



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 15253-15269

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi sebagai Variabel Mediasi pada Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun

Muhammad Taufik Raghil Al Fanan, Sri Hartono, Siti Chamidah
Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo, Jl. Budi Utomo No.10, Ronowijayan, Kecamatan Siman,
Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur 63471
taufikraghib972@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel mediasi pada Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun. Penelitian dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi persaingan industri perbankan serta adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan pelatihan kerja, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja karyawan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 107 karyawan dan seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert lima poin. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi maupun kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kompetensi mampu memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan serta memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan pelatihan kerja dan pengembangan karir, tetapi juga oleh keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Oleh karena itu, Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun perlu mengoptimalkan program pelatihan yang relevan, memperjelas sistem pengembangan karir, serta memperkuat pengembangan kompetensi sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Kata kunci: Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir, Kompetensi, Kinerja Karyawan, SEM-PLS.

1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) diakui secara universal sebagai aset terpenting dan penggerak utama bagi kemajuan sebuah organisasi, baik di sektor swasta maupun publik (Yamin & Nawangsari, 2023). Dalam lanskap persaingan global yang semakin dinamis dan kompetitif, kualitas Sumber Daya Manusia telah bergeser dari sekadar fungsi pendukung menjadi inti kapabilitas (*core competency*) yang membedakan satu organisasi dari organisasi lain (Gibran & Ramadani, 2021). Keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi, misi, dan sasaran strategisnya secara fundamental bergantung pada efektivitas pengelolaan dan pemberdayaan potensi yang dimiliki oleh setiap individu karyawannya. Di era revolusi industri 4.0 dan transformasi digital, tuntutan terhadap kualitas Sumber Daya Manusia yang adaptif, inovatif, dan memiliki kompetensi tinggi menjadi semakin mendesak untuk direspons oleh setiap organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif.

Dalam konteks tersebut, pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif memerlukan pendekatan sistematis dan terencana melalui berbagai program strategis yang dapat meningkatkan kapabilitas individu dan organisasi secara berkesinambungan. Investasi dalam pengembangan Sumber Daya Manusia bukan lagi menjadi pilihan, melainkan sebuah keniscayaan bagi organisasi yang ingin mempertahankan daya saing (Putra et al., 2023). Program pengembangan Sumber Daya Manusia yang terstruktur dan berorientasi pada peningkatan kapabilitas terbukti mampu menutup kesenjangan keterampilan (*skill gap*), meningkatkan produktivitas kerja, dan mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Pengabaian terhadap aspek

Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi sebagai Variabel Mediasi pada Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun

pengembangan Sumber Daya Manusia dapat menyebabkan stagnasi organisasi, penurunan produktivitas, hilangnya talenta terbaik, dan pada akhirnya kegagalan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan zaman yang berlangsung sangat cepat.

Urgensi pengelolaan Sumber Daya Manusia secara profesional tersebut menjadi semakin krusial ketika konteksnya adalah industri jasa keuangan, khususnya perbankan. Sebagai salah satu pilar industri keuangan, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) beroperasi dalam lingkungan yang sangat sarat dengan regulasi ketat, persaingan ketat, dan tuntutan untuk memberikan pelayanan prima kepada nasabah (Otoritas Jasa Keuangan, 2023). Dalam konteks perbankan, kapabilitas Sumber Daya Manusia memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap kualitas layanan, tingkat kepuasan nasabah, kesehatan finansial bank, dan pada akhirnya, keberlanjutan operasional bank itu sendiri (Ilwanti et al., 2024). Menurut Malihah et al., (2024) Karakteristik BPR yang melayani segmen usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) serta masyarakat di wilayah pedesaan, menuntut karyawan untuk memiliki tidak hanya kompetensi teknis perbankan, tetapi juga kemampuan memahami dinamika ekonomi lokal, kearifan dalam berinteraksi dengan nasabah dari berbagai latar belakang, serta integritas tinggi dalam menjalankan fungsi intermediasi keuangan.

Pentingnya pengelolaan sumber daya manusia di industri BPR tidak hanya didasarkan pada kebutuhan bisnis semata, tetapi juga diperkuat oleh mandat regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang secara eksplisit telah mengeluarkan Peraturan yang mengharuskan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) untuk melaksanakan pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia secara berkesinambungan, salah satunya melalui pelatihan, guna memastikan bank memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berintegritas (Otoritas Jasa Keuangan, 2023). Regulasi ini juga menekankan pentingnya peningkatan kapasitas sumber daya manusia sebagai upaya mitigasi risiko operasional dan penguatan tata kelola (*good corporate governance*) di lingkungan BPR, yang pada gilirannya akan meningkatkan daya saing dan kontribusi BPR terhadap inklusi keuangan nasional. Hal ini menekankan bahwa program pengembangan sumber daya manusia merupakan mandat kepatuhan sekaligus strategi bisnis vital yang tidak dapat diabaikan oleh industri BPR.

Dalam sistem regulasi dan tuntutan bisnis tersebut, penelitian ini memfokuskan kajian pada Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun. Sebagai Badan Perkreditan milik pemerintah daerah, institusi ini mengemban peran ganda, yaitu sebagai agen pembangunan (*agent of development*) yang bertugas mendorong pertumbuhan ekonomi daerah, dan sebagai badan usaha yang dituntut untuk beroperasi secara profesional dan sehat (bankmadiun.co.id). Posisi strategis Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun sebagai lembaga keuangan daerah yang bersentuhan langsung dengan pelaku UMKM dan masyarakat lokal menjadikan kualitas sumber daya manusianya sebagai faktor kunci dalam pencapaian misi pemberdayaan ekonomi kerakyatan sekaligus pencapaian target keuangan yang berkelanjutan (bankmadiun.co.id). Untuk menjalankan kedua peran tersebut secara optimal, diperlukan dukungan dari tenaga kerja yang tidak hanya terampil dan berpengetahuan, tetapi juga berkomitmen tinggi dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Akan tetapi, realitas yang dihadapi Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun menunjukkan adanya tantangan yang perlu segera diatasi. Berdasarkan pengamatan awal dan data kinerja operasional yang tercermin dalam laporan tahunan, Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun menghadapi tantangan dalam upaya peningkatan produktivitas dan kualitas layanan yang berkelanjutan (Laporan Tahunan Bank Madiun, 2024). Tantangan ini seringkali termanifestasi dalam bentuk kesenjangan antara standar kompetensi yang dibutuhkan dengan kemampuan aktual yang dimiliki karyawan, lambatnya adaptasi terhadap perkembangan teknologi perbankan digital, serta kebutuhan mendesak untuk meningkatkan produktivitas demi tercapainya target keuangan organisasi. Selain itu, dinamika internal organisasi seperti rotasi dan promosi jabatan, perubahan sistem kerja, serta tuntutan peningkatan efisiensi operasional menambah kompleksitas dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif. Fenomena ini menunjukkan urgensi untuk melakukan evaluasi mendalam terhadap strategi pengembangan SDM yang telah diterapkan dan mengidentifikasi pendekatan yang lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Untuk menjawab tantangan tersebut, Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir merupakan dua pendekatan strategis yang telah teruji secara empiris dalam meningkatkan produktivitas karyawan (Onsardi & Kulsum, 2025). Pelatihan kerja berfungsi untuk membekali karyawan dengan peningkatan keterampilan teknis dan pengetahuan spesifik yang relevan dengan tugas operasional saat ini (Nurhaliza & Alamsyah, 2025). Program pelatihan yang terstruktur dan berorientasi pada peningkatan kemampuan terbukti mampu menutup kesenjangan

keterampilan (*skill gap*), meningkatkan produktivitas, dan mempercepat proses adaptasi karyawan terhadap perubahan teknologi dan prosedur kerja. Sementara itu, pengembangan karir diarahkan untuk menyiapkan karyawan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar, memotivasi mereka, dan memastikan ketersediaan suksesi kepemimpinan di masa mendatang (Hamzah & Resdiana, 2023). Pengembangan karir yang jelas dan terencana tidak hanya memberikan arah pertumbuhan bagi karyawan, tetapi juga menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk mempertahankan talenta terbaik.

Namun demikian, efektivitas Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir dalam meningkatkan produktivitas organisasi sangat bergantung pada sejauh mana program-program tersebut mampu membangun Kompetensi karyawan. Kompetensi, yang mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) atau yang dikenal dengan KSA, merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh karyawan untuk dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien (Hamid et al., 2024). Dalam konteks organisasi modern, Kompetensi tidak hanya berfungsi sebagai prasyarat untuk melaksanakan pekerjaan, tetapi juga sebagai determinan utama yang membedakan karyawan berkinerja tinggi dengan karyawan berkinerja rata-rata (Urrofik et al., 2023). Karyawan yang memiliki Kompetensi tinggi akan lebih mampu menghadapi tantangan pekerjaan, beradaptasi dengan perubahan, dan memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi (Isma et al., 2023). Oleh karena itu, pembentukan dan peningkatan Kompetensi melalui program Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir menjadi kunci untuk mentransformasikan potensi sumber daya manusia menjadi kinerja nyata yang terukur.

Meskipun demikian, tinjauan literatur menunjukkan adanya inkonsistensi dalam temuan penelitian terdahulu mengenai hubungan antara Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir, dan Kinerja Karyawan. Secara teoritis, intervensi Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir dihipotesiskan dapat memberikan pengaruh langsung dan positif terhadap peningkatan Kinerja Karyawan (Nadhilah & Delvi Yanti, 2024; Resu, 2023). Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Gibran & Ramadani, (2021), menemukan pengaruh langsung yang signifikan dari Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. Namun di sisi lain, Mardinata et al., (2025) menemukan bahwa pengaruhnya bersifat tidak langsung, dimediasi oleh variabel lain seperti motivasi kerja. Temuan yang beragam ini juga diperkuat oleh penelitian Saputra et al., (2025) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan kerja, pengembangan karir, dan kinerja karyawan. Inkonsistensi hasil penelitian ini mengindikasikan adanya kompleksitas mekanisme yang perlu dieksplorasi lebih lanjut untuk memahami bagaimana program pengembangan Sumber Daya Manusia dapat ditransformasikan menjadi peningkatan kinerja yang optimal.

Menghadapi inkonsistensi temuan tersebut, muncul dugaan bahwa Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir tidak dapat serta-merta meningkatkan Kinerja Karyawan, melainkan harus melalui proses pembentukan dan peningkatan **Kompetensi** karyawan terlebih dahulu (Tobing et al., 2025). Kompetensi diduga bertindak sebagai jalur (variabel mediasi) yang menjelaskan efektivitas program pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja (Hamid et al., 2024; Urrofik et al., 2023). Artinya, program Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir akan efektif meningkatkan Kinerja Karyawan hanya jika program tersebut berhasil membangun atau meningkatkan Kompetensi karyawan terlebih dahulu (Fernal Jansen et al., 2023). Kompetensi yang meningkat inilah yang kemudian dapat diaplikasikan dalam konteks pekerjaan sehari-hari untuk menghasilkan output dan outcome yang lebih baik. Dengan demikian, Kompetensi berfungsi sebagai mekanisme tersembunyi yang menghubungkan investasi dalam program pengembangan sumber daya manusia dengan hasil kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan kesenjangan penelitian (*research gap*) dan urgensi praktis tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam dan empiris mengenai pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan menguji peran **Kompetensi** sebagai variabel mediasi. Dengan mengambil studi kasus pada Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun, penelitian ini akan memberikan kontribusi baru untuk menjelaskan mekanisme yang lebih akurat mengenai bagaimana investasi sumber daya manusia diterjemahkan menjadi hasil kinerja. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji model struktural yang menghubungkan keempat variabel yaitu Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir, Kompetensi, dan Kinerja Karyawan. Pengujian peran mediasi Kompetensi diharapkan dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai mekanisme yang selama ini belum sepenuhnya terungkap dalam literatur manajemen sumber daya manusia di konteks perbankan, khususnya BPR.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis yang terukur bagi manajemen Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun, terutama dalam merancang materi pelatihan dan

rencana pengembangan karir yang berfokus pada pembentukan kompetensi inti. Rekomendasi yang dihasilkan akan membantu manajemen dalam mengalokasikan sumber daya secara efisien, memprioritaskan jenis pelatihan yang paling berdampak, merancang jalur karir yang lebih jelas dan terstruktur, serta membangun sistem evaluasi kompetensi yang berkelanjutan. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat melengkapi keterbatasan studi terdahulu dan memperkuat model teoritis yang melibatkan Kompetensi sebagai variabel *intervening* (Marwanto et al., 2022) dalam hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Kontribusi teoretis ini akan memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks lembaga keuangan mikro seperti BPR, dan membuka peluang untuk penelitian lanjutan yang lebih komprehensif di masa mendatang.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dilaksanakan di Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun. Objek penelitian meliputi Pelatihan Kerja (X1), Pengembangan Karir (X2), Kompetensi (M), dan Kinerja Karyawan (Y). Unit analisis adalah seluruh karyawan tetap yang terlibat dalam operasional kredit dan layanan, dengan data cross-sectional yang dikumpulkan pada periode Desember 2025 hingga Februari 2026. Penelitian berfokus pada analisis pengaruh langsung dan tidak langsung Pelatihan Kerja serta Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi sebagai variabel mediasi.

Populasi penelitian berjumlah 107 karyawan Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian menggunakan teknik sampling jenuh (*sensus*), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel (Hardani dkk., 2020; Hardani et al., 2020). Teknik ini sesuai dengan pendapat Machali, (2021) bahwa sampling jenuh digunakan apabila seluruh populasi dijadikan responden.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden menggunakan Skala Likert lima poin (Sekaran & Bougie, 2016). Data sekunder meliputi struktur organisasi, dokumen pelatihan dan pengembangan karir, serta jurnal penelitian terdahulu yang relevan (Sekaran & Bougie, 2016).

Variabel penelitian diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari Setiawati et al. (2023). Pelatihan Kerja diukur melalui materi, metode, kualitas instruktur, fasilitas, dan evaluasi (Nurhaliza & Alamsyah, 2025). Pengembangan Karir diukur melalui prestasi kerja, peluang karir, dukungan atasan, kesempatan pengembangan, dan bimbingan (Hamzah & Resdiana, 2023). Kompetensi diukur berdasarkan motif, karakter, sikap kerja, pengetahuan, dan keterampilan (Urrofik et al., 2023). Kinerja Karyawan diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Saputra et al., 2025; Yamin & Nawangsari, 2023; Onsardi & Kulsum, 2025).

Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0 karena sesuai untuk model yang kompleks dan melibatkan variabel mediasi (F. Hair Jr et al., 2021). Analisis meliputi evaluasi outer model melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas, serta evaluasi inner model melalui koefisien determinasi (R^2), uji koefisien jalur menggunakan bootstrapping, analisis mediasi, dan uji predictive relevance (Q^2) (Ghozali, 2018; Sarwono, 2022; Hair et al., 2017).

3. Hasil dan Diskusi

a. Hasil

1) Gambaran umum perusahaan

Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Bank Daerah Kabupaten Madiun, yang secara komersial dikenal sebagai Bank Madiun, merupakan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) milik daerah yang memiliki peran strategis dalam memicu dinamika perekonomian kerakyatan. Didirikan secara resmi pada tanggal 27 Juni 1973, instansi ini telah mengabdikan layanannya selama lebih dari lima dekade di bawah kepemilikan saham penuh oleh Pemerintah Kabupaten Madiun. Secara legalitas dan operasional, Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun beroperasi di bawah izin resmi serta pengawasan ketat Otoritas Jasa Keuangan

(OJK), serta tergabung dalam kepesertaan penjaminan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) demi menjaga stabilitas dan kepercayaan dana nasabah.

Dalam rangka memperluas jangkauan layanan dan menangkap potensi ekonomi di wilayah penyangga eksternal, Bank Madiun tidak hanya berfokus pada wilayah domestik Kabupaten Madiun semata. Eksistensi operasionalnya didukung oleh jaringan Kantor Cabang strategis yang tersebar di beberapa kabupaten tetangga, meliputi Kantor Cabang Ponorogo, Kantor Cabang Ngawi, Kantor Cabang Nganjuk, dan Kantor Cabang Bojonegoro, serta diperkuat oleh puluhan jaringan Kantor Kas di tingkat kecamatan. Ekspansi ini menegaskan posisi perusahaan sebagai salah satu pilar penggerak intermediasi keuangan daerah yang inklusif di wilayah Jawa Timur bagian barat.

2) Karakteristik Responden

Tabel 1. Kriteria Responden

No	Karakteristik Responden	Kategori	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	16	38,1%
		Perempuan	26	61,9%
		Total	42	100%
2	Usia	< 20 Tahun	1	2,4%
		20-50 Tahun	36	85,7%
		>50 Tahun	5	11,9%
		Total	42	100%
3	Masa Kerja	< 1 Tahun	4	9,5%
		1-3 Tahun	12	28,6%
		4-5 Tahun	11	26,2%
		>5 Tahun	15	35,7%
		Total	42	100%

Karakteristik responden merupakan profil demografis dari subjek penelitian yang memberikan deskripsi dan konteks terhadap sumber data yang dianalisis. Pemaparan ini sangat penting dalam sebuah penelitian karya ilmiah karena membantu peneliti memahami latar belakang populasi serta memastikan bahwa sampel yang ditarik mampu merepresentasikan kondisi nyata di lapangan secara objektif (Sugiyono, 2019). Dalam konteks analisis data yang lebih mendalam, karakteristik data termasuk skala pengukuran dan variabel yang dikodekan secara biner (seperti jenis kelamin) memiliki peran krusial dalam pemodelan algoritma statistik seperti *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Memahami karakteristik situasional dan heterogenitas responden sangatlah penting, karena semakin heterogen sebuah populasi, semakin besar ukuran sampel yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat akurasi yang dapat diterima (Cochran, 1977, dalam Hair et al., 2021). Oleh karena itu, pengenalan profil demografis karyawan ini menjadi fondasi awal sebelum menguji hubungan antar variabel secara lebih kompleks.

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari 42 responden, karakteristik berdasarkan jenis kelamin menunjukkan dominasi pegawai perempuan. Sebanyak 26 orang atau setara dengan 61,9% dari total keseluruhan responden adalah perempuan. Sementara itu, responden laki-laki berjumlah 16 orang dengan persentase sebesar 38,1%. Proporsi ini menunjukkan bahwa komposisi tenaga kerja pada Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun lebih banyak diisi oleh perempuan, yang kemungkinan besar menempati fungsi-fungsi administratif, operasional, maupun pelayanan nasabah (*customer service* dan *teller*) yang kerap menjadi bagian sentral dalam industri perbankan.

Pada kelompok usia, hasil tabulasi data memperlihatkan bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia produktif tengah, yakni antara 20 hingga 50 tahun. Sebanyak 36 responden (85,7%) masuk ke dalam kategori usia ini. Selanjutnya, kelompok usia yang lebih senior atau di atas 50 tahun menempati urutan kedua dengan jumlah 5 orang (11,9%), sedangkan pekerja yang berada pada usia di bawah 20 tahun menjadi kelompok minoritas dengan jumlah hanya 1 orang (2,4%). Distribusi ini merepresentasikan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kematangan usia yang sangat ideal untuk menyerap program pelatihan kerja serta memiliki rentang peluang pengembangan karir yang masih panjang di dalam perusahaan.

Tinjauan pada aspek masa kerja memberikan gambaran mengenai tingkat pengalaman dan loyalitas karyawan di lingkungan perbankan tersebut. Berdasarkan data, kelompok responden terbesar adalah mereka yang telah mengabdikan lebih dari 5 tahun, yakni sebanyak 15 orang atau 35,7%. Porsi terbesar kedua diisi oleh karyawan dengan masa kerja 1 hingga 3 tahun yang berjumlah 12 orang (28,6%), disusul oleh karyawan dengan masa kerja 4 hingga 5 tahun sebanyak 11 orang (26,2%). Responden dengan masa pengabdian paling singkat, yaitu di bawah 1 tahun, hanya berjumlah 4 orang (9,5%). Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas staf telah memiliki pemahaman operasional dan jam terbang yang memadai mengenai tugas-tugas mereka berkat masa pengabdian yang relatif lama.

Secara keseluruhan, karakteristik responden pada penelitian ini merepresentasikan komposisi sumber daya manusia yang matang, berpengalaman, dan didominasi oleh pegawai perempuan di usia produktif (20-50 tahun) dengan masa kerja yang berpusat di atas lima tahun. Kombinasi antara usia yang matang dan jam terbang yang relatif panjang ini sangat relevan untuk mendukung keabsahan data penelitian. Karyawan dengan profil karakteristik seperti ini merupakan subjek yang ideal untuk dianalisis, terutama dalam menguji bagaimana efektivitas pelatihan kerja dan arah pengembangan karir memengaruhi kinerja mereka, di mana kompetensi yang telah terbentuk dari pengalaman masa kerjanya dapat diuji peranannya sebagai variabel mediasi pada Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun.

a) Tanggapan Responden terhadap Variabel Pelatihan Kerja

Tabel 2. Tanggapan Responden terhadap Variabel Pelatihan Kerja

Indikator	STS	TS	N	S	SS	Jumlah Responden	Score Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5			
X1.2	4	10	13	11	4	42	127	3,02
X1.4	0	4	12	18	8	42	156	3,71
X1.5	0	6	11	17	8	42	153	3,64
Rata-rata Score Total								3,46

b) Tanggapan Responden terhadap Variabel Pengembangan Karir

Tabel 3. Tanggapan Responden terhadap Variabel Pengembangan Karir

Indikator	STS	TS	N	S	SS	Jumlah Responden	Score Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5			
X2.1	1	5	12	14	10	42	153	3,64
X2.2	4	8	11	13	6	42	151	3,59
X2.3	0	6	10	11	15	42	161	3,83
X2.4	0	3	11	19	9	42	160	3,80
X2.5	0	5	11	15	11	42	158	3,76
Rata-rata Score Total								3,72

c) Tanggapan Responden terhadap Variabel Kompetensi

Tabel 4. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kompetensi

Indikator	STS	TS	N	S	SS	Jumlah Responden	Score Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5			
M.1	0	3	15	17	7	42	154	3,66
M.3	1	5	9	13	14	42	160	3,80
M.4	0	3	8	18	13	42	167	3,97
M.5	0	2	15	20	5	42	169	4,02
Rata-rata Score Total								3,86

d) Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 5. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan

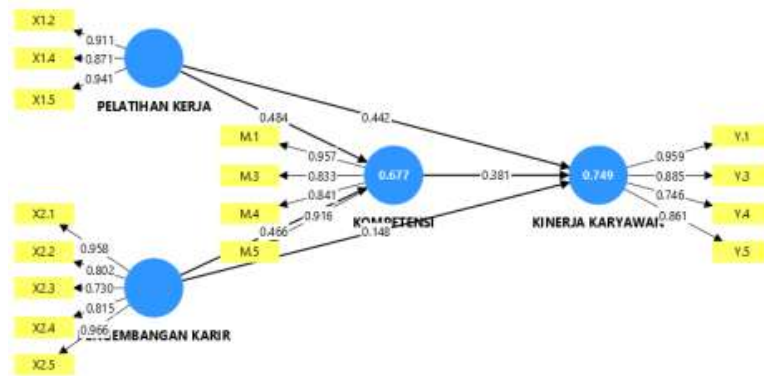
Indikator	STS	TS	N	S	SS	Jumlah Responden	Score Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5			
Y.1	0	3	10	16	13	42	165	3,92
Y.3	0	5	6	15	16	42	168	4,00
Y.4	0	2	10	16	14	42	168	4,00
Y.5	0	2	7	18	15	42	172	4,09
Rata-rata Score Total								4,00

3) Hasil Analisis Data

a) Pengujian Outer Model

Pengujian *outer model* (model pengukuran) dalam SmartPLS 4 adalah tahapan evaluasi yang berfokus secara eksklusif pada pengujian kualitas alat ukur atau kuesioner penelitian melalui dua parameter utama: validitas dan reliabilitas. Tujuan utama pengujian ini adalah untuk memastikan bahwa setiap indikator atau butir pertanyaan secara akurat dan tepat mengukur variabel laten yang dituju (seperti pengembangan karir, pelatihan kerja, atau kinerja), sekaligus terbukti konsisten atau stabil ketika digunakan berulang kali. Melalui pemenuhan kriteria validitas (konvergen dan diskriminan) serta reliabilitas (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*), *outer model* berfungsi sebagai penyaring untuk mengeliminasi butir pertanyaan yang lemah, sehingga memastikan data yang dikumpulkan benar-benar valid, terpercaya, dan terbebas dari kesalahan pengukuran (*measurement error*). Hal ini sejalan dengan pedoman analisis PLS-SEM menurut Hair et al. (2021), yang menegaskan bahwa "evaluasi model pengukuran mutlak harus dilakukan untuk memastikan ukuran dari setiap konstruk telah reliabel dan valid sebelum peneliti melangkah untuk mengevaluasi hubungan struktural."

b) Convergent Validity



Gambar 1. Grafik Kerangka Model

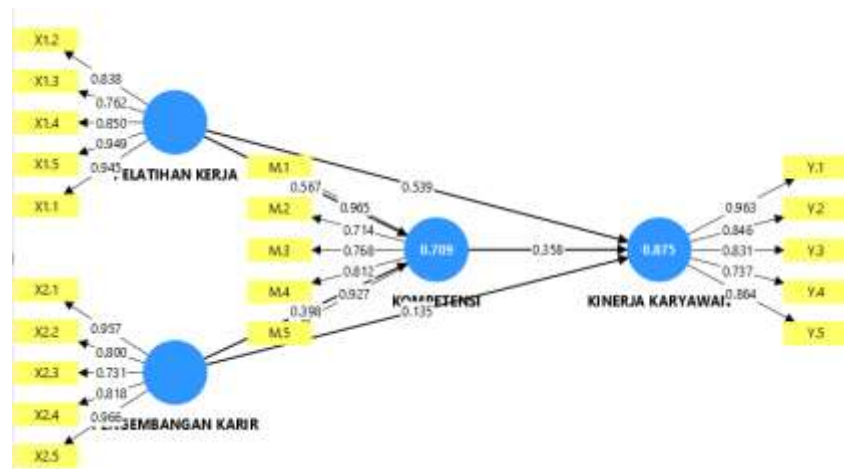
Convergent Validity Indikator dapat dikatakan valid apabila nilai loading factor $\geq 0,70$. Berdasarkan hasil output smartPLS pada gambar 1, didapatkan hasil output ada 16 indikator lebih dari 0,70 sehingga indikator dalam penelitian ini valid dan mewakili variabel laten dalam penelitian.

Tabel 6. Outer Loading

Indikator	Loading Faktor	Patokan	Kesimpulan
X1.2	0.911	$> 0,70$	Valid
X1.4	0.871	$> 0,70$	Valid
X1.5	0.941	$> 0,70$	Valid

X2.1	0.958	> 0,70	Valid
X2.2	0.802	> 0,70	Valid
X2.3	0.730	> 0,70	Valid
X2.4	0.815	> 0,70	Valid
X2.5	0.966	> 0,70	Valid
M.1	0.957	> 0,70	Valid
M.3	0.833	> 0,70	Valid
M.4	0.841	> 0,70	Valid
M.5	0.916	> 0,70	Valid
Y.1	0.959	> 0,70	Valid
Y.3	0.885	> 0,70	Valid
Y.4	0.746	> 0,70	Valid
Y.5	0.861	> 0,70	Valid

c) Discriminant Validity



Gambar 2. Discriminant Validity

Evaluasi tahap awal pada model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bahwa syarat validitas diskriminan belum terpenuhi secara optimal. Terdapat dua permasalahan utama yang ditemukan:

1. Kriteria Fornell-Larcker: Terdapat nilai korelasi antar konstruk yang melebihi nilai akar kuadrat AVE dari konstruk yang bersangkutan.
2. Kriteria HTMT: Terdapat rasio HTMT yang melebihi batas toleransi yang disarankan (bernilai merah atau > 0,90).

Tabel 7. Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)

Variabel	Kinerja Karyawan	Kompetensi	Pelatihan Kerja	Pengembangan Karir
Kinerja Karyawan	0.851			
Kompetensi	0.866	0.843		
Pelatihan Kerja	0.883	0.769	0.871	
Pengembangan Karir	0.655	0.686	0.508	0.859

Tabel 8. Discriminant Validity (HTMT)

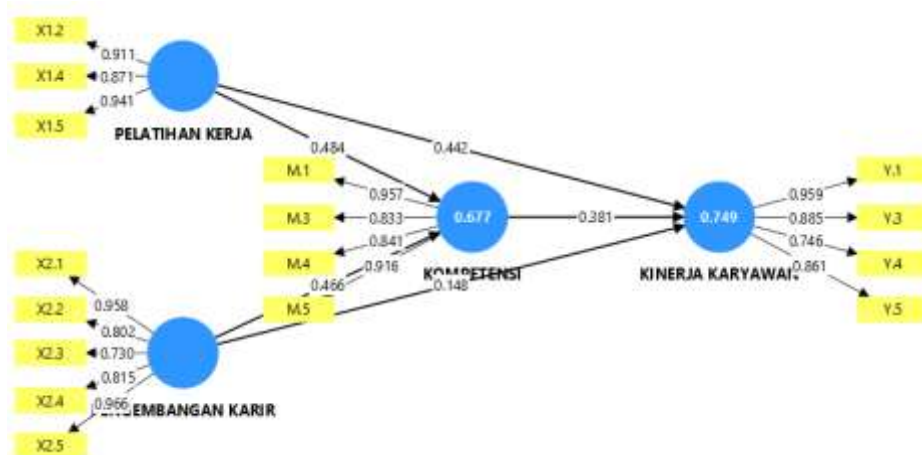
Variabel	Kinerja Karyawan	Kompetensi	Pelatihan Kerja	Pengembangan Karir
Kinerja Karyawan				
Kompetensi	0.962			
Pelatihan Kerja	0.968	0.842		
Pengembangan Karir	0.718	0.760	0.556	

Penelusuran lebih lanjut pada nilai *cross-loading* mengindikasikan adanya beberapa indikator yang membebani (*loading*) konstruk lain lebih tinggi daripada konstruk utamanya. Sebagai solusi ilmiah, dilakukan proses eliminasi (penghapusan) indikator secara bertahap untuk memperbaiki validitas model. Prosedur modifikasi melalui pengeliminasian indikator yang bermasalah ini merupakan langkah yang sah secara ilmiah sesuai dengan rekomendasi Hair et al. (2019), yang menyatakan bahwa indikator yang mengganggu validitas diskriminan harus dieliminasi agar model pengukuran menjadi tepat (*fit*) dan tidak menghasilkan kesimpulan struktural yang bias.

Proses penghapusan indikator dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahapan sebagai berikut:

1. Tahap 1: Menghapus indikator X1.1 dan X1.3 (Pelatihan Kerja) serta indikator M.2 (Kompetensi) yang teridentifikasi memiliki masalah *cross-loading* paling signifikan. Pengujian ulang pasca-penghapusan tahap pertama ini masih menyisakan sedikit indikasi ketidakvalidan pada nilai HTMT.
2. Tahap 2: Menghapus indikator Y.2 (Kinerja Karyawan) untuk menuntaskan masalah korelasi silang yang masih tersisa.

Pasca-penghapusan keempat indikator tersebut, pengujian *outer model* tahap akhir membuktikan bahwa model telah terbebas dari masalah *cross-loading*. Seluruh nilai Fornell-Larcker dan HTMT telah memenuhi standar pengujian, serta setiap konstruk masih diukur oleh minimal tiga indikator yang valid sehingga maknanya tetap terwakili secara utuh. Dengan demikian, model akhir dinyatakan valid dan reliabel untuk analisis jalur (*path analysis*) lebih lanjut. Setelah tahap eliminasi indikator ini dilakukan, bentuk visual dari grafik kerangka model berubah menjadi seperti berikut:



Gambar 3. Grafik Kerangka Model

Discriminant validity untuk mengukur seberapa jauh konstruk benar-benar berbeda dengan konstruk lainnya dengan menggunakan analisis Fornell-Larcker Criterion yaitu uji validitas yang dilakukan dengan membandingkan korelasi antar variabel atau konstruk dengan kuadrat dari Average Variance Extracted ($\sqrt{AVE}$). Prediksi memiliki nilai AVE yang baik apabila nilai $\sqrt{AVE}$ setiap variabel laten lebih besar dari korelasi antar variabel laten lainnya. Berikut adalah tabel Fornell-Larcker Criterion.

Tabel 9. Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)

Variabel	Kinerja Karyawan	Kompetensi	Pelatihan Kerja	Pengembangan Karir
Kinerja Karyawan	0.866			
Kompetensi	0.802	0.888		
Pelatihan Kerja	0.789	0.717	0.908	
Pengembangan Karir	0.639	0.708	0.501	0.859

Tabel 10. Discriminant Validity (HTMT)

Variabel	Kinerja Karyawan	Kompetensi	Pelatihan Kerja	Pengembangan Karir
Kinerja Karyawan				
Kompetensi	0.888			
Pelatihan Kerja	0.879	0.787		
Pengembangan Karir	0.704	0.775	0.561	

Pengujian validitas diskriminan menggunakan metode *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan untuk membuktikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Suatu model dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE), yang berada pada garis diagonal utama, lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten lainnya. Tabel hasil *Fornell-Larcker Criterion* (Gambar 3) menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria tersebut. Nilai diagonal untuk variabel Kinerja Karyawan adalah 0.866, yang lebih tinggi dibandingkan dengan seluruh nilai korelasinya dengan variabel lain. Kondisi yang sama juga terjadi pada variabel Kompetensi dengan nilai diagonal sebesar 0.888, Pelatihan Kerja sebesar 0.908, dan Pengembangan Karir sebesar 0.859. Hal ini mengonfirmasi bahwa setiap variabel laten secara empiris terbukti unik dan mampu merepresentasikan konsep yang diukur tanpa mengalami tumpang tindih dengan variabel lain di dalam model.

Selain *Fornell-Larcker*, evaluasi validitas diskriminan juga diperkuat dengan pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) yang merupakan metode evaluasi lebih ketat dalam PLS-SEM. Indikator dinyatakan lolos uji validitas diskriminan apabila nilai HTMT kurang dari 0.90. Berdasarkan matriks HTMT pada Gambar 4, seluruh korelasi antar variabel laten menunjukkan angka di bawah ambang batas maksimal 0.90. Nilai HTMT tertinggi berada pada interaksi antara variabel Kompetensi dan Kinerja Karyawan, yakni sebesar 0.888. Rasio lainnya, seperti Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (0.879) dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan (0.704), juga secara konsisten menunjukkan nilai yang tergolong aman. Keberhasilan memenuhi kriteria *Fornell-Larcker* dan HTMT secara bersamaan ini menegaskan bahwa instrumen pengukuran pada seluruh variabel memiliki validitas diskriminan yang sangat baik dan memenuhi kelayakan untuk dianalisis lebih lanjut pada tahap pengujian struktural atau pengujian hipotesis.

d) Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 11. Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	AVE
Kinerja Karyawan	0.886	0.903	0.923	0.750
Kompetensi	0.910	0.921	0.937	0.789
Pelatihan Kerja	0.893	0.898	0.933	0.824
Pengembangan Karir	0.908	0.925	0.933	0.738

Berdasarkan tabel, seluruh variabel pada penelitian memiliki nilai AVE lebih dari 0,50, membuktikan bahwa seluruh variabel laten pada penelitian ini dikatakan baik dalam mewakili indikator.

e) Composite Reliability

Composite Reliability, untuk mengukur reliabilitas model pengukuran atau internal konsistensi. Nilai composite reliability yang tinggi menunjukkan nilai konsistensi dari masing-masing indikator dalam mengukur konstruksinya dengan melihat nilai composite reliability dan cronbach's alpha yang nilainya harus lebih besar dari 0,70. Berdasarkan Gambar 5. menunjukkan bahwa seluruh variabel laten pada penelitian ini mempunyai nilai cronbach's alpha dan composite reliability lebih dari 0,70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel laten pada penelitian ini dikatakan reliabel dan model yang dibandingkan dibangun memiliki Tingkat reliabilitas yang sangat baik. Berdasarkan hasil pengujian pada outer model yaitu dengan menguji convergent validity, discriminant validity, average variance extracted (AVE), composite reliability dapat disimpulkan bahwa outer model dalam penelitian ini telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam tahap-tahap penelitian PLS. Oleh karena itu penelitian ini layak untuk dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

b) Pengujian Inner Model

1) Uji R.Square (R^2)

Tabel 12. Nilai R-Square

Variabel	R-square	R-square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.749	0.729
Kompetensi	0.677	0.661

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS diperoleh nilai R-square (R^2) variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,749. Mengacu pada kriteria yang dikembangkan oleh Hair et al. (2019), nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan sebagai kuat (*substantial*), 0,50 sebagai sedang (*moderate*), dan 0,25 sebagai lemah (*weak*). Mengacu pada kriteria yang dikembangkan oleh Hair et al. (2019), nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan kuat (*substantial*), namun karena nilai ini mendekati ambang tersebut, maka dapat dikategorikan sebagai model yang moderat menuju kuat. Dengan demikian, nilai R^2 Kinerja Karyawan sebesar 0,749 menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel Kinerja Karyawan. Artinya, 74,9% perubahan Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen dalam model, sedangkan 25,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Selanjutnya, nilai R-square (R^2) variabel Kompetensi sebesar 0,677. Mengacu pada kriteria yang dikembangkan oleh Hair et al. (2019), nilai R^2 sebesar 0,50 dikategorikan sedang (*moderate*). Dengan demikian, nilai R^2 Kompetensi sebesar 0,677 menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel Kompetensi. Artinya, 67,7% perubahan Kompetensi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen dalam model, sedangkan 32,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

2) Uji F.Square (F^2)

Tabel 13. Nilai f-square

Variabel	Kinerja Karyawan	Kompetensi	Pelatihan Kerja	Pengembangan Karir
Kinerja Karyawan				
Kompetensi	0.187			
Pelatihan Kerja	0.376	0.544		
Pengembangan Karir	0.043	0.503		

F Square (f^2) dalam analisis SEM-PLS merupakan ukuran effect size yang digunakan untuk menilai besarnya pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen tertentu dalam model struktural. Berbeda dengan uji signifikansi (seperti t-statistic atau p-value), f^2 menunjukkan seberapa besar kontribusi praktis dari masing-masing konstruk prediktor dalam menjelaskan variabel endogen.

Kriteria penilaian F Square (f^2) Menurut Hair et al (2019) interpretasi nilai f^2 adalah sebesar berikut :

Tabel 14. Kriteria nilai F^2

Nilai F	Kategori pengaruh
0,02	Kecil (small effect)
0,15	Sedang (medium effect)
0,35	Besar (large effect)

Nilai F di bawah 0,02 menunjukkan bahwa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen sangat lemah atau tidak berarti secara praktis

Berdasarkan hasil analisis F Square (f^2) dalam model SEM-PLS, diperoleh beberapa temuan penting terkait besarnya pengaruh (effect size) masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen yaitu:

1. Pengaruh variabel Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0,187, yang termasuk dalam kategori pengaruh sedang (medium effect). Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi memberikan kontribusi terhadap pembentukan Kinerja Karyawan, dampaknya relatif sedang secara praktis dibandingkan variabel lain dalam model penelitian ini.
2. Pengaruh variabel Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0,376, yang termasuk dalam kategori pengaruh besar (large effect). Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja memberikan kontribusi terhadap pembentukan Kinerja Karyawan, dampaknya relatif besar secara praktis dibandingkan variabel lain dalam model penelitian ini.
3. Pengaruh variabel Pelatihan Kerja terhadap Kompetensi memiliki nilai f^2 sebesar 0,544, yang termasuk dalam kategori pengaruh besar (large effect). Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja memberikan kontribusi terhadap pembentukan Kompetensi, namun dampaknya relatif kecil secara praktis dibandingkan variabel lain dalam model.
4. Pengaruh variabel Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0,043, yang termasuk dalam kategori pengaruh kecil (small effect). Hal ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir memberikan kontribusi terhadap pembentukan Kinerja Karyawan, namun dampaknya relatif kecil secara praktis dibandingkan variabel lain dalam model.
5. Pengaruh variabel Pengembangan Karir terhadap Kompetensi memiliki nilai f^2 sebesar 0,503, yang termasuk dalam kategori pengaruh besar (large effect). Hal ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir memberikan kontribusi terhadap pembentukan Kompetensi, dampaknya relatif besar secara praktis dibandingkan variabel lain dalam model.

3) Uji Hipotesis

Tabel 15. Path Coefficients

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	Sample Mean	Std. Deviation	T Statistics	P Values
Kompetensi → Kinerja Karyawan	0.381	0.389	0.157	2.422	0.015
Pelatihan Kerja → Kinerja Karyawan	0.442	0.430	0.128	3.441	0.001
Pelatihan Kerja → Kompetensi	0.484	0.482	0.103	4.724	0.000
Pengembangan Karir → Kinerja Karyawan	0.148	0.151	0.118	1.252	0.211
Pengembangan Karir → Kompetensi	0.466	0.471	0.098	4.773	0.000

Pengujian hubungan kausalitas antar-konstruk dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai *Path Coefficients* (Original Sample), nilai T-statistik (signifikan jika $>1,96$), dan nilai P-value (signifikan jika $<0,05$).

Berdasarkan Tabel *Path Coefficients* pada Gambar 8, berikut adalah hasil uji hipotesis pengaruh langsung:

1. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kompetensi: Nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,484 dengan T-statistik=4,724 $>1,96$ dan nilai P-value=0,000 $<0,05$. Maka, Hipotesis 1 (Ha1) diterima.
2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kompetensi: Nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,466 dengan T-statistik=4,773 $>1,96$ dan nilai P-value=0,000 $<0,05$. Maka, Hipotesis 2 (Ha2) diterima.
3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan: Nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,381 dengan T-statistik=2,422 $>1,96$ dan nilai P-value=0,015 $<0,05$. Maka, Hipotesis 3 (Ha3) diterima.
4. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,442 dengan T-statistik=3,441 $>1,96$ dan nilai P-value=0,001 $<0,05$. Maka, Hipotesis 4 (Ha4) diterima.
5. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan: Nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,148 dengan T-statistik=1,252 $<1,96$ dan nilai P-value=0,211 $>0,05$. Maka, Hipotesis 5 (H05) gagal ditolak (tidak signifikan).

Tabel 16. Specific Indirect Effects

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	Sample Mean	Std. Deviation	T Statistics	P Values
Pelatihan Kerja → Kompetensi → Kinerja Karyawan	0.185	0.190	0.093	1.976	0.048
Pengembangan Karir → Kompetensi → Kinerja Karyawan	0.178	0.184	0.080	2.226	0.026

Analisis ini ditujukan untuk menguji peran Kompetensi (M) sebagai variabel intervening/mediasi yang menghubungkan Pelatihan Kerja (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan Tabel *Specific Indirect Effects* pada Gambar 9, berikut hasil pengujian hipotesis efek mediasi:

1. Pelatihan Kerja → Kompetensi → Kinerja Karyawan: Nilai pengaruh tidak langsung menunjukkan koefisien estimasi sebesar 0,185 dengan nilai T-statistik = 1,976 $> 1,96$ dan nilai P-value = 0,048 $< 0,05$. Karena nilai pengaruh langsung (X1→Y) signifikan (0,442) dan pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, maka karakteristik mediasinya adalah Mediasi Parsial (*Partial Mediation*). Artinya, Pelatihan Kerja mampu meningkatkan Kinerja Karyawan secara langsung, maupun diperkuat melalui peningkatan Kompetensi. Maka, Hipotesis 6 (Ha6) diterima.
2. Pengembangan Karir → Kompetensi → Kinerja Karyawan: Nilai pengaruh tidak langsung menunjukkan koefisien estimasi sebesar 0,177 dengan nilai T-statistik = 2,219 $> 1,96$ dan nilai P-value=0,027 $<0,05$. Mengingat pengaruh langsungnya tidak signifikan (X2→Y bernilai 0,148; P=0,211), sedangkan pengaruh tidak langsung melalui mediasi bernilai signifikan, maka karakteristik hubungan ini adalah Mediasi Penuh (*Full Mediation*). Hubungan ini bermakna bahwa program Pengembangan Karir tidak dapat meningkatkan Kinerja secara langsung, melainkan harus bertumpu penuh melewati transformasi peningkatan Kompetensi karyawan terlebih dahulu. Maka, Hipotesis 7 (Ha7) diterima.

Kesimpulan Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi): Variabel Kompetensi terbukti secara empiris bertindak sebagai variabel mediasi yang signifikan. Kompetensi berperan sebagai *partial mediation* pada hubungan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja, dan berperan sebagai *full mediation* (mediasi sempurna) pada hubungan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun.

4) Uji Nilai Prediktif Relevansi (Q^2)

Tabel 17. Nilai Q^2

Pengujian struktural	Nilai Q^2	Kriteria Acuan	Kesimpulan
Model Penelitian Secara Keseluruhan	0,964	$Q^2 > 0$	Relevansi Prediktif Sangat Kuat

Uji prediktif relevansi (Q^2) digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model estimasi struktural secara keseluruhan. Model dinyatakan memiliki kapabilitas prediksi yang baik jika nilai $Q^2 > 0$.

Berdasarkan pengujian struktural, model penelitian secara keseluruhan menghasilkan nilai $Q^2 = 0,964$.

b. Pembahasan

Bagian ini memaparkan uraian mendalam mengenai temuan-temuan krusial dari hasil pengujian hipotesis penelitian. Penjelasan pada bagian ini tidak sekadar mengulang output statistik secara mekanis, melainkan melakukan sintesis dan interpretasi secara komprehensif atas dinamika hubungan antarvariabel di lingkungan Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun. Uraian di bawah ini mengelaborasi keterkaitan antara temuan empiris dengan landasan teori dasar, utamanya *Resource-Based View* (RBV), serta membandingkannya dengan temuan-temuan dari riset terdahulu.

1. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kompetensi

Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kompetensi Hasil pengujian empiris membuktikan bahwa pelatihan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan di Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun (Nilai T-statistik 4,724 > 1,96; P-value 0,000). Secara praktis, tingginya nilai *f-square* (0,544) menegaskan bahwa intervensi melalui program pelatihan memiliki daya ungkit yang sangat besar dalam membentuk karakter, sikap, pengetahuan, dan keterampilan spesifik perbankan pada diri karyawan.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Armstrong & Taylor (2023) yang menegaskan bahwa pelatihan adalah instrumen utama untuk menutup kesenjangan keterampilan (*skill gap*). Di Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun, implementasi pelatihan kerja yang terstruktur baik *on-the-job* maupun *off-the-job training* terbukti efektif mentransformasikan kemampuan karyawan agar selaras dengan tuntutan regulasi OJK maupun adaptasi era perbankan digital. Hasil ini secara konsisten mendukung temuan terdahulu dari Hamid et al. (2024) dan Urrofik et al. (2023), yang menyimpulkan bahwa materi dan metode pelatihan yang relevan akan secara langsung mengonstruksi kompetensi fundamental karyawan.

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kompetensi

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kompetensi Pengujian struktural menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi (Nilai T-statistik 4,773 > 1,96; P-value 0,000). Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap kejelasan jalur karir, peluang promosi, serta rotasi jabatan (pengembangan horizontal) secara efektif mendorong mereka untuk proaktif mengasah *knowledge* dan *skill* perbankannya.

Dalam konteks industri perbankan mikro, mutasi atau penempatan karyawan pada bidang tugas yang bervariasi terbukti mampu memperluas wawasan konseptual dan teknis mereka. Adanya mentor dan transparansi peluang karir memotivasi karyawan untuk meningkatkan kapasitas diri agar memenuhi kualifikasi standar jabatan yang lebih tinggi. Fakta ini memperkuat riset dari Tobing et al. (2025) dan Marwanto et al. (2022) yang menyatakan bahwa sistem pengembangan karir yang berbasis *merit system* akan memicu peningkatan kapabilitas individual secara berkelanjutan.

3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Kompetensi terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Nilai T-statistik $2,422 > 1,96$; P-value $0,015$). Analisis ini membuktikan premis bahwa karyawan yang dibekali dengan kecerdasan emosional (sikap/etika), penguasaan produk kredit (pengetahuan), serta kemahiran melayani nasabah (keterampilan) akan menunjukkan tingkat kualitas, kuantitas, dan efektivitas kerja yang jauh lebih unggul.

Hal ini merepresentasikan inti dari teori *Resource-Based View* (RBV), di mana kompetensi karyawan Bank Madiun menjadi aset tak berwujud yang *Valuable* dan *Inimitable*, sehingga mampu menghasilkan keunggulan operasional. Tingginya kompetensi akan bermuara pada kemandirian kerja, meminimalisir kesalahan prosedur administrasi perbankan, dan menekan angka risiko operasional. Temuan ini mengukuhkan keabsahan empiris dari penelitian Isma et al. (2023) serta Fernal Jansen et al. (2023).

4. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hipotesis keempat yang menguji pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan terbukti diterima secara positif dan signifikan (Nilai T-statistik $3,441 > 1,96$; P-value $0,001$). Secara fenomenologis, nilai *f-square* yang sangat dominan ($0,376$) memvalidasi bahwa program pelatihan merupakan prediktor terkuat bagi peningkatan kinerja seketika di Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun.

Pengetahuan teknis aplikatif yang didapatkan dari sesi pelatihan memungkinkan karyawan bank untuk menyelesaikan tugas dengan ketepatan waktu yang presisi dan meminimalisir deviasi standar layanan. Transfer pengetahuan dari instruktur langsung diaktualisasikan dalam alur kerja harian. Hasil ini beresonansi kuat dengan kajian empiris Gibran & Ramadani (2021), yang menyatakan bahwa pelatihan berdampak instan terhadap produktivitas dan kualitas capaian kinerja.

5. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Temuan menarik dan krusial dari penelitian ini terletak pada pengujian hipotesis kelima, di mana pengembangan karir terbukti tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (Nilai T-statistik $1,252 < 1,96$; P-value $0,211$).

Fenomena kualitatif yang dapat menjelaskan temuan ini bermuara pada karakteristik industri perbankan yang bersifat operasional ketat (*highly regulated*). Pemberian peluang promosi atau sekadar janji jenjang karir tidak serta-merta meningkatkan output kerja jika karyawan tersebut belum menguasai alat kerja barunya. Karyawan yang baru dirotasi ke divisi lain mungkin mengalami masa adaptasi beban kerja, sehingga produktivitasnya stagnan atau menurun pada fase awal. Dengan demikian, status jabatan baru tanpa kesiapan kapabilitas tidak akan mendongkrak capaian kinerja aktual. Temuan ini selaras dengan indikasi dalam penelitian Hamzah & Resdiana (2023), yang juga menemukan bahwa pengembangan karir pada beberapa aspek parsial bisa tidak memiliki dampak langsung ke arah kinerja karena kompleksitas adaptasi jabatan.

6. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi

Kompetensi Memediasi Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hasil uji *Specific Indirect Effects* menunjukkan bahwa kompetensi secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja (P-value $0,048$). Karena pengaruh langsungnya juga signifikan, sifat mediasi ini dikategorikan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*).

Secara konseptual, hal ini berarti program pelatihan kerja di Bank Madiun memiliki jalur ganda. Di satu sisi, pelatihan bisa langsung menaikkan produktivitas karyawan secara instan (misal: pengenalan sistem *software* bank yang baru langsung mempercepat kerja). Di sisi lain, pelatihan tersebut jauh lebih efektif dan berdampak jangka panjang ketika ia diresapi hingga membentuk kompetensi laten (perubahan karakter dan cara berpikir komprehensif) yang pada gilirannya mencetak kinerja unggul yang permanen. Analisis jalur ini menegaskan postulat dari penelitian Hamid et al. (2024).

7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi

Kompetensi Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Mengurai kebuntuan pada hipotesis kelima, pengujian mediasi ini menjadi temuan paling determinan. Kompetensi terbukti secara empiris memediasi secara penuh (*full mediation*) pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (P-value 0,027).

Terkonfirmasi sifat *full mediation* memberikan implikasi logis yang tegas: Pengembangan karir di Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun mutlak harus berfokus pada pembangunan kompetensi terlebih dahulu untuk dapat mendongkrak kinerja. Rotasi fungsional, bimbingan atasan, dan promosi jabatan (pengembangan karir) akan berakhir pada kesia-siaan administratif jika intervensi tersebut gagal mempertajam kapabilitas (pengetahuan, *skill*, dan kedewasaan sikap) karyawan. Sebaliknya, ketika sistem pengembangan karir mampu mendewasakan kompetensi pegawai perbankan, barulah di titik tersebut akan terwujud kemandirian dan kualitas hasil kerja yang luar biasa. Kajian empiris ini dengan solid mendukung argumentasi dari Marwanto et al. (2022) dan Ilwanti et al. (2024) yang mendukung kompetensi sebagai "mesin penggerak" rahasia di balik kesuksesan kebijakan karir organisasi.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun, kesimpulan umum yang dapat ditarik adalah Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset strategis di Perumda BPR Bank Daerah Kabupaten Madiun terbukti menjadi kunci utama dalam mencapai target operasional perbankan, sejalan dengan kerangka kerja *Resource-Based View* (RBV). Melalui pengujian empiris dengan metode PLS-SEM, terungkap bahwa program pelatihan kerja secara langsung mampu meningkatkan kompetensi dan bermuara pada peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, program pengembangan karir tidak berdampak langsung terhadap kinerja, melainkan mutlak membutuhkan kompetensi sebagai variabel mediasi penuh (*full mediation*). Secara keseluruhan, fondasi keberhasilan institusi terletak pada kecakapan karyawannya, sehingga pihak manajemen harus memprioritaskan strategi pembangunan kompetensi melalui sinergi pelatihan dan skema karir yang terpadu untuk memastikan standar kinerja serta mutu pelayanan terus meningkat.

Referensi

- 2023, L. T. B. M. (2023). LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN PELAKSANAAN RENCANA KERJA DAN ANGGARAN TAHUN 2023 PERUMDA BPR BANK DAERAH KABUPATEN MADIUN Perusahaan. 000.
- 2024, L. T. (2024). *Perumda bpr bank daerah kabupaten madiun 2024* (Issue 30).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE* (13 th).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). British Library.
- F. Hair Jr, J., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., P. Danks, N., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer Nature Switzerland AG.
- Fenral Jansen, G., Endayani, F., Setyawati, D., Kustiani, L., & Lestari, R. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kemampuan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Bismar : Business Management Research*, 2(2), 112–126. <https://doi.org/https://doi.org/10.26905/bismar.v2i2.9731>
- Gibran, N., & Ramadani, D. (2021). THE EFFECT OF TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(3), 407–415. <https://doi.org/10.36555/almana.v5i3.1680>
- Hamid, M. N., Alexandri, M. B., & Purnomo, M. (2024). Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi Karyawan Sebagai Variabel Mediasi pada Departemen Produksi pada Salah Satu Perusahaan Tambang di Indonesia. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 9(2), 1222–1234. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.1920>
- Hamzah, M., & Resdiana, E. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Dunia. *Jurnal Public Corner Fisip Universitas Wiraraja*, 18(2), 45–57. <https://doi.org/https://doi.org/10.24929/fisip.v18i2.2962>
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (H. Abadi (ed.)). CV. Pustaka Ilmu.
- Hartono, S., Kurniawan, B., Kosasih, Alamsyah, S., Putra, Yulianti, E., Arianty, D., Sumiati, Metris, D., Librianty, N., Mustahidda, R., B. Kartadiwira, K., Badrianto, Y., & Turmudhi, A. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (F. Rezeki (ed.)). PT Kimshafi Alung Cipta.
- Ilwanti, Y., Asnawi, M., & Adji, S. S. (2024). THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH. *JOURNAL OF HUMANITIES, SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS (JHSSB) THE*, 3(4), 1083–1096.
- Isma, M. J., Siska, E., & Indra, N. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di PT Dwipindo Karyo Mandiri. *SAMMAJIVA : Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 1(2), 46–56. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i2.183>
- Latif, M. A., Sucipto, R. H., & Annisa, T. I. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan PT Waskita Karya (Persero) Tbk. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 3(2), 115–126. <https://doi.org/https://doi.org/10.70052/jeba.v3i2.988>

15. Machali, I. (2021). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF : Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan dan Analisis dalam Penelitian Kuantitatif* (A. Q. Habib (ed.)). Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.
16. Malihah, S., Sundhusiah, A., Ramadani, A., & Astuti, R. P. (2024). Analisis Bank Perkreditasi Rakyat (BPR) Septiana. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(12), 312–319.
17. Mardinata, T. S., Yulismi, & Charli, C. O. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Pakan Rabaa Kab. Lima Puluh Kota. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(4), 227–241. <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/maeswara.v3i4.2135>
18. Marwanto, I. G. G. H., Rahayu, B., & Laely, N. (2022). Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi sebagai variabel intervening pada KSP Duta Mandiri Makmur Kediri. *Jimek : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 05(2), 46–62.
19. Nadhilah, N., & Delvi Yanti, E. (2024). ANALISIS PELATIHAN KERJA, KOMUNIKASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT INDOMARCO PRISMATAMA CABANG MEDAN. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(5), 1778–1791. <https://doi.org/https://doi.org/10.54373/ijfieb.v4i5.1808>
20. Nurhaliza, D., & Alamsyah, A. (2025). Analisis Pelatihan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada CV. Gema Abhipraya (Rasi Coffee). *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 14(01), 213–219. <https://doi.org/https://doi.org/10.31959/jm.v14i1.2835>
21. OJK. (2023). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan mengenai Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Bank Persekonomian Rakyat dan Bank Persekonomian Rakyat Syariah*. 1–2.
22. Onardi, & Kulsum, U. (2025). Pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada kantor perwakilan bank indonesia provinsi Bengkulu. *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains (JEMS)*, 6(2), 1045–1063.
23. Putra, F. R. H., Putra, F. I. F. S., & Koemiawan, I. (2023). Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada CV. Sumber Baru. *JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN BISNIS*, 16(2), 310–323. <https://doi.org/https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v16i2>
24. Resu, Y. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan. *Intelletika: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(6), 54–69. <https://doi.org/10.59841/intellektika.v1i6.473>
25. Safrida, Andirwan, Samrah, & Rahman, R. N. (2024). Dampak Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. *Center of Economic Student Journal*, 7(4), 216–228. <https://doi.org/https://doi.org/10.56750/csej.v7i4.1001>
26. Saputra, H., Wahyu Utomo, K., & Christya Rahayu, H. (2025). Analysis of Work Environment, Job Training and Career Development on the Performance of District Court Employees in the Jurisdiction of the High Court with Job Satisfaction as a Mediating Variable. *JOURNAL LA SOCIALE*, 06(04), 1102–1117. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v6i4.2126>
27. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business : a skill-building approach* (7th ed.).
28. Setiawati, W., Maulida, W., Ruslana, I., & Abhipraya, F. A. (2023). The Effects of Competency, Training, and Career Development on Employee Performance at i3L. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 9(02), 221–234. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v9i02.9250>
29. Shafiyah, S., Ummah, R., Harini, S., & Yuningsih, E. (2025). The Influence of Job Training , Career Development , And Work Discipline on Employee Performance. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 8(6), 3934–3939. <https://doi.org/10.47191/jefms/v8>
30. Tobing, S. M. L., Rosmegawati, & Wakhyudin. (2025). COMPETENCY AS A MEDIATING VARIABLE IN THE EFFECT OF JOB TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 11(3), 968–980. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17358/jabm.11.3.968>
31. Urrofik, S. A. A., Suminar, T., & Ibrahim, B. H. (2023). *The Relationship of Job Training to Employee Performance Mediated by Work Competency in Manufacturing Companies*. 17(1), 108–120.
32. Wahyu, M., Arsyad, M., & Rahman, M. F. N. (2025). PERAN BANK PERSEKONOMIAN RAKYAT (BPR) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (STUDI KASUS PADA PT. BPR CANDI AGUNG, AMUNTAI). *Jurnal MSDM Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(1), 417–427. <https://doi.org/https://ejurnal.stiaamuntai.ac.id/index.php/JMSDM/article/view/1070>
33. Werner, J. M., & Desimone, R. L. (2011). *Human Resource Development SIXTH EDITION* (M. Rhoades, J. Hahn, & R. Belanger (eds.); 6th ed.). Erin Joyner.
34. Yamin, A., & Nawangsari, L. C. (2023). The Influence of Training , Compensation , and Career Development on Employee Job Satisfaction and Sustainable Employee Performance at Prolindo Group Companies. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(7), 1732–1743.