ini juga konsisten dengan Katidjan et al. (2017) yang menemukan bahwa kejelasan jalur karir memiliki korelasi tinggi dengan produktivitas dan loyalitas karyawan. Namun, berbeda dengan temuan Putri & Ratnasari (2019) yang tidak menemukan pengaruh signifikan pengembangan karir karena ketimpangan pelaksanaannya, studi ini menunjukkan bahwa ketika pengembangan karir dilakukan secara sistematis dan adil, dampaknya sangat positif terhadap kinerja. Integrasi hasil studi ini mengindikasikan bahwa ketiga variabel, baik yang bersifat *motivational* maupun *hygiene*, perlu dikelola secara sinergis untuk mendorong kinerja optimal. Penemuan ini memperluas cakupan literatur dengan menguatkan argumentasi bahwa dalam konteks organisasi jasa seperti perbankan, kombinasi gaya kepemimpinan yang *authentic*, sistem kompensasi yang proporsional, dan jalur pengembangan karir yang jelas menjadi strategi efektif dalam membangun kinerja karyawan yang unggul.

Kesimpulan dan Saran

Hasil studi yang dilakukan di PT. Bank Bengkulu mengenai pengaruh kepemimpinan *authentic*, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan mengindikasikan bahwa ketiga variabel tersebut memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi total sebesar 90%. Kombinasi kepemimpinan *authentic*, kompensasi yang adil, dan pengembangan karir yang terarah dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan secara menyeluruh. Kinerja karyawan paling banyak dipengaruhi oleh pengembangan karir. Hal ini mengindikasikan bahwa kesempatan untuk berkembang dan maju dalam organisasi sangat berperan dalam meningkatkan motivasi serta kinerja individu. Kepemimpinan *authentic* juga terbukti berkontribusi signifikan, di mana kepemimpinan yang berdasarkan pada nilai-nilai kejujuran, integritas, dan keaslian mampu menciptakan hubungan kerja yang sehat dan memotivasi. Sementara itu, kompensasi, meskipun pengaruhnya lebih rendah dibanding dua variabel lainnya, tetap memiliki peranan penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan teori Two-Factor dari Herzberg, di mana motivasi dan faktor pemeliharaan (*hygiene*) harus dikelola secara seimbang untuk mencapai kinerja optimal.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka disarankan kepada pihak manajemen PT. Bank Bengkulu untuk lebih memprioritaskan dan mengembangkan program pengembangan karir bagi karyawan melalui pelatihan berkala, pelibatan dalam proyek-proyek strategis, serta membuka jalur promosi yang transparan dan adil. Hal ini penting untuk meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Selain itu, diperlukan upaya peningkatan kualitas kepemimpinan melalui pelatihan kepemimpinan berbasis nilai dan integritas guna

memperkuat hubungan antara pimpinan dan bawahan. Sistem kompensasi juga perlu ditinjau secara berkala agar tetap 15 sesuai dengan kinerja dan kontribusi karyawan, serta kompetitif dengan perusahaan lain di industri sejenis. Peneliti berikutnya dianjurkan memperluas cakupan studi ke sektor atau wilayah lain agar hasil studi lebih dapat digeneralisasi. Penambahan variabel seperti budaya organisasi atau lingkungan kerja juga perlu dipertimbangkan untuk memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Referensi

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi.
- Afiyati, E. M. (2019). *Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Surakarta*. Institut Agama Islam Negeri Salatiga.
- Afrelan, M. I., & Furqon, I. K. (2019). Legalitas dan Otoritas Fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia dalam Operasional Lembaga Keuangan Syariah. *Jurnal Ilmiah Mizani: Wacana Hukum, Ekonomi Dan Keagamaan*, 6(1), 1–12.
- Ali, S. C., & Syah, T. Y. R. (2019). Organizational Culture and Motivation Over Mediated Performance by Organizational Commitment. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(4), 85–90.
- Alshammari, A., N. Almutairi, N., & Fahad Thuwaini, S. (2015). Ethical Leadership: The Effect on Employees. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 108–116. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p108>
- Anton, B., & Shina, A. F. I. (2018). *Ekonometrika Terapan untuk Ekonomi dan Bisnis Islam Aplikasi dengan Eviews*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) IAIN Salatiga.
- Arifin, Magito, Perkasa, D. H., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Global: Jurnal Lentera Bitep*, 1(1), 24–33. <https://doi.org/10.59422/global.v1i01.130>
- Armaniah, H. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Staf Insurance di PT. BMD. *Cakrawala*, 18(2), 141–148. <https://doi.org/10.31294/jc.v18i2.4110>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Pengaruh Authentic Leadership Terhadap Mentalitas Siap Berubah dan Kinerja Pegawai Paruh Waktu. *Business Management Journal*, 17(1), 73–78. <https://doi.org/10.30813/bmj.v17i1.2239>
- Binus. (2023). *Memahami Validitas Konvergen (Convergent Validity) dalam Penelitian Ilmiah. Accounting*. Binus.
- Blanco-Melo, D., Nilsson-Payant, B. E., Liu, W. C., Uhl, S., Hoagland, D., Möller, R., Jordan, T. X., Oishi, K., Panis, M., Sachs, D., Wang, T. T., Schwartz, R. E., Lim, J. K., Albrecht, R. A., & tenOever, B. R. (2020). Imbalanced Host Response to SARS-CoV-2 Drives Development of COVID-19. *Cell*, 181(5), 1036–1045. <https://doi.org/10.1016/j.cell.2020.04.026>
- Endarwita, & Rini, H. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 4(2), 116–125. <https://doi.org/10.31846/jae.v4i2.155>

- Fakhruddin, U., & Saepudin, D. (2018). Integrasi dalam Sistem Pembelajaran di Pesantren. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 94-113. <https://doi.org/10.32832/tadibuna.v7i1.1355>
- Fauzi, U. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(3), 172-185.
- Ghozali, I. (2014). *SEM Metode Alternatif Dengan Menggunakan Partial Least Squares (PLS)* (4th ed.). Universitas Diponegoro.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Model (SEM) Berbasis Varian* (1st ed.). PT. Inkubator Penulis Indonesia.
- Hanif. (2017). Sistem Kompensasi PNS Berbasis Kinerja. *Ikonomika: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(1), 92-104. <https://doi.org/10.24042/febi.v1i1.145>
- Harlie, M. (2010). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 56-89.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (18th ed.). Bumi Aksara.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Hikmah, J. (2020). Paradigm. *Computer Graphics Forum*, 39(1), 672-673. <https://doi.org/10.1111/cgf.13898>
- Javaid, M., Abdullah, N. H., Zeb, A., & Hussain, K. (2018). The Impact of Authentic Leadership on Knowledge Sharing Behavior with the Moderating role of Islamic Work Ethics. *Journal of Physics: Conference Series*, 1049(1), 1-11. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1049/1/012007>
- Jumawan, & Mora, M. T. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 343-352. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v3i3.153>
- Katidjan, P. S., Pawirosumarto, S., & Isnaryadi, A. (2017). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 429-446. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix
- Khan, A. M., Hamzah, A., Jantan, B., Binti, L., Salleh, M., Dato' Mansor, Z., Islam, A., & Hosen, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership Effects on Innovative Work Behavior by the Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925-938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>
- Kuranchie-Mensah, E. B., & Amponsah-Tawjah, K. (2016). Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255-309. <https://doi.org/10.3926/jiem.1530>
- Kurniasari, R. (2018). Pemberian Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(1), 32-39.
- Kusuma, U., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Era Mulia Abadi Sejahtera di Malang. *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 103-109. <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i1.685>
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68. <https://doi.org/10.1177/1938965516641515>

- Mundakir, & Zainuri, M. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 1(1), 26–36. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v1i1.2639>
- Oduma, C., & Susan, W. (2014). Influence of Career Development Employee Performance in the Public University, A Case of Kenyatta University. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 1(2), 1–16.
- Parerung, A., Adolfina, & Mekel, P. A. (2014). Disiplin, Kompensasi dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(4), 688–696. <https://doi.org/10.35794/emba.2.4.2014.6439>
- Pasalli', A., & Patattan, A. A. (2021). Hubungan Mutu Pelayanan Kesehatan dengan Kepuasan Pasien di Rumah Sakit Fatima Makale di Era New Normal. *Jurnal Keperawatan Florence Nightingale (JKFN)*, 4(1), 14–19. <https://doi.org/10.52774/jkfn.v4i1.57>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Pohler, D., & Schmidt, J. A. (2016). Does Pay-For-Performance Strain the Employment Relationship? The Effect of Manager Bonus Eligibility on Nonmanagement Employee Turnover. *Personnel Psychology*, 69(2), 395–429. <https://doi.org/10.1111/peps.12106>
- PT. Bank Bengkulu. (2023). *Sustainability Report*.
- Putri, N. R., & Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Takaful Batam. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 7(1), 48–55. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v7i1.1083>
- Rusdi, M. (2019). Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Volume Penjualan pada Perusahaan Genting UD. Berkah Jaya. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 83–88. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v6i2.6686>
- Safi, S., Thiessen, T., & Schmailzl, K. J. G. (2018). Acceptance and Resistance of New Digital Technologies in Medicine: Qualitative Study. *JMIR Research Protocols*, 7(12), 8–25. <https://doi.org/10.2196/11072>
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of Authentic Leadership, Affective Commitment and Job Resourcefulness on Employees' Creativity and Individual Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038–1055. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Bumi Aksara.
- Siswanto. (2020). Promosi Jabatan Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 17(2), 187–197. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v17i2.32378>
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Research and Development*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.

- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139. <https://doi.org/10.1177/2278533721995353>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wandi, D., Kahpi, H. S., Fidziah, & Abidin, Z. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa Pengiriman di Kota Serang Indonesia. *Journal of Management and Business Review*, 19(1), 80-91. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v19i1.235>
- Wani, A. S., Yasmin, F. A., Rizky, S., Syafira, S., & Siregar, D. Y. (2024). Penggunaan Teknik Observasi Fisik dan Observasi Intelektual Untuk Memahami Karakteristik Siswa di Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 3737-3743. <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.12974>
- Wiandari, I. A. A., & Darma, G. S. (2017). Kepemimpinan, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14(2), 61-78. <https://doi.org/10.38043/jmb.v14i2.343>
- Wicaksono, P. (2010). *Pengaruh Motivasi, Pola Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Survey di PT PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Surakarta)*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Winbaktianur, & Sutono. (2019). Kepemimpinan Otentik Dalam Organisasi. *Al-Qalb: Jurnal Psikologi Islam*, 10(1), 71-78. <https://doi.org/10.15548/alqalb.v10i1.830>
- Wong, I. A., Wan, Y. K. P., & Gao, J. H. (2017). How to Attract and Retain Generation Y Employees? An Exploration of Career Choice and the Meaning of Work. *Tourism Management Perspectives*, 23, 140-150. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.003>
- Yamin, S. (2021). *Smartpls 3, Amos & Stata: Olah Data Statistik (Mudah & Praktis)*. Dewangga Energi Internasional Publishing.