

**PERAN PELATIHAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BNI TULUNGAGUNG: MEDIASI MOTIVASI KERJA**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh :

**FIRDAUS ALI SYABANA
NPM. 22202081012**



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PASCASARJANA
MALANG
2026**

ABSTRAK

Perkembangan industri perbankan yang semakin kompetitif menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas guna meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, termasuk pada Bank BNI Tulungagung. Namun berdasarkan data Key Performance Indicators (KPI) tahun 2021–2025, realisasi kinerja karyawan belum mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan meskipun menunjukkan kecenderungan peningkatan. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan antara target dan capaian kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya melalui pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Bank BNI Tulungagung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank BNI Tulungagung. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode analisis statistik untuk menguji hubungan antar variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Selain itu, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh pelatihan maupun kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan di Bank BNI Tulungagung lebih dipengaruhi oleh kompetensi individu dan sistem kerja operasional dibandingkan oleh pelatihan dan motivasi kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengoptimalkan program pengembangan kompetensi serta menyesuaikan pelatihan dengan kebutuhan kerja agar dapat memberikan dampak yang lebih efektif terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Pelatihan, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Perbankan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dinamika industri pada bidang perbankan di Indonesia saat ini telah memasuki fase kompetisi yang sangat ketat ditengah gelombang digitalisasi yang masif. Bank dituntut untuk bertransformasi menjadi institusi yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan nasabah yang semakin kompleks. Dalam ekosistem yang serba cepat ini, kinerja pegawai menjadi determinan tunggal yang menentukan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan bisnis organisasi di pasar global. Menurut Wandu, et.al. (2019), Kinerja merupakan suatu Gambaran mengenai Tingkat pencapaian program kegiatan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, maupun visi dan misi organisasi melalui perencanaan strategis. Hal ini dipertegas oleh Kusumayanti, et.al. (2020) bahwa kinerja pada masing-masing pegawai memiliki peran penting dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja pegawai merupakan hasil akhir dari suatu proses kerja dalam menyelesaikan tugas. Disektor perbankan, kinerja ini bersifat multidimensi, mencakup ketepatan transaksi hingga aspek mitigasi risiko, sehingga pencapaian hasil kerja yang optimal ditingkat kantor cabang, seperti Bank BNI Tulungagung, menjadi indikator krusial bagi kesehatan organisasi secara keseluruhan.

Keberhasilan Bank BNI Cabang Tulungagung dalam mempertahankan posisinya sebagai salah satu pemain utama di sektor

perbankan daerah sangat bergantung pada produktivitas sumber daya manusianya. Namun, berdasarkan observasi dan data laporan tahunan internal, kinerja karyawan menunjukkan tren yang fluktuatif selama lima tahun terakhir. Data ini menjadi basis argumentasi mengapa variabel pelatihan, kompetensi, dan motivasi perlu dikaji ulang keterkaitannya. Berikut adalah tabel perkembangan kinerja yang diukur melalui *Key Performance Indicators* (KPI) rata-rata karyawan pada Bank BNI Tulungagung.

Tabel 1.1 Target dan Realisasi Kinerja Karyawan BNI Tulungagung

Tahun	Target KPI (Rata-rata)	Realisasi KPI (Rata-rata)	Capaian (%)	Status
2021	100%	88,40%	88,40%	Tidak Tercapai
2022	100%	90,15%	90,15%	Tidak Tercapai
2023	100%	92,60%	92,60%	Tidak Tercapai
2024	100%	91,80%	91,80%	Tidak Tercapai
2025	100%	93,25%	93,25%	Tidak Tercapai

Sumber: Data Sekunder Diolah (Laporan SDM & Laporan Tahunan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, 2021-2025)

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa meskipun terjadi tren kenaikan tipis, realisasi kinerja karyawan secara kolektif tidak pernah mencapai target 100% yang ditetapkan perusahaan. Pada tahun 2021, rendahnya capaian (88,40%) dipengaruhi oleh masa transisi pasca-pandemi yang mengubah pola interaksi nasabah dari kantor fisik ke kanal digital, yang menuntut penyesuaian kompetensi secara mendadak. Memasuki tahun 2023, kinerja sempat menyentuh angka 92,60%, namun kembali mengalami penurunan

di tahun 2024 menjadi 91,80%. Penurunan ini menjadi sangat menarik untuk diteliti karena pada periode tersebut, manajemen telah meningkatkan frekuensi pelatihan teknis digital (*BNI Corporate University*) sebesar 12%. Fenomena ini menunjukkan adanya *gaps of achievement*. Meskipun investasi pada pelatihan dan standarisasi kompetensi terus berjalan, namun dampaknya terhadap kinerja tidak berbanding lurus. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan manajemen tingkat menengah di BNI Tulungagung, terungkap bahwa salah satu kendala utama adalah rendahnya antusiasme atau motivasi intrinsik pegawai dalam menerapkan hasil pelatihan karena beban kerja yang dirasa semakin berat akibat persaingan perbankan yang kian agresif di wilayah Tulungagung. Sesuai dengan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, apabila pelatihan dan kompetensi yang diberikan perusahaan tidak mampu memenuhi kebutuhan psikologis atau penghargaan diri karyawan, maka pengetahuan tersebut hanya akan menjadi kapasitas yang pasif. Hal ini memperkuat kedudukan motivasi kerja sebagai suatu variabel mediasi yang menentukan apakah pelatihan dan kompetensi yang telah diinvestasikan perusahaan akan bertransformasi menjadi kinerja nyata atau hanya berhenti pada tataran pemenuhan administratif semata.

Dalam perspektif manajemen modern, sumber daya manusia tidak dipandang sebagai faktor produksi atau beban biaya, melainkan sebagai modal intelektual strategis (*human capital*). Sistem perbankan yang canggih sekalipun, jika tidak ditunjang oleh manajemen SDM yang kompeten, dapat mengakibatkan kesalahan dalam pelaksanaan konsep manajemen

tersebut. Pengembangan seluruh elemen SDM menjadi pokok yang perlu untuk diperhitungkan sehingga dapat menghadapi tingginya kompetensi persaingan. Sunarto (2020) menjelaskan bahwa manusia adalah motor penggerak utama dalam setiap organisasi, dimana tanpa keterlibatan individu yang mampu berpikir kritis, merencana, dan bertindak secara strategis, visi perusahaan akan sulit tercapai meskipun didukung oleh teknologi mutakhir. Hal ini sangat relevan dengan operasional Bank BNI Tulungagung yang melayani spektrum nasabah yang luas di wilayah Jawa Timur, dimana interaksi personal antara pegawai dan masyarakat tetap menjadi kunci dalam membangun kepercayaan dan loyalitas nasabah.

Suatu Perusahaan yang hendak memperoleh hasil dan memperkecil adanya risiko di aktivitas kerja, perlu dilakukan suatu evaluasi untuk pekerjaannya melalui program pengembangan kapasitas seperti pelatihan. Dengan adanya pelatihan, pekerja akan mendapatkan wawasan dan kemampuan baru yang akan digunakan pada divisinya untuk mengurangi *error rate* dalam operasional harian. Rivai (2018) menyatakan bahwa pelatihan kerja adalah suatu proses sistematis yang dapat mengubah tingkah laku pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, yang akan berkaitan dengan kemampuan dan keahlian pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Dukungan empiris dari Lestari & Afifah (2020) menunjukkan bahwa pelatihan kerja akan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang selaras dengan temuan Sinambela, et.al. (2021). Pelatihan tidak hanya memberikan asupan pengetahuan teknis, tetapi

menurut Tanjung, et.al. (2022), pelatihan juga menumbuhkan motivasi bagi kinerja yang membuat output kerja semakin berkualitas dan profesional.

Namun, dalam literatur manajemen SDM, ditemukan adanya *research gap* atau ketidakkonsistenan hasil penelitian terkait variabel pelatihan. Disatu sisi pelatihan dianggap krusial, namun disisi lain penelitian dari Kusuma et al. (2014) menunjukkan hasil bahwa adanya pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan sering dianggap sebagai cara efektif, namun dalam realitasnya sering kali gagal karena berbagai faktor, seperti ketidaksesuaian materi dengan kebutuhan lapangan, kurangnya motivasi pegawai dalam menerapkan ilmu baru, atau durasi yang terlalu singkat sehingga tidak membekas pada perilaku kerja pasca pelatihan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi mendalam mengenai bagaimana pelatihan di Bank BNI Tulungagung benar-benar diimplementasikan untuk memberikan dampak nyata.

Tidak hanya pelatihan kerja, aspek kompetensi pegawai juga sangat diperlukan dalam peningkatan kinerja. Kompetensi memainkan peran penting di sektor perbankan sebagai industri yang sangat kompetitif dan berorientasi pada layanan. Tidak hanya memiliki kemampuan teknis (*hard skill*), Industri perbankan juga membutuhkan SDM yang memiliki kemampuan keterampilan interpersonal dan adaptif (*soft skill*) yang tinggi. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian Hajjali, et.al. (2021) yang menunjukkan bahwa kompetensi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja suatu karyawan. Dukungan terbaru dari (Elkhon, 2024);

(Anggerwati & Syamsuriana, 2023) menegaskan bahwa kompetensi adalah modal utama yang menentukan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap memungkinkan pegawai BNI Tulungagung untuk memberikan pelayanan berkualitas kepada nasabah dan mencapai target-target ambisius perusahaan.

Akan tetapi, perdebatan ilmiah mengenai kompetensi masih terus berlanjut. Penelitian oleh Basori, et.al. (2017) menyajikan temuan yang mengejutkan bahwa kompetensi tidak memberikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan ruang diskusi bahwa memiliki kompetensi tinggi saja tidak menjamin seorang pegawai akan menerapkannya secara optimal jika tidak didukung oleh lingkungan kerja atau faktor psikologis tertentu. Faktor lain seperti motivasi kerja yang kurang mendukung berperan penting dalam menentukan apakah kompetensi tersebut akan berubah menjadi kinerja atau hanya menjadi potensi yang terpendam. Dengan demikian, hasil penelitian ini menekankan perlunya pendekatan holistik yang mempertimbangkan variabel lain sebagai penghubung.

Motivasi kerja diperlukan sebagai energi pendorong untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki karyawan. Menurut Kasmir (2016), motivasi merupakan suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Penelitian (Renaldi, 2024); (Sari & Wijaya, 2024); (Sharma & Singh, 2023) menyatakan bahwa motivasi memberikan pengaruh positif terhadap suatu kinerja. Namun, konsistensi

ini kembali goyah oleh temuan (Putra & Heriyanto, 2022); (Herlambang, et.al., 2022), dimana motivasi kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja. Ketidakpastian hasil ini memperkuat alasan penelitian ini untuk memposisikan motivasi kerja bukan hanya sebagai variabel independen, melainkan sebagai variabel mediasi.

Penelitian terbaru ini terletak pada penggunaan motivasi kerja sebagai variabel mediasi reflektif yang dikonstruksikan berdasarkan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow dalam menjelaskan adanya pengaruh pada pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya memandang motivasi secara umum, penelitian ini ditujukan untuk menempatkan motivasi kerja sebagai konstruk laten yang tercermin melalui adanya pemenuhan kebutuhan fisiologis, sosial, penghargaan, keamanan, dan aktualisasi diri. Pendekatan reflektif yang digunakan menegaskan bahwa perubahan pada program pelatihan dan tingkat kompetensi di Bank BNI Tulungagung akan terlebih dahulu memengaruhi tingkat pemenuhan kebutuhan karyawan, yang selanjutnya tercermin dalam peningkatan motivasi kerja dan berdampak pada kinerja yang berkelanjutan.

Secara empiris, Bank BNI Tulungagung dipilih sebagai objek penelitian karena karakteristik tantangan operasionalnya di daerah yang memiliki dinamika nasabah yang beragam. Penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan apakah pelatihan dan kompetensi akan tetap berdampak jika motivasi kerja rendah, serta bagaimana mekanisme psikologis internal karyawan menjembatani investasi SDM dengan hasil

kerja nyata. Dengan mengintegrasikan faktor teknis (pelatihan dan kompetensi) dan faktor psikologis (motivasi Maslow), penelitian ini menawarkan kerangka analisis integratif yang diharapkan dapat menjadi rekomendasi strategis bagi manajemen perbankan dalam merancang strategi pengembangan SDM yang lebih manusiawi dan efektif. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti memandang perlu melakukan kajian mendalam mengenai: "Peran Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan BNI Tulungagung: Mediasi Motivasi Kerja".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, sehingga rumusan masalah tersebut dapat diajukan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Tulungagung?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Tulungagung?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Tulungagung?
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja Bank BNI Tulungagung?
5. Apakah kompetensi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja Bank BNI Tulungagung?
6. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di Bank BNI Tulungagung?

7. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di Bank BNI Tulungagung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini tertuang sebagai berikut.

1. Menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Tulungagung.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Bank BNI Tulungagung.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank BNI Tulungagung.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja Bank BNI Tulungagung.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja Bank BNI Tulungagung.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di Bank BNI Tulungagung.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di Bank BNI Tulungagung.

1.4 Manfaat Penelitian

Suatu penelitian yang dilaksanakan oleh seorang peneliti diharapkan dapat memberikan manfaat tertentu. Begitu pula dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat diantaranya:

1. Instansi BNI Cabang Tulungagung

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi BNI Cabang Tulungagung dalam memahami sejauh mana peran pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi manajemen dalam merancang program pelatihan yang lebih efektif dan strategi peningkatan kompetensi yang tepat sasaran. Selain itu, penelitian ini dapat membantu mengidentifikasi pentingnya motivasi kerja sebagai faktor penunjang, sehingga instansi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

2. Bagi karyawan BNI Cabang Tulungagung

Penelitian ini bermanfaat bagi karyawan BNI Cabang Tulungagung karena dapat memberikan wawasan mengenai pentingnya pelatihan dan pengembangan kompetensi dalam mendukung peningkatan kinerja. Dengan memahami peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi, karyawan dapat lebih menyadari adanya faktor yang berpengaruh terhadap kinerja mereka dan termotivasi untuk lebih aktif dalam memanfaatkan peluang pelatihan serta meningkatkan kompetensi pribadi. Selain itu, hasil penelitian juga dapat mendorong karyawan untuk lebih memberikan kontribusi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Akademisi

Penelitian ini bermanfaat bagi akademisi sebagai referensi tambahan pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran pelatihan dan kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan adanya motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini dapat memperkaya kajian ilmiah dan memberikan wawasan baru bagi pengembangan teori, serta menjadi acuan untuk penelitian lebih lanjut yang membahas faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks perbankan atau industri serupa.

4. Peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi penelitian selanjutnya dan dapat digunakan sebagai referensi atau bahan pertimbangan dalam mengembangkan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pelatihan, kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Hasil dan temuan dalam penelitian ini dapat menjadi dasar untuk mengeksplorasi variabel yang lain, memperluas objek penelitian, atau menggunakan metode yang berbeda guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dalam konteks yang serupa atau berbeda.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Pembahasan Hasil Penelitian

5.1.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anton (2024), Setyawan & Darvin (2024), Mutiya, dkk (2022), Raharjo, dkk (2014) pada penelitiannya menunjukkan hasil bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Deswira & Lo (2023), dan penelitian dari Prahmono & Prahawan (2022) yang menunjukkan hasil bahwa Pelatihan tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dilaksanakan oleh Bank BNI Tulungagung belum mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan secara signifikan. Meskipun pegawai menilai materi dan metode pelatihan yang diberikan relatif baik, relevan, dan mudah dipahami, persepsi positif tersebut belum cukup untuk mendorong perubahan kinerja yang signifikan.

Hasil respons juga mengindikasikan bahwa sasaran pelatihan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pengembangan diri pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari di lingkungan kerja Bank BNI Tulungagung. Ketidaksesuaian antara tujuan pelatihan

dan kebutuhan nyata pegawai berpotensi mengurangi efektivitas transfer pembelajaran ke dalam praktik kerja, sehingga kompetensi yang diperoleh dari pelatihan tidak sepenuhnya termanfaatkan secara optimal.

Sementara itu, kinerja pegawai Bank BNI Tulungagung secara umum menunjukkan capaian yang baik, terutama dalam aspek efisiensi penggunaan sumber daya dan ketepatan waktu penyelesaian tugas. Namun demikian, pencapaian tersebut tampaknya dipengaruhi oleh faktor lain di luar pelatihan, seperti pengalaman kerja, motivasi kerja, sistem kerja operasional, serta budaya organisasi. Oleh karena itu, dalam konteks Bank BNI Tulungagung, pelatihan belum terbukti menjadi faktor penentu utama dalam meningkatkan kinerja karyawan.

5.1.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja

Pelatihan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja. Hasil temuan ini mendukung hasil penelitian dari Anton (2024), Mutiya, dkk (2022), Raharjo, dkk (2014) pada penelitiannya menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai. Hasil jawaban responden pada variabel pelatihan memperlihatkan bahwa indikator materi dan metode memperoleh penilaian tertinggi, yang menunjukkan bahwa materi pelatihan dinilai mudah dipahami, relevan dengan tugas pekerjaan, serta metode

pelatihan yang digunakan mampu membantu pegawai meningkatkan keterampilan kerja. Kondisi ini memberikan pengalaman belajar yang positif sehingga mampu menumbuhkan semangat, kepercayaan diri, dan dorongan internal pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

Meskipun demikian, indikator sasaran pelatihan memperoleh penilaian terendah, yang mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang perbaikan dalam penyelarasan tujuan pelatihan dengan kebutuhan pengembangan individu pegawai. Namun, secara keseluruhan pelatihan tetap memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karena pegawai merasakan adanya peningkatan kompetensi dan peluang pengembangan diri. Hal ini sejalan dengan temuan pada variabel motivasi kerja, di mana indikator aktualisasi diri memperoleh penilaian tertinggi, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi diri melalui pekerjaan dan pelatihan yang diikuti.

Sementara itu, indikator kebutuhan rasa aman memperoleh penilaian terendah, yang mencerminkan bahwa aspek stabilitas kerja masih menjadi perhatian bagi sebagian pegawai. Meskipun demikian, pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja tetap terlihat karena pelatihan mampu memenuhi kebutuhan psikologis tingkat tinggi, khususnya kebutuhan aktualisasi diri. Dengan demikian, pelatihan di Bank BNI Tulungagung tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga sebagai faktor pendorong motivasi kerja pegawai melalui penguatan rasa percaya

diri, pengembangan potensi, dan kesiapan menghadapi tuntutan pekerjaan.

5.1.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan ini mendukung penelitian dari Liana (2020), Fadude, dkk (2019), Shaputra & Hendriani (2015) pada penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Basori, dkk (2017) yang menunjukkan hasil bahwa kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Temuan ini menegaskan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hasil jawaban responden pada variabel kompetensi menunjukkan bahwa aspek self image memperoleh penilaian tertinggi, yang mencerminkan adanya keyakinan karyawan terhadap kemampuan diri dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Kepercayaan diri tersebut menjadi modal penting dalam upaya karyawan untuk bekerja secara optimal dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban.

Di sisi lain, indikator *social role* memperoleh penilaian terendah, yang mengindikasikan bahwa kemampuan karyawan dalam berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja masih perlu ditingkatkan. Meskipun demikian, secara keseluruhan kompetensi karyawan tetap memberikan kontribusi positif terhadap kinerja,

terutama ketika kompetensi individu mampu mendukung penyelesaian pekerjaan secara mandiri dan tepat sasaran. Hal ini tercermin pada variabel kinerja karyawan, di mana indikator efisiensi menunjukkan capaian tertinggi, yang menandakan bahwa karyawan mampu memanfaatkan sumber daya kerja secara efektif dalam menyelesaikan tugas.

Sementara itu, indikator ketepatan waktu memperoleh penilaian terendah, meskipun masih berada pada kategori baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan telah bekerja secara efisien, masih terdapat tantangan dalam pengelolaan waktu kerja. Namun demikian, pengaruh kompetensi terhadap kinerja tetap terlihat secara nyata, karena penguasaan kemampuan, kepercayaan diri, dan pemahaman terhadap pekerjaan mampu mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, kompetensi dapat dipandang sebagai salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

5.1.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja

Kompetensi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riyanto & Anto (2022) pada penelitiannya yang menunjukkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa hasil jawaban responden menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki keyakinan terhadap kemampuan diri dalam menyelesaikan pekerjaan (*self*

image), kompetensi tersebut belum mampu menjadi pendorong utama dalam meningkatkan motivasi kerja. Rendahnya aspek peran sosial (social role) mengindikasikan bahwa kompetensi yang dimiliki cenderung bersifat individual dan belum terintegrasi secara optimal dalam interaksi kerja, sehingga pengaruhnya terhadap motivasi menjadi terbatas. Di sisi lain, motivasi kerja karyawan lebih dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri dan rasa aman dalam pekerjaan, khususnya terkait stabilitas kerja di BNI Tulungagung. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan lebih ditentukan oleh faktor psikologis dan lingkungan kerja dibandingkan oleh tingkat kompetensi yang dimiliki.

5.1.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ismah, dkk. (2023). Namun, hasil ini berbeda dengan temuan penelitian Setyawan & Darvin (2024), Wibowo (2019), dan Raharjo, dkk. (2014), yang melaporkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Meskipun karyawan dapat memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi diri melalui pekerjaan, pemenuhan aspek aktualisasi diri tersebut belum mampu mendorong peningkatan kinerja secara langsung. Di sisi lain, masih adanya perhatian karyawan terhadap kebutuhan rasa aman dan stabilitas kerja di BNI

Tulungagung menunjukkan bahwa fokus motivasi lebih tertuju pada pemenuhan kebutuhan dasar. Sementara itu, kinerja karyawan telah menunjukkan capaian yang baik, terutama dalam efisiensi penggunaan sumber daya dan ketepatan waktu penyelesaian tugas, yang mengindikasikan bahwa kinerja lebih dipengaruhi oleh sistem kerja, prosedur operasional, dan tuntutan pekerjaan dibandingkan oleh tingkat motivasi kerja karyawan.

5.1.6 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui

Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mutiya, dkk. (2022). Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian Anton (2024) serta Deswira & Lo (2023), yang menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator antara pelatihan dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pengujian hipotesis, variabel pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Meskipun pelatihan dinilai telah dilaksanakan dengan baik, khususnya pada aspek materi dan metode yang relevan dan mudah dipahami, sasaran pelatihan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pengembangan karyawan. Di sisi lain, motivasi

kerja karyawan lebih didominasi oleh aspek aktualisasi diri dan masih dipengaruhi oleh kebutuhan rasa aman terkait stabilitas pekerjaan di BNI Tulungagung. Sementara itu, kinerja karyawan telah menunjukkan capaian yang baik, terutama dalam efisiensi penggunaan sumber daya dan ketepatan waktu penyelesaian tugas, yang mengindikasikan bahwa kinerja lebih dipengaruhi oleh sistem kerja dan tuntutan operasional dibandingkan oleh pelatihan maupun motivasi kerja. Oleh karena itu, motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan.

5.1.7 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Deswira & Lo (2023) dan Basori, dkk (2017) pada penelitiannya yang menunjukkan hasil bahwa motivasi dapat memediasi antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Hasil jawaban responden menunjukkan bahwa karyawan memiliki keyakinan terhadap kemampuan diri dalam menyelesaikan pekerjaan (self image) sebagai aspek kompetensi yang paling dominan, namun kemampuan tersebut belum sepenuhnya didukung oleh peran sosial yang efektif dalam lingkungan kerja. Pada sisi motivasi kerja, aspek aktualisasi diri menunjukkan bahwa karyawan merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi diri, tetapi masih terdapat perhatian terhadap kebutuhan rasa aman dan stabilitas pekerjaan di BNI Tulungagung.

Sementara itu, kinerja karyawan telah berada pada kategori baik, terutama dalam efisiensi penggunaan sumber daya kerja dan ketepatan waktu penyelesaian tugas. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh kemampuan individu dan sistem kerja yang telah berjalan, dibandingkan oleh pelatihan yang dimediasi oleh motivasi kerja. Dengan demikian, pelatihan dalam penelitian ini belum mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui motivasi kerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Alam, A. P.2016. Analisis Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Aksara Medan Ditinjaudari Manajemen Syariah. *Analytica Islamica*,Volume 5, No 1, Juni 2016.
- Agnesia, Minda G, Rantung, Djoys A., Naibaho, Lamhot. 2024. Analisis Teori Hirarki Kebutuhan A. Maslow Dalam Pemanfaatan Media Teknologi Bagi Pendidikan Anak Usia Dini. *Jurnal Pendidikan Tambusai*. Volume 8 Nomor 1 Tahun 2024, Halaman 4595-4609
- Amrin & Darwis. 2022. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadapKinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Makassar. *Jurnal Mirai Management*. Volume 7 Issue 3 (2022) Pages 583 – 592
- Anggerwati A. I, Syamsuriana N. 2023. Komitmen, Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Mandiri Kantor Cabang Sidrap. *AMSIR Accounting & Finance Journal* 1(1), 24-34
- Anton M, 2024. Pengaruh Pelatihan dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Kader Kesehatan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Syntax Admiration* Vol. 5, No. 3 Maret 2024.
- Ariani, Y. (2011). Hubungan Antara Motivasi dengan Efikasi Diri Pasien DM Tipe 2 Dalam Konteks Asuhan Keperawatan Di RSUP.H.Adam Malik Medan. Tesis. Depok.: Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia.Arifudin & Rusmana, 2020.
- Auliyani W, Mulyanti D. 2023. Studi Tinjauan Teoritis: Pengaruh Kompetensi Kerja TerhadapKinerja Karyawan Di Perusahaan. *EBISMEN. Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*. Vol.2, No.2Juni 2023.
- Azwar, S. (2017). Metode Penelitian Psikologi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Bagian Protokol Tulungagung. (2024) *dan Sembako*. Diakses dari bagianprotokol.tulungagung.go.id
- Baharuddin A. A, dkk. 2022. Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Sales. *JURNAL AKUNTANSI, MANAJEMEN DAN EKONOMI. (JAMANE)* Vol. 1, No. 1, Mei (2022),IPage 55-62.
- Basori, dkk. 2017 .Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Krakatau Bandar Samudera. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, Vol. 1 (2): hh.149-157
- BNI. (2024). *BNI Raih 13 Penghargaan di Infobank 21st Banking Service Excellence Awards 2024*. Diakses dari BNI.co.id
- Borch, O. J., & Roud, E. (2021). Emergency management competence needs: Education and training for key emergency management personnel in a maritime Arctic environment *MARPART2-(MAN)*.
- Cahyati C. 2023. The Role of Human Resource Development,Competence And Work Training Programs On Employee Performance (Survey

- at Supermarket in Bandung). Jurnal Ekono Insentif. Vol. 17 | No. 2 | Oktober 2023. Halaman 135-146.
- Dahri I, Puta P. 2024. Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. At-Tamwil : Islamic Economic and Finance Journal Vol. 03, No. 01, 2024, pp.052-066.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.
- Elkhon I. E. M, 7 Budianto E. W. H. 2024. Dampak Kecerdasan Emosional, Self-Efficacy, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan: Analisis pada Bank BTN KCS Malang dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Dimensi. Volume. 13, No. 2. : 468-478 Juli 2024.
- Fadude F. D, dkk. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung. Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019, Hal. 31 – 40
- Goni G.H, Manopo W. S, Rogahang J. J. 2021. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. Productivity, Vol. 2 No. 4, 2021
- Hafid H. 2018. PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SAMSAT POLEWALI MANDAR. DeReMa Jurnal Manajemen Vol. 13 No. 2, September 2018.
- Hajjali, dkk (2021) Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Makassar. Jurnal Magister Manajemen Universitas Muslim Indonesia. Volume 8, No. 1 (2021).
- Hamalik, O. 2017. Kurikulum dan Pembelajaran. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu SP. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hermawati R, dkk. 2021. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten. JENIUS Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia. Vol. 4, No. 3, Mei 2021.
- Hermawati R, dkk. 2021. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten. Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia JENIUS. Vol. 4, No. 3, Mei 2021. Hal 319-331
- Ismah L, dkk. 2003. Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Sampurna Kuningan Juwana). Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol. 12, No. 1, 2023 e-ISSN 2746-1297
- Kanafiah, Prahiawan, W., & Suhera. (2021). Pengaruh Kompetensi (Hard skill) Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pelaksana Teknis Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pendahuluan. Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT), 5(2), 186–199..
- Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik. Depok: Rajawali Pers

- Krisnawati K. D, Bagia I. W. 2021. PENGARUH KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. Bisma: Jurnal Manajemen, Vol. 7 No. 1, Bulan April Tahun 2021.
- Laksmi, A. (2014). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan Motivasi Kerja terhdap Kinerja Pegawai (studi empiris pada BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah).Semarang: Undip.Lestari & Afifah (2020)
- Lesari S, Afifah D. 2020. PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi kasus pada PT Ardena Artha Mulia bagian produksi). KINERJA Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 3 No. 1 –Desember 2020.
- Liana Y. 2020. Kompetensi Pegawai, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. INSPIRASI ; Jurnal Ilmu-ilmu Sosial Vol.17, No.2, 2020.
- Lubis, Y., Hermanto, B., & Edmon Edison. (2019). Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia. Alfabeta 1.
- Lumempow V, dkk . 2021. Evaluasi Kinerja Pemerintah Desa Dalam Menjalankan Tugas Dan Fungsi (Studi di Desa Kotamenara Kecamatan Amurang Timur Kabupaten Minahasa Selatan). JAP No. 103 Vol. VII 2021
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1993). Motivasi dan Kepribadian 2: Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia (cetakan 2). Pustaka Binaman Pressindo.
- Maslow, A. H. (2018). Motivation And Personality: Motivasi Dan Kepribadian (A. Fawaid & Maufur (eds.)). Cantrik Pustaka.
- Matthew H. Olson, & Hergenhanhn, B. R. (2013). Pengantar teori-teori kepribadian (Mas'ud Chasan (ed.); edisi 8). Pustaka Belajar.
- Mulia, R. A., & Saputra, N. (2020). Pengaruh Kompetensi Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang. Jiee, 1(1), 51.
- Mutiya M, dkk (2022) Pengaruh Pelatihan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Telkom Pekanbaru. Jurnal Daya Saing. Vol. 8 No. 3 Oktober 2022.
- Nugroho, M., & Paradifa, R. (2020). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia, 11(1), 149–168.
- Nur S. 2013. Konflik, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Khairun Ternate. Jurnal EMBA 739 Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 739-749
- Nurmasitha F, Hakim A, Prasetyo W Y. 2013. PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN (Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan

- Sipil Kabupaten Sidoarjo) Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 1, No. 6, Hal. 1220-1228.
- Otoo, F. N. K. (2020). Measuring the impact of human resource management (HRM) practices on pharmaceutical industry's effectiveness: the mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2019-0142>
- Pramono A.C, Prahawian W. 2022. Effect Of Training On Employee Performance With Competence And Commitment As Intervening. *ATM*, Vol 6, No. 2, July 2022
- Radar Tulungagung. (2021). *Tingkatkan Pelayanan, BNI Resmikan Kantor Kas IAIN Tulungagung*. Diakses dari radartulungagung.jawapos.com
- Raharjo R. P, dkk 2014. PENGARUH PELATIHAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) KetindanLawang)
- Rahayu, F., & Cahyono, H. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Etos Kerja Islami Karyawan Bank Syariah Bukopin Cabang Darmo Surabaya. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 1(2), 1–9.
- Rantesalu, Agustina., Mus, Abdul Rahman., Mapparenta., & Arifin, Zaenal. (2016). The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Reseach in Business and Management*, 4(9), 8-14.
- Retnilasari, E., & Putra, P. (2019). Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kemampuan dan Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri. *MASLAHAH (Jurnal Hukum Islam Dan Perbankan Syariah)*, 10(2), 49–61.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Ed. 8. PT. Raja grafindo Persada.
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2023). The Impact of Motivation on Employee Performance in the Banking Sector. *International Journal of Economics and Business Management*.
- Robbins P, Stephen, dan Timothy Judge, 2011, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi*, Jilid 9, Prenhallindo, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiawan N. 2021. Determinasi Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai: Total Quality Management Dan Gaya Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). *JIHHP. Jurnal Ilmu Hukum Humaniora dan Politik*. Volume 1, Issue 3, September 2021.
- Setyawan A & Darwin. 2024. Pengaruh Talent Management, KnowledgeManagement, Pelatihan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Kota Batam Pada Sektor

- Perbankan. REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 13, Nomor 1, Juni 2024
- Shaputra A. R, Hendriani S. 2015. Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru. Vol VII No 1 Januari 2015 Jurnal Tepak Manajemen Bisnis
- Silaen N. R, dkk. 2021. Kinerja Karyawan. WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG
- Sinambela S, dkk.2021. Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, Volume 4, Nomor. 1, 2021. 217-240.
- Suwarto. 2020. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 11(1), Mei 2020, 15-24
- Syafitri, S., Nurwati, & Mahrani, S. W. (2021). The Effect of Competence on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable at PT. PLN UPDK Kendari. Journal of Management and Education in, 01(02), 94–101.
- Syah, B., Marnisah, L., & Zamzam, F. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kpu Kabupaten Banyuwangi. Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPRO), 2(1), 15–26.
- Syahputra, H. (2022). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review). *YUME: Journal of Management*, 5(1), 1-18.
- Tanjung I, 2022. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Nagari Cabang Pasar Raya Padang. Jurnal Matua, Vol. 4 , No. 2, Juni2022, Hal : 317-328
- Wardhani, Nia Kusuma. (2017). Influence of Competence, Transformational Leadership, Social Capital and Performance on Employee Careers. International Journal of Human Capital Management, 1(2), 81-94.
- Wibowo.2016. Manajemen Kinerja. Cet 10 ed 5. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widodo Y. S, Yandi A. 2022. Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM). JIM Jurnal Ilmu Multidisiplin. Vol. 1 No. 1, April 2022