

Penilaian Kinerja, Kompensasi, Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja pada Pegawai Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh

Performance Assessment, Compensation, Training and Leadership on Work Productivity of Banda Aceh City Tourism Office Employees

Okta Erwani Minelva¹⁾, Zahriatul Aini*²⁾, Mirnawati³⁾

Program Studi Manajemen Keuangan Sektor Publik¹⁾, Program Studi Administrasi Perkantoran^{2,3)}, Politeknik Kutajaraja

email: oktaerwaniminelva@gmail.com,

zahriatulaini@poltekkutaraja.ac.id, mirnawati@poltekkutaraja.ac.id

*Correspondence

<p>Info Artikel</p>	<p>Abstrak</p>
<p><i>Riwayat Artikel:</i> Diterima: 27 Mei 2025 Direvisi: 2 Juni 2025 Dipublikasikan: 30 Juni 2025</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja, kompensasi, pelatihan, dan kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda melalui SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan, keempat variabel independen tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Model regresi yang digunakan memiliki koefisien determinasi sebesar 25,3%, yang berarti hanya sebagian kecil variasi produktivitas dapat dijelaskan oleh model ini. Temuan ini mengindikasikan perlunya pengkajian lebih lanjut terhadap faktor-faktor lain di luar variabel manajerial yang mungkin lebih dominan memengaruhi produktivitas kerja dalam konteks organisasi publik..</p>
<p><i>Nomor DOI</i> 10.47647/jeko.v%vi%i.3133</p>	<p>Kata Kunci: Penilaian kinerja, Kompensasi, Pelatihan, Kepemimpinan, Produktivitas kerja.</p>
<p><i>Cara Mensitasi :</i> Miinelva, O. E., Aini, Z., & Mirnawati, M (2025). Penilaian Kinerja, Kompensasi, Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja pada Pegawai Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh, <i>J Ekobismen</i>, 5(2), 145-162</p>	<p>Abstract This study aims to analyze the influence of performance appraisal, compensation, training, and leadership on the work productivity of employees at the Banda Aceh City Tourism Office. Employing a quantitative approach, the study utilized multiple linear regression analysis through SPSS version 25. The findings reveal that, both partially and simultaneously, the four independent variables do not have a significant effect on employee productivity. The regression model yielded a coefficient of determination (R²) of 25.3%, indicating that only a small portion of the variation in productivity can be explained by the model. These results highlight the need for further investigation into other potential factors beyond managerial variables that may have a more substantial influence on work productivity within the context of public sector organizations. Keywords: <i>Keywords Performance appraisal, Compensation, Training, Leadership, Work productivity.</i></p>

PENDAHULUAN

Produktivitas kerja merupakan aspek krusial dalam menunjang efektivitas organisasi pemerintahan, termasuk Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh, karena berkontribusi langsung terhadap efisiensi pelayanan publik dan pengembangan sektor pariwisata. Melalui peningkatan produktivitas, instansi pemerintah dapat lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kualitas layanan, serta mendorong pertumbuhan ekonomi daerah secara berkelanjutan. Hal ini menjadi semakin penting mengingat setiap perangkat daerah memiliki tanggung jawab dalam mendukung arah kebijakan pembangunan nasional dan daerah, sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Dalam konteks perencanaan pembangunan daerah, ruang lingkup perencanaan dibagi secara sistematis ke dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP), Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM), dan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) tahunan. Di tingkat daerah, RKPD menjadi instrumen penting yang menyelaraskan sasaran tahunan dengan kebijakan strategis lima tahunan sebagaimana tertuang dalam RPJMD.

Peraturan Walikota Banda Aceh Nomor 11 Tahun 2023 tentang Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Tahun 2024 menegaskan pentingnya peran aktif setiap instansi dalam pencapaian tujuan pembangunan, termasuk Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh. Dalam kerangka inilah, produktivitas pegawai menjadi komponen vital yang perlu ditingkatkan secara berkelanjutan. Untuk mencapai produktivitas kerja yang optimal, organisasi memerlukan strategi manajemen sumber daya manusia yang tepat. SDM bukan hanya terdiri dari tenaga ahli dan profesional, melainkan seluruh individu dalam organisasi yang memberikan kontribusi melalui pemikiran dan tindakan dalam mencapai tujuan bersama (Mukhtadi, 2018). Salah satu pendekatan yang penting dalam meningkatkan produktivitas adalah memastikan efektivitas sistem penilaian kinerja, pemberian kompensasi yang adil, penyelenggaraan pelatihan yang relevan, serta kepemimpinan yang mampu memberikan arahan dan motivasi. Menurut (Nurfitriani, 2024), produktivitas mendorong individu untuk terus mengembangkan diri dan tidak cepat puas dengan capaian saat ini. Dengan demikian, keempat faktor tersebut berpotensi besar dalam membentuk kinerja aparatur yang berkualitas. (Wijaya & Manurung, 2021) menyebutkan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh enam faktor utama, yaitu: sumber daya manusia, lingkungan kerja, teknologi, organisasi, faktor eksternal, dan faktor psikologis.

Dalam beberapa tahun terakhir, berbagai studi telah menyoroti pentingnya penilaian kinerja, kompensasi, pelatihan, dan kepemimpinan sebagai faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas kerja. Penelitian oleh (Hansaram et al., 2023; Kirana & Pradipta, 2021; Sul Khanishvili & Kharadze, 2025) menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut secara signifikan mampu mendorong kinerja individu dan organisasi, terutama dalam konteks sektor swasta dan institusi berskala besar. Namun, temuan dalam penelitian ini justru bertolak belakang, di mana penilaian kinerja, kompensasi, pelatihan, dan kepemimpinan terbukti tidak berpengaruh signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap produktivitas pegawai Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh.

Ketidaksesuaian ini memunculkan fenomena menarik terkait efektivitas kebijakan sumber daya manusia di lingkungan birokrasi daerah. Meskipun secara normatif kebijakan tersebut telah diterapkan, pelaksanaannya cenderung bersifat administratif dan formalitas, sehingga tidak memberikan dampak nyata terhadap kinerja pegawai. Misalnya, program pelatihan belum sepenuhnya relevan dengan kebutuhan pekerjaan harian, penilaian kinerja kurang objektif, dan kompensasi tidak dipersepsikan adil oleh pegawai. Bahkan, dalam konteks penelitian ini, kompensasi menunjukkan hubungan negatif terhadap produktivitas, yang menandakan adanya ketidakpuasan atau ketimpangan antara beban kerja dan imbalan yang diterima.

TINJAUAN PUSTAKA

Penilaian Kinerja dan Produktivitas Kerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang penting dalam organisasi publik. (Lupenza et al., 2024) dalam penelitiannya di rumah sakit publik di Mbeya, Tanzania, menemukan bahwa mekanisme penilaian kinerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan, terutama ketika didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dan gaya manajemen yang tepat. Penetapan tujuan yang jelas dan kriteria penilaian yang objektif terbukti memperkuat hubungan antara penilaian kinerja dan produktivitas karyawan.

Namun, dalam konteks sektor publik, penilaian kinerja sering kali dipengaruhi oleh bias kognitif dan dinamika politik internal organisasi. (Tarigan et al., 2025) mengungkapkan bahwa teori keadilan (*Equity Theory*) dan teori bias kognitif dapat menjelaskan bagaimana ketidakadilan dalam penilaian dapat memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai.

Kompensasi dan Produktivitas Kerja

Kompensasi yang adil dan kompetitif merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. (Kusumo, 2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi yang sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Selain itu, penelitian oleh (Hansaram et al., 2023) di perusahaan asuransi di Malaysia juga menemukan bahwa kompensasi dan tunjangan yang memadai berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, perusahaan perlu merancang sistem kompensasi yang tidak hanya adil secara internal, tetapi juga kompetitif di pasar tenaga kerja eksternal. Sistem ini harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti tanggung jawab pekerjaan, pencapaian individu, serta kondisi pasar dan industri. Selain sebagai bentuk penghargaan, kompensasi juga berfungsi sebagai strategi retensi pegawai yang efektif. Jika karyawan merasa dihargai melalui kompensasi yang layak, maka loyalitas, produktivitas, dan semangat kerja mereka akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

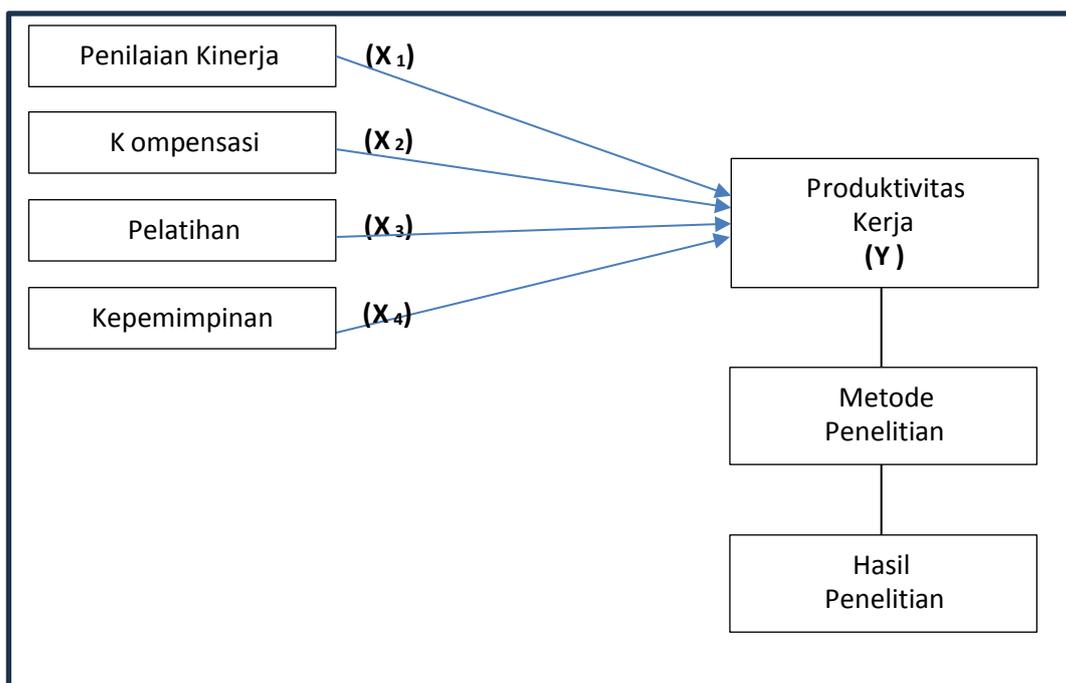
Pelatihan dan Pengembangan serta Produktivitas Kerja

Pelatihan dan pengembangan merupakan investasi strategis dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Dalam studi oleh Hansaram et al. (2023), ditemukan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Demikian pula, penelitian oleh

(Sulkhanishvili & Kharadze, 2025) menunjukkan bahwa evaluasi kinerja yang baik dapat mempengaruhi pengembangan karier pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa keterkaitan antara pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier membentuk sebuah siklus yang saling memperkuat. Ketika pelatihan diselaraskan dengan kebutuhan individu dan tujuan organisasi, serta didukung oleh sistem evaluasi kinerja yang objektif dan konstruktif, pegawai tidak hanya merasa dihargai tetapi juga termotivasi untuk berkembang. Pada akhirnya, peningkatan kompetensi ini berdampak positif terhadap produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi secara keseluruhan

Kepemimpinan (Leadership) dan Produktivitas Kerja

Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal. (Kusumo, 2024) menekankan pentingnya peran kepemimpinan dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian oleh (Hansaram et al., 2023) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, komunikatif, dan terbuka terhadap masukan cenderung lebih berhasil dalam membangun loyalitas dan semangat kerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, yang menekankan pada visi bersama, pemberdayaan, serta penghargaan terhadap kontribusi individu, terbukti mampu mendorong pegawai untuk bekerja melebihi ekspektasi. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif bukan hanya soal pengambilan keputusan, tetapi juga tentang bagaimana membina hubungan yang kuat dan membangun budaya kerja yang produktif demi mencapai tujuan organisasi. Berikut merupakan kerangka pemikiran penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian (2025)

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dijelaskan pada Gambar 1, penelitian ini difokuskan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yang terdiri dari penilaian kinerja (X_1), kompensasi (X_2), pelatihan (X_3), dan kepemimpinan (X_4) terhadap variabel dependen yaitu produktivitas kerja pegawai (Y) pada Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh. Hubungan antar variabel ini akan diuji melalui analisis statistik guna membuktikan ada tidaknya pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara penilaian kinerja, kompensasi, pelatihan, dan kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai.
2. H_2 : Penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.
3. H_3 : Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.
4. H_4 : Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.
5. H_5 : Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif korelasional. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh guna mengukur persepsi terkait variabel penilaian kinerja, kompensasi, pelatihan, kepemimpinan, serta produktivitas kerja. Selain itu, data sekunder dikumpulkan berupa dokumentasi resmi, seperti laporan kinerja tahunan dan data kepegawaian dari Dinas Pariwisata. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh yang berjumlah 21 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Rincian distribusi responden berdasarkan bidang tugas adalah sebagai berikut: sebanyak 11 orang berasal dari Bidang Sekretariat, 4 orang dari Bidang Ekonomi Kreatif, 3 orang dari Bidang Promosi, dan 3 orang lainnya dari Bidang Destinasi. Dengan demikian, total keseluruhan responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 21 orang.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang sebelumnya telah melalui proses uji validitas dan reliabilitas menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25, untuk memastikan keakuratan dan konsistensi instrumen pengukuran. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal berupa skala Likert dengan rentang nilai 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen indikator pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori-teori relevan dari literatur terdahulu. Variabel penilaian kinerja diukur melalui produktivitas, ketepatan waktu, kreativitas, kepuasan atasan, dan kepatuhan terhadap aturan (Rumahlaiselan & Wenas, 2018). Kompensasi diukur berdasarkan kepuasan pendapatan, kesesuaian gaji dengan tanggung jawab, serta kepatuhan terhadap kebijakan (Hasibuan, 2019). Pelatihan mencakup peningkatan pengetahuan, perubahan perilaku, dan efisiensi kerja (Sedarmayanti, 2017). Kepemimpinan diukur dari kemampuan merumuskan kebijakan, pembagian tugas, pengelolaan sumber daya, dan fleksibilitas terhadap inovasi (Robbins & Judge, 2017). Sementara itu,

produktivitas kerja dilihat dari pencapaian target, efisiensi, inisiatif, dan kolaborasi (Fitriana, 2022). Seluruh indikator dirangkum dalam Tabel 2 dibawah ini:

Tabel 1. Instrumen Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Item Pertanyaan
Penilaian Kinerja (X1)	Produktivitas kerja	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan.
	Ketepatan waktu	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu.
	Inisiatif dan kreativitas	Saya sering mengusulkan ide baru untuk meningkatkan kinerja.
	Kepuasan atasan dan tim kerja	Hasil kerja saya mendapat apresiasi dari atasan dan rekan kerja.
	Kepatuhan terhadap aturan	Saya selalu mematuhi aturan dan prosedur kerja yang berlaku.
Kompensasi (X2)	Kepuasan pegawai terhadap pendapatan	Saya merasa puas dengan penghasilan yang saya terima.
	Kesesuaian antara tanggung jawab dan gaji yang diterima	Tugas dan tanggung jawab saya seimbang dengan kompensasi yang saya dapatkan.
	Kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan	Kebijakan kompensasi di tempat kerja saya sudah diterapkan secara adil.
Pelatihan (X3)	Peningkatan pengetahuan dan keterampilan	Pelatihan yang saya ikuti meningkatkan pengetahuan dan keterampilan saya.
	Perubahan perilaku kerja setelah pelatihan	Saya mengalami perubahan positif dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan.
	Peningkatan produktivitas dan efisiensi	Pelatihan membantu saya bekerja lebih efisien dan produktif.
Kepemimpinan (X4)	Mampu merumuskan kebijakan arah dan tujuan organisasi	Pimpinan mampu menetapkan kebijakan yang sesuai dengan visi organisasi.
	Pembagian tugas pegawai sesuai <i>jobdesk</i> nya	Pimpinan mendistribusikan tugas secara jelas dan sesuai kemampuan pegawai.
	Mampu mengelola sumber daya, tim dan waktu dengan baik	Pimpinan mampu mengelola tim, waktu, dan sumber daya dengan efektif.

	Fleksibel terhadap perubahan dan inovasi baru	Pimpinan terbuka terhadap perubahan dan mendukung inovasi.
Produktivitas (Y)	Memiliki output pekerjaan sesuai target	Saya mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan.
	Efisiensi dan efektif dalam penggunaan sumber daya	Saya menggunakan waktu dan sumber daya kerja secara efisien.
	Inisiatif dan kemandirian pegawai	Saya mampu bekerja secara mandiri tanpa banyak arahan.
	Kemampuan berinovasi dan kolaborasi dalam perbaikan proses	Saya aktif bekerja sama dan berinovasi untuk perbaikan proses kerja.

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Data yang terkumpul diolah menggunakan perangkat lunak SPSS 25. Untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, digunakan analisis regresi linear berganda. Selain itu, sebelum analisis regresi dilakukan, data juga melalui serangkaian uji asumsi klasik untuk memastikan tidak adanya pelanggaran terhadap asumsi dasar regresi, seperti normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk memastikan konsistensi instrumen pengumpulan data, sementara uji validitas dilakukan untuk menjamin bahwa instrumen tersebut mengukur variabel yang dimaksud secara tepat dan akurat (Ghozali, 2018; Sugiyono, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa data memenuhi syarat dalam penggunaan analisis regresi linear berganda.

Tabel 2. Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		21
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,000000
	Std. Deviation	1,91173280
Most Extreme Differences	Absolute	,167
	Positive	,109
	Negative	-,167
Test Statistic		,167
Asymp. Sig. (2-tailed)		,128 ^c

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian dengan SPSS (2025)

Pengujian normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,128 ($> 0,05$), yang berarti data residual berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas terpenuhi.

Tabel 3. Uji Multikolinieritas

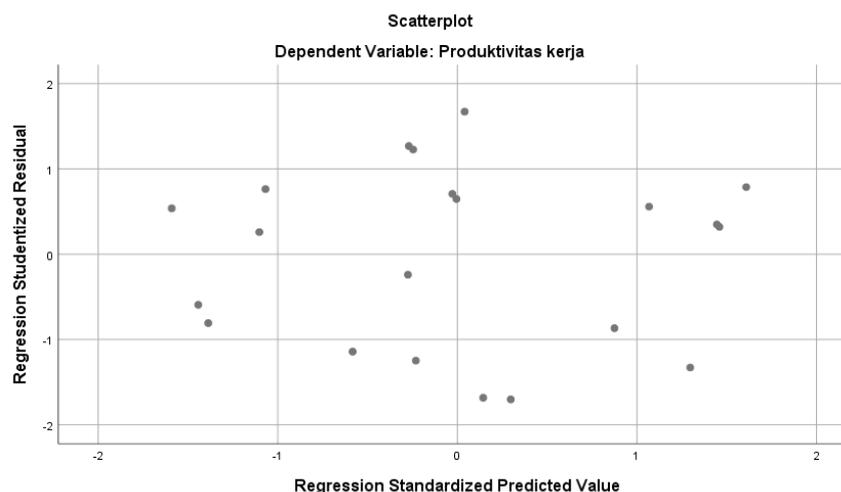
		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	14,558	6,623		2,198	,043		
	Penilaian kinerja	,153	,201	,165	,761	,458	,988	1,012
	Pelatihan	-,204	,186	-,262	-1,102	,287	,827	1,209
	Kompensasi	,096	,160	,138	,600	,557	,887	1,128
	Kepemimpinan	,294	,169	,401	1,739	,101	,881	1,135

a. Dependent Variable: Produktivitas kerja

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian dengan SPSS (2025)

Berdasarkan hasil pengujian yang ditampilkan pada tabel, diketahui bahwa nilai Tolerance untuk seluruh variabel independen berada dalam rentang 0,827 hingga 0,988, yang berarti lebih besar dari 0,10. Nilai VIF seluruh variabel berkisar antara 1,012 hingga 1,209, yang berarti jauh di bawah batas maksimum 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi ini. Artinya, masing-masing variabel independen memiliki informasi yang unik dan tidak saling berkolinear secara signifikan, sehingga layak untuk dimasukkan ke dalam model regresi secara simultan.

Gambar 2. Uji Heterokedastisitas



Sumber: Hasil Olah Data Penelitian dengan SPSS (2025)

Gambar *scatterplot* di atas menunjukkan hubungan antara residual yang telah distandardisasi (Y-axis) dengan nilai prediksi yang distandardisasi (X-axis). Berdasarkan pola sebaran titik-titik pada *scatterplot* tersebut, terlihat bahwa, titik-titik residual tersebar secara acak di sekitar garis horizontal (nilai 0 pada sumbu Y) dan tidak membentuk pola tertentu seperti *fan shape* (kerucut membuka atau menutup) atau bentuk melengkung tertentu. Pola sebaran tersebut mengindikasikan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi ini. Dengan kata lain, penelitian ini tidak mengalami masalah heteroskedastisitas, sehingga hasil estimasi regresi dapat dianggap valid dari sisi asumsi kesamaan varians residual.

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji Validitas

Diketahui r_{tabel} nya dengan tingkat signifikansi 5% dan jumlah sampel nya 21 responden adalah 0,433. Berikut adalah hasil uji statistik dengan menggunakan SPSS.

Tabel 4. Uji Validitas Varibel X1

		Correlations					Penilaian kinerja
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	
X1.1	Pearson Correlation	1	,453*	-,011	,252	,391	,686**
	Sig. (2-tailed)		,039	,963	,270	,080	,001
	N	21	21	21	21	21	21
X1.2	Pearson Correlation	,453*	1	,503*	,636**	,296	,775**
	Sig. (2-tailed)	,039		,020	,002	,193	,000
	N	21	21	21	21	21	21
X1.3	Pearson Correlation	-,011	,503*	1	,496*	,261	,544*
	Sig. (2-tailed)	,963	,020		,022	,254	,011
	N	21	21	21	21	21	21
X1.4	Pearson Correlation	,252	,636**	,496*	1	,298	,685**
	Sig. (2-tailed)	,270	,002	,022		,190	,001
	N	21	21	21	21	21	21
X1.5	Pearson Correlation	,391	,296	,261	,298	1	,737**
	Sig. (2-tailed)	,080	,193	,254	,190		,000
	N	21	21	21	21	21	21
Penilaian kinerja	Pearson Correlation	,686**	,775**	,544*	,685**	,737**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,011	,001	,000	
	N	21	21	21	21	21	21

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian dengan SPSS (2025)

Tabel 5. Uji Validitas Varibel X2

		Correlations					
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Kompensasi
X2.1	Pearson Correlation	1	,587**	,716**	,310	,605**	,850**
	Sig. (2-tailed)		,005	,000	,171	,004	,000
	N	21	21	21	21	21	21
X2.2	Pearson Correlation	,587**	1	,416	,616**	,267	,785**
	Sig. (2-tailed)	,005		,061	,003	,241	,000
	N	21	21	21	21	21	21
X2.3	Pearson Correlation	,716**	,416	1	,404	,576**	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000	,061		,070	,006	,000
	N	21	21	21	21	21	21
X2.4	Pearson Correlation	,310	,616**	,404	1	,143	,670**
	Sig. (2-tailed)	,171	,003	,070		,536	,001
	N	21	21	21	21	21	21
X2.5	Pearson Correlation	,605**	,267	,576**	,143	1	,667**
	Sig. (2-tailed)	,004	,241	,006	,536		,001
	N	21	21	21	21	21	21
Kompensasi	Pearson Correlation	,850**	,785**	,806**	,670**	,667**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,001	
	N	21	21	21	21	21	21

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian dengan SPSS (2025)

Tabel 6. Uji Validitas Varibel X3

		Correlations					
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Pelatihan
X3.1	Pearson Correlation	1	,572**	,095	-,240	,586**	,651**
	Sig. (2-tailed)		,007	,682	,296	,005	,001
	N	21	21	21	21	21	21
X3.2	Pearson Correlation	,572**	1	,614**	,136	,528*	,895**
	Sig. (2-tailed)	,007		,003	,557	,014	,000
	N	21	21	21	21	21	21
X3.3	Pearson Correlation	,095	,614**	1	,055	,256	,583**
	Sig. (2-tailed)	,682	,003		,812	,263	,006
	N	21	21	21	21	21	21
X3.4	Pearson Correlation	-,240	,136	,055	1	-,097	,303
	Sig. (2-tailed)	,296	,557	,812		,677	,182
	N	21	21	21	21	21	21
X3.5	Pearson Correlation	,586**	,528*	,256	-,097	1	,724**
	Sig. (2-tailed)	,005	,014	,263	,677		,000
	N	21	21	21	21	21	21
Pelatihan	Pearson Correlation	,651**	,895**	,583**	,303	,724**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,006	,182	,000	
	N	21	21	21	21	21	21

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian dengan SPSS (2025)

Tabel 7. Uji Validitas Varibel X3

		Correlations					
		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	Kepemimpinan
X4.1	Pearson Correlation	1	,463*	,082	,108	,059	,415
	Sig. (2-tailed)		,034	,724	,642	,798	,061
	N	21	21	21	21	21	21
X4.2	Pearson Correlation	,463*	1	,515*	,604**	,265	,812**
	Sig. (2-tailed)	,034		,017	,004	,245	,000
	N	21	21	21	21	21	21
X4.3	Pearson Correlation	,082	,515*	1	,749**	,294	,803**
	Sig. (2-tailed)	,724	,017		,000	,196	,000
	N	21	21	21	21	21	21
X4.4	Pearson Correlation	,108	,604**	,749**	1	,111	,766**
	Sig. (2-tailed)	,642	,004	,000		,631	,000
	N	21	21	21	21	21	21
X4.5	Pearson Correlation	,059	,265	,294	,111	1	,573**
	Sig. (2-tailed)	,798	,245	,196	,631		,007
	N	21	21	21	21	21	21
Kepemimpinan	Pearson Correlation	,415	,812**	,803**	,766**	,573**	1
	Sig. (2-tailed)	,061	,000	,000	,000	,007	
	N	21	21	21	21	21	21

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian dengan SPSS (2025)

Tabel 8. Uji Validitas Varibel Y

		Correlations					
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Produktivitas kerja
Y1	Pearson Correlation	1	,627**	,756**	,099	,045	,712**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,668	,847	,000
	N	21	21	21	21	21	21
Y2	Pearson Correlation	,627**	1	,879**	,248	-,010	,753**
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,279	,964	,000
	N	21	21	21	21	21	21
Y3	Pearson Correlation	,756**	,879**	1	,248	,063	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,279	,787	,000
	N	21	21	21	21	21	21
Y4	Pearson Correlation	,099	,248	,248	1	,319	,486*
	Sig. (2-tailed)	,668	,279	,279		,159	,025
	N	21	21	21	21	21	21
Y5	Pearson Correlation	,045	-,010	,063	,319	1	,559**
	Sig. (2-tailed)	,847	,964	,787	,159		,008
	N	21	21	21	21	21	21
Produktivitas kerja	Pearson Correlation	,712**	,753**	,823**	,486*	,559**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,025	,008	
	N	21	21	21	21	21	21

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian dengan SPSS (2025)

Sebagian besar item kuesioner memiliki nilai r -hitung $>$ r -tabel (0,433), yang menunjukkan validitas instrumen. Namun, ditemukan dua item yang tidak valid, yaitu pada pertanyaan ke-4 variabel pelatihan (X3) dan pertanyaan ke-1 variabel kepemimpinan (X4). Ketidaksesuaian ini dapat dimaklumi karena jumlah sampel hanya 21 responden, yang kurang dari 30, sehingga uji validitas menjadi kurang representatif.

Uji Reliabilitas

Tabel 9. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,711	,696	20

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian dengan SPSS (2025)

Hasil uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha menunjukkan nilai sebesar 0,711 ($>$ 0,60), sehingga instrumen dinyatakan reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini.

Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh model persamaan sebagai berikut:

$$Y = 14,558 + 0,153X_1 - 0,204X_2 + 0,096X_3 + 0,294X_4 + \varepsilon$$

Tabel 10. Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,558	6,623		2,198	,043
	Penilaian Kinerja	,153	,201	,165	,761	,458
	Kompensasi	-,204	,186	-,262	-1,102	,287
	Pelatihan	,096	,160	,138	,600	,557
	Kepemimpinan	,294	,169	,401	1,739	,101

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian dengan SPSS (2025)

Model ini menunjukkan arah hubungan dari masing-masing variabel independen terhadap produktivitas kerja (Y). Koefisien positif pada variabel X_1 (penilaian kinerja), X_3 (pelatihan), dan X_4 (kepemimpinan) menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel tersebut cenderung meningkatkan produktivitas kerja. Sebaliknya, koefisien negatif pada X_2 (kompensasi) menunjukkan bahwa kompensasi dalam konteks penelitian ini cenderung tidak sejalan dengan peningkatan produktivitas.

Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Tabel 11. Uji Parsial

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,558	6,623		2,198	,043
	Penilaian Kinerja	,153	,201	,165	,761	,458
	Kompensasi	-,204	,186	-,262	-1,102	,287
	Pelatihan	,096	,160	,138	,600	,557
	Kepemimpinan	,294	,169	,401	1,739	,101

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber: Hasil Olah Data SPSS (2025)

Hasil uji t menunjukkan bahwa keempat variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi masing-masing variabel yang lebih besar dari 0,05, serta nilai t-hitung yang lebih kecil dari t-tabel (1,746). Dengan demikian, hipotesis nol (H_0) diterima untuk seluruh variabel, yang berarti bahwa secara parsial, penilaian kinerja, kompensasi, pelatihan, dan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh.

Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Tabel 12. Uji Simultan

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,715	4	6,179	1,353	,294 ^b
	Residual	73,094	16	4,568		
	Total	97,810	20			

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Penilaian Kinerja, Pelatihan, Kompensasi

Sumber: Hasil Olah Data SPSS (2025)

Berdasarkan hasil analisis statistik SPSS Uji F tersebut pada Tabel Anova diatas, diketahui nilai F hitung antara *penilaian kinerja, kompensasi, pelatihan dan kepemimpinan* terhadap variabel terikat yaitu *produktivitas kerja* sebesar 1,353 dan propabilitas sebesar 0,294 lebih besar dibanding taraf signifikansi 5% (0,05), artinya variabel *penilaian kinerja, kompensasi, pelatihan dan kepemimpinan* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap *produktivitas kerja* (Y), dan model regresi dalam penelitian ini dinyatakan *fit* atau layak.

Secara simultan, keempat variabel independen juga tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, ditunjukkan oleh nilai F-hitung sebesar 1,353 dengan signifikansi 0,294 ($> 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa model regresi secara keseluruhan tidak fit untuk menjelaskan variasi pada produktivitas kerja.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 13. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,503 ^a	,253	,066	2,137

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Penilaian Kinerja, Pelatihan, Kompensasi
 b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber: Hasil Olah Data SPSS (2025)

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,253 menunjukkan bahwa 25,3% variasi produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh variabel penilaian kinerja, kompensasi, pelatihan, dan kepemimpinan. Sementara itu, sebesar 74,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Hasil regresi linear berganda pada model ini menjelaskan arah hubungan antara variabel-variabel independen (penilaian kinerja, kompensasi, pelatihan, dan kepemimpinan) terhadap produktivitas kerja. Koefisien positif pada variabel penilaian kinerja (X_1), pelatihan (X_3), dan kepemimpinan (X_4) mengindikasikan bahwa peningkatan dalam ketiga variabel tersebut cenderung diikuti oleh peningkatan produktivitas kerja. Sebaliknya, koefisien negatif pada variabel kompensasi (X_2) menunjukkan bahwa dalam konteks Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh, persepsi terhadap kompensasi tidak sejalan dengan peningkatan produktivitas. Namun, hasil uji signifikansi parsial (uji t) menunjukkan bahwa tidak ada satu pun variabel independen yang berpengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja. Seluruh nilai signifikansi variabel lebih besar dari 0,05, dan nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel (1,746), yang berarti hipotesis nol (H_0) diterima untuk masing-masing variabel. Hasil ini diperkuat oleh uji signifikansi simultan (uji F) yang menunjukkan bahwa keempat variabel independen secara bersama-sama juga tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Nilai F-hitung sebesar 1,353 dengan signifikansi 0,294 ($> 0,05$) menunjukkan bahwa model regresi tidak fit atau tidak layak secara statistik dalam menjelaskan variasi produktivitas kerja pada sampel penelitian ini.

Selanjutnya, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,253 menunjukkan bahwa model hanya mampu menjelaskan 25,3% variasi produktivitas kerja, sedangkan sisanya, yaitu 74,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model, seperti budaya organisasi, motivasi intrinsik, kepuasan kerja, lingkungan kerja, atau faktor personal lainnya.

Temuan ini bertolak belakang dengan berbagai penelitian sebelumnya. Misalnya, penelitian oleh (Kirana & Pradipta, 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, studi oleh (Kirana & Pradipta, 2021) menyatakan bahwa kompensasi dan pelatihan yang efektif memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel-variabel manajerial dan produktivitas kerja bersifat kontekstual dan tidak bersifat universal. Namun temuan ini selaras dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan hasil serupa. Misalnya, penelitian oleh (Dewi et al., 2023) menunjukkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan program pelatihan saja tidak menjamin peningkatan produktivitas jika tidak dibarengi dengan kualitas pelatihan yang relevan dan aplikatif terhadap tugas pekerjaan. Selain itu, studi oleh (Noviherni & Alviansyah, 2024), menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun lebih berpengaruh secara tidak langsung melalui variabel mediasi seperti motivasi. Hal ini memperkuat dugaan bahwa dalam konteks birokrasi pemerintah, persepsi terhadap kompensasi atau kepemimpinan cenderung tidak cukup kuat untuk mendorong produktivitas kerja secara langsung.

Penelitian lain oleh (Opu & Lubis, 2024) di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan juga menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap kinerja pegawai, yang disebabkan oleh pelatihan yang kurang kontekstual dan minim tindak lanjut pasca pelatihan. Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa hubungan antara variabel manajerial (seperti pelatihan dan kepemimpinan) dengan produktivitas kerja sangat bergantung pada konteks organisasi, implementasi kebijakan, dan persepsi individu terhadap kebijakan tersebut. Dalam sektor publik, banyak faktor non-manajerial seperti budaya kerja, birokrasi, motivasi intrinsik, serta kejelasan tugas dan fungsi justru menjadi determinan utama produktivitas.

Terdapat beberapa kemungkinan penyebab ketidaksesuaian temuan penelitian ini dengan literatur sebelumnya:

1. Karakteristik Organisasi Publik

Dinas Pariwisata sebagai institusi pemerintah kemungkinan memiliki sistem pelatihan dan penilaian kinerja yang lebih administratif dan bersifat formalitas, sehingga tidak memberi dampak nyata terhadap produktivitas pegawai. Hal ini sejalan dengan temuan studi birokrasi oleh (Dwiyanto, 2015), yang menekankan rendahnya efektivitas sistem manajemen SDM di sektor publik.

2. Ukuran Sampel yang Terbatas

Penelitian ini hanya melibatkan 21 responden, yang secara statistik dapat melemahkan kemampuan model dalam mendeteksi pengaruh signifikan (*low statistical power*). Menurut (Hair et al., 2019), jumlah minimum responden yang direkomendasikan dalam regresi

berganda dengan empat variabel bebas adalah sekitar 50 orang untuk menghindari bias estimasi.

3. Koefisien Negatif pada Kompensasi

Menariknya, kompensasi menunjukkan hubungan negatif terhadap produktivitas kerja. Hal ini dapat dijelaskan melalui teori keadilan oleh J. Stacey Adams dalam (Maesaroh, 2022), yang menyatakan bahwa ketidakseimbangan antara input dan output dapat menurunkan motivasi. Dalam konteks ini, persepsi pegawai bahwa kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan kontribusi yang diberikan justru dapat menurunkan produktivitas.

4. Faktor Lain yang Lebih Dominan

Faktor-faktor seperti motivasi intrinsik, kepuasan kerja, budaya organisasi, beban kerja, dan kondisi lingkungan kerja kemungkinan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap produktivitas, namun belum dimasukkan dalam model. Hal ini menjadi arah penting bagi penelitian lanjutan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah penting bahwa hipotesis teoritis tidak selalu terkonfirmasi secara empiris, khususnya dalam konteks organisasi dengan karakteristik spesifik seperti institusi publik daerah. Penelitian lanjutan disarankan menggunakan jumlah sampel yang lebih besar dan mempertimbangkan pendekatan campuran (*mixed method*) agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap dinamika produktivitas kerja pegawai.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja (X_1), kompensasi (X_2), pelatihan (X_3), dan kepemimpinan (X_4) tidak berpengaruh secara signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap produktivitas kerja (Y) pegawai Dinas Pariwisata Kota Banda Aceh. Hasil analisis regresi linear berganda, uji t , dan uji F mengindikasikan bahwa model regresi yang digunakan tidak fit secara statistik. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 25,3% menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut hanya menjelaskan sebagian kecil variasi dalam produktivitas kerja, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

Adapun secara rinci, penilaian kinerja (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karena sistem evaluasi yang digunakan cenderung bersifat administratif dan belum mencerminkan kontribusi nyata pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Evaluasi sering kali tidak didasarkan pada indikator kinerja objektif atau belum diikuti dengan tindak lanjut yang mendorong perbaikan kinerja.

Kompensasi (X_2) bahkan menunjukkan hubungan negatif terhadap produktivitas. Hal ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara beban kerja dan imbalan yang diterima pegawai. Berdasarkan teori keadilan (*Equity Theory*), kondisi seperti ini dapat menurunkan motivasi dan berdampak pada rendahnya kinerja. Pegawai yang merasa kompensasinya tidak adil cenderung tidak terdorong untuk meningkatkan produktivitas.

Pelatihan (X_3) juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan, yang kemungkinan besar disebabkan oleh pelatihan yang kurang relevan dengan kebutuhan pekerjaan atau tidak berdampak langsung terhadap keterampilan kerja pegawai. Selain itu, minimnya evaluasi pascapelatihan dan penerapan hasil pelatihan di tempat kerja turut mengurangi efektivitasnya dalam meningkatkan produktivitas.

Sementara itu, kepemimpinan (X_4) tidak memberikan pengaruh signifikan karena kemungkinan gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mampu menciptakan iklim kerja yang memotivasi atau memberdayakan pegawai secara optimal. Kepemimpinan yang bersifat birokratis dan kurang partisipatif sering kali tidak berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Ketidaksesuaian hasil ini dengan sebagian besar literatur terdahulu mengindikasikan bahwa pengaruh variabel manajerial terhadap produktivitas kerja bersifat kontekstual dan sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi publik, efektivitas implementasi kebijakan, serta persepsi individu dalam lingkungan birokrasi. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan pentingnya mempertimbangkan variabel lain seperti motivasi intrinsik, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja sebagai determinan utama produktivitas di sektor publik. Penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan jumlah sampel yang lebih besar, pendekatan metode campuran, serta mempertimbangkan variabel tambahan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan representatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, I. G. A. A. I. S., Ismail, D., & Dewi, I. G. A. M. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Noaa Social Dining Seminyak Kuta. *Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis*, 2(3), 646–660. <https://doi.org/10.22334/paris.v2i3.347>
- Dwiyanto, A. (2015). *Administrasi Publik: Desentralisasi, Kelembagaan, dan Aparatur Sipil Negara*. Gadjah Mada University Press.
- Fitriana, H. (2022). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 1(2), 112–115.
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (Eight Edition). In *Annabel Ainscow*. <https://doi.org/10.5117/2006.019.003.007>
- Hansaram, S. K. R., Pa'Wan, F., Selladoral, S., Mohd Noor, R., Seong, A. W., Mun, P. S., & Thangarajah, P. (2023). The Impact of Training and Development, Performance Appraisal, and Compensation and Benefits on Organizational Performance in Insurance Company in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(4), 1378–1391. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i4/16751>
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Bumi Aksara.
- Kirana, K. C., & Pradipta, A. S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. JAK. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 285. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10456>
- Kusumo, B. H. (2024). The Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(3), 825–832. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i3.2615>
- Lupenza, E. J., Kilima, F. T., & Kumburu, N. P. (2024). Performance appraisal mechanism and employee productivity in public hospitals in Mbeya – Tanzania: the mediating roles of working environment and management style. *LBS Journal of Management & Research*. <https://doi.org/10.1108/LBSJMR-04-2024-0026>
- Maesaroh, S. S. (2022). Peran Gender dalam Negosiasi Karir: Pendekatan Teori Ekuitas.

-
- Indonesian Journal of Digital Business*, 2(2), 1–8.
- Mukhtadi. (2018). Empowerment of Human Resources, as The Key of Organizational Success. *Indonesian Journal of Educational Review*, 5(1), 1–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/IJER.05.01.15>
- Noviherni, & Alviansyah, M. D. (2024). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Global Bintang Timur Jakarta Bara. *Journal Human Resources 24/7: Business Management*, 1(3), 38–49.
- Nurfitriani. (2024). *Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan* (1st ed.). IAIN Parepare Nusantara Press.
- Opu, R., & Lubis, Z. (2024). *Performance of Employees in the Ministry of Education and Culture Pengaruh Kepemimpinan , Pelatihan , dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*. 6(1), 19–29.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rumahlaiselan, A., & Wenas, R. S. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, 6(4), 3783–3792.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. ALFABETA.
- Sul Khanishvili, T., & Kharadze, N. (2025). The Impact of Performance Management on Employee Performance. *Access Journal: Azzess to Science, Business, Innovation in Digital Economy*, 6(01), 67–83. [https://doi.org/https://doi.org/10.46656/access.2025.6.1\(4\)](https://doi.org/https://doi.org/10.46656/access.2025.6.1(4))
- Tarigan, A., Gustomo, A., & Bangun, Y. R. (2025). Are performance appraisals in the public sector fair? EXPLORING bias and best practices. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2458760>
- Wijaya, C., & Manurung, O. (2021). Produktivitas Kerja: Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja, dan Motivasi Kerja untuk Hasil Kerja Optimal. In *Sustainability (Switzerland)* (1st ed., Vol. 11, Issue 1). Kencana. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TE RPUSAT_STRATEGI_MELESTARI