

**PENGARUH PELATIHAN KERJA, KOMPETENSI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING DI BANK ACEH SYARIAH BANDA ACEH**

**Nurmala Dewi, Aries Zuswana**  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI  
Email : nuraladewi1969@gmail.com

**Abstract**

*This study aims to analyze the influence of Job Training and Competency on Employee Performance, as well as the role of Work Motivation as a mediating variable in Bank Aceh Syariah. Employee performance is a key factor in increasing a company's productivity and competitiveness, so it's important to know the factors that affect it. The approach used in this study is quantitative with the Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) method to analyze the relationships between variables. The number of samples used was 122 respondents, who were active employees with in Bank Aceh Syariah. The results of the study show that Competence has a positive and significant effect on Employee Performance and Work Motivation. Work Motivation has also been proven to have a significant effect on Employee Performance. Meanwhile, Job Training has a significant effect on Work Motivation, but does not have a direct effect on Employee Performance. The mediation analysis showed that Work Motivation was able to mediate the influence of Competency on Employee Performance, but did not mediate the influence of Job Training on Employee Performance. This study concludes that improving employee competence and work motivation is a strategic step in encouraging optimal performance. Therefore, Bank Aceh Syariah is advised to continue to develop a structured human resource development program that is structured, measurable, and oriented towards increasing employee motivation and competence in a sustainable manner.*

**Keywords:** Job Training, Competence, Work Motivation, Employee Performance

## **1. PENDAHULUAN**

PT Bank Aceh Syariah (BAS) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang perbankan. Bank ini memiliki tugas dan tanggung jawab, antara lain, memperlancar transaksi perdagangan dan pembayaran uang, memberikan fasilitas atau kemudahan terkait aliran dana dari yang memiliki kelebihan kepada yang membutuhkan, menghimpun dana masyarakat, menyalurkannya dalam bentuk kredit, serta mengatur stabilitas uang dan layanan jasa lain yang dibutuhkan.

Untuk memperkuat posisi Bank Aceh Syariah dalam pasar keuangan global dan meningkatkan daya saing Aceh sebagai pusat bisnis dan investasi, maka Bank Aceh Syariah menargetkan menjadi Bank Devisa dan mengajukan ijin kepada OJK dan Bank Indonesia untuk menjadi Bank Devisa pada bulan Mei 2023. Bank Devisa adalah bank yang dapat melakukan transaksi dengan mata uang asing, baik ke luar negeri maupun dalam negeri yang berhubungan dengan mata uang asing. Contoh transaksi bank devisa adalah: Transfer ke luar negeri, Inkaso keluar negeri, Travelers cheque, Pembukaan dan pembayaran Letter of Credit. Dengan menjadi Bank Devisa, Bank Aceh Syariah akan memiliki kemampuan untuk menjalankan transaksi valuta asing dan berperan aktif dalam perdagangan internasional.

Merujuk kepada Peraturan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 33/SEOJK.03/2017 tentang Persyaratan Bank Umum untuk Melakukan Kegiatan Usaha dalam

Valuta Asing. Syarat menjadi bank devisa meliputi volume usaha harus mencapai jumlah tertentu, kemampuan memobilisasi dana, kesehatan bank, infrastruktur, dan kompetensi SDM Bank berpengalaman dalam valuta asing.

Kompetensi dan kinerja sumber daya manusia (SDM) Bank yang berpengalaman dalam valuta asing menjadi salah satu syarat yang harus dipenuhi oleh Bank Aceh Syariah untuk menjadi Bank yang dapat melakukan kegiatan usaha dalam valuta asing. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dalam sebuah organisasi, terutama dalam industri perbankan yang membutuhkan tenaga kerja yang kompeten, siap menghadapi perubahan, dan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM menjadi prioritas utama agar mampu memberikan pelayanan yang optimal dan berdaya saing tinggi.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sangat menentukan efektivitas dalam menjalankan tugas. Motivasi kerja juga berperan penting dalam meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif serta kebijakan manajemen yang tepat akan memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih baik. Untuk menjadi Bank yang siap dalam melakukan kegiatan usaha dalam valuta asing, masih terdapat tantangan dalam mencapai standar kinerja yang optimal. Meskipun berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bank Aceh Syariah, masih terdapat tantangan dalam mencapai standar kinerja yang optimal. Beberapa kendala seperti kurangnya pelatihan yang efektif, rendahnya motivasi kerja, serta keterbatasan fasilitas dan teknologi dapat memengaruhi hasil kerja karyawan.

Pelatihan kerja merupakan salah satu strategi yang diterapkan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab serta membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan regulasi perbankan syariah yang terus berubah. Selain itu, kompetensi karyawan yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja juga berperan penting dalam menentukan kualitas dan produktivitas kerja. Meskipun pelatihan kerja dan kompetensi telah diterapkan di berbagai organisasi, masih terdapat perbedaan dalam efektivitasnya terhadap peningkatan kinerja karyawan. Beberapa karyawan mungkin tidak dapat menerapkan hasil pelatihan dengan maksimal, atau kompetensi yang dimiliki belum sepenuhnya dioptimalkan dalam tugas sehari-hari.

Kompetensi karyawan mencakup kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih produktif, inovatif, dan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta regulasi yang terus berubah. Dalam konteks perbankan syariah, kompetensi juga meliputi pemahaman terhadap prinsip-prinsip syariah, kepatuhan terhadap regulasi, serta kemampuan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan nilai-nilai Islam. Fenomena di lapangan masih terdapat variasi dalam tingkat kompetensi karyawan yang dapat memengaruhi kualitas kinerja mereka. Beberapa karyawan mungkin belum sepenuhnya menguasai keterampilan yang dibutuhkan atau mengalami kesulitan dalam menerapkan prinsip syariah dalam aktivitas perbankan. Hal ini dapat berdampak pada efektivitas kerja dan kepuasan nasabah terhadap layanan yang diberikan.

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan produktivitas dan kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif, berkomitmen terhadap tugasnya, serta mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam industri perbankan, terutama di Bank Aceh Syariah, motivasi kerja menjadi aspek penting yang harus diperhatikan guna meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan nasabah. Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam diri karyawan (motivasi intrinsik) maupun dari lingkungan kerja (motivasi ekstrinsik). Faktor-faktor seperti penghargaan,

kepemimpinan, lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan karier dapat memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih optimal. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan kinerja yang kurang maksimal, meningkatnya tingkat stres, hingga berkurangnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Di Bank Aceh Syariah, upaya dalam meningkatkan motivasi kerja terus dilakukan, baik melalui kebijakan Perusahaan dan pelatihan. Namun, masih ditemukan tantangan dalam mempertahankan tingkat motivasi karyawan agar tetap tinggi. Beberapa karyawan mungkin merasa kurang termotivasi akibat kurangnya peluang pengembangan karier, sistem penghargaan yang kurang adil, atau beban kerja yang tinggi.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan adalah tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari aspek kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, hingga peluang pengembangan karier. Dalam konteks perbankan syariah, kepuasan kerja juga berhubungan erat dengan kepatuhan terhadap nilai-nilai Islam dan etika kerja yang diterapkan dalam operasional bank. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, serta meningkatkan kualitas pelayanan. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan penurunan motivasi, tingkat stres yang tinggi, serta meningkatkan kemungkinan pergantian karyawan (*turnover*). Berbagai faktor dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, seperti kebijakan manajemen, sistem kompensasi, peluang pengembangan karier, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*), serta kondisi lingkungan kerja.

**Tabel 1. Pencapaian Kinerja PT. Bank Aceh Syariah Tahun 2022 - 2024**

**Pencapaian Kinerja Bank Aceh Syariah 2022 - 2024**

|                         | Kinerja tahun 2022 | Kinerja tahun 2023 | Kinerja tahun 2024 |
|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Aset                    | Rp.28,7 trilyun    | Rp.30,4 trilyun    | Rp 31,9 trilyun    |
| Modal                   | Rp 3,00 trilyun    | Rp 3,51 trilyun    | Rp 3,64 trilyun    |
| Laba                    | Rp436,72 miliar    | Rp430,2 miliar     | Rp449.90 miliar    |
| Dana pihak ketiga (DPK) | Rp 22,97 trilyun   | Rp 24,4 trilyun    | Rp 26,2 trilyun    |

Sumber : *Laporan Keuangan PT Bank Aceh Syariah tahun 2022, 2023 dan 2024 – Audited*

Perbandingan data Bank kompetitor lain, Dimana penulis membanding data pencapaian kinerja dengan PT. Bank Riau Kepri Syariah, sebagai berikut :

**Tabel 2. Pencapaian Kinerja PT. Bank Riau Kepri Syariah 2022 – 2024**

|                  | Kinerja thn 2022 | Kinerja thn 2023 | Kinerja thn 2024 |
|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                  |                  |                  |                  |
| Aset             | Rp31,38 triliun  | Rp29,34 triliun  | Rp30,86 triliun  |
| Modal            | Rp3,26 triliun.  | Rp3,52 triliun   | Rp3,18 triliun   |
| Laba bersih      | Rp230,97 miliar  | Rp283,78 miliar  | Rp339,37 miliar  |
| DPK pihak ketiga | Rp26,97 triliun  | Rp23,49 triliun  | Rp24,316 triliun |

Sumber : Laporan Keuangan Riau Kepri Syariah 2022 - 2024

Dari data tabel 1 dan tabel 2 di atas menunjukkan bahwa dari segi Aset Bank Aceh Syariah Naik dari Rp28,7 T (2022) ke Rp31,9 T (2024) kemudian Bank Riau Kepri Syariah Turun dari Rp31,38 T (2022) ke Rp30,86 T (2024). Selajutnya dilihat dari modal Bank Aceh Syariah Naik dari Rp3,00 T ke Rp3,64 T sedangkan Bank Riau Kepri Syariah Fluktuatif: Rp3,26 T, Rp3,52 T, Rp3,18 T. dilihat dari Laba bersih Bank Aceh Syariah Fluktuatif, Rp436,72 M, Rp430,20 M, Rp449,90 M sedangkan Bank Riau Kepri Syariah terus naik: Rp230,97 M, Rp283,78 M, Rp339,37 M dan terakhir dilihat dari aspek Dana pihak ketiga (DPK) Bank Aceh Syariah Naik dari Rp22,97 T ke Rp26,2 T sedangkan Bank Riau Kepri Syariah Turun dari Rp26,97 T (2022) ke Rp24,316 T (2024). Pada PT Bank Aceh Syariah terjadi Fluktuasi Laba dimana Laba turun dari Rp436,72 miliar (2022) ke Rp430,20 miliar (2023), baru naik lagi ke Rp449,90 miliar (2024). Dan Ini menunjukkan ada ketidakstabilan dalam menghasilkan keuntungan, walaupun aset dan DPK naik. Kemudian pertumbuhan aset dan modal yang relatif lambat dimana memang tumbuh, tapi pertumbuhannya tidak terlalu tinggi setiap tahunnya, artinya potensi ekspansi mungkin masih terbatas. Hal ini dapat dipengaruhi adanya pengaruh dari pelatihan kerja, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 3. Data Karyawan PT. Bank Aceh 2022-2024**

|                              | Tahun 2022  | Tahun 2023  | Tahun 2024  |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Pegawai Tetap                | 1901        | 1879        | 1873        |
| Pegawai Tidak Tetap          | 318         | 318         | 292         |
| Trainee                      | 21          | 21          | 21          |
| <b>Total Seluruh Pegawai</b> | <b>2240</b> | <b>2218</b> | <b>2186</b> |

**Tabel 4. Produktifitas = Pendapatan Perusahaan (Revenue) / Jumlah Karyawan (Tetap dan Trainee)**

|      | Revenue           | Jumlah Karyawan | Produktivitas   |
|------|-------------------|-----------------|-----------------|
| 2022 | Rp. 436,72 miliar | 1922            | Rp. 227,22,644  |
| 2023 | Rp. 430.20 miliar | 1900            | Rp. 226,421,052 |
| 2024 | Rp. 449,90        | 1894            | Rp. 237,539,598 |

Sumber : Laporan Keuangan PT.Bank Aceh Syariah tahun 2022, 2023 dan 2024

**Tabel 5. Penilaian Kinerja Karyawan Bank Aceh Syariah Banda Aceh Tahun 2024**

| Item                                        | Penilaian Kinerja Karyawan (%) | Target Perusahaan (%) |
|---------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Kinerja Kualitas Pelayanan                  | 71,03                          | 100%                  |
| Kinerja Kuantitas Pelayanan                 | 72,33                          | 100%                  |
| Kinerja Penggunaan Waktu                    | 69,81                          | 100%                  |
| Kinerja Penggunaan Biaya                    | 69,19                          | 100%                  |
| Kinerja Hubungan dengan Nasabah             | 69,11                          | 100%                  |
| <b>Rata-rata Penilaian Kinerja Karyawan</b> | <b>70,29</b>                   | <b>100%</b>           |

Sumber : Bank Aceh Syariah Banda Aceh (2025)

Berdasarkan tabel 3, 4 dan 5 diatas menunjukan bahwa kenaikan kinerja Bank Aceh Syariah dari tahun 2022 sampai dengan sekarang menunjukkan tren yang positif. Ini menunjukkan bahwa karyawan telah bekerja dengan baik, sehingga menghasilkan pertumbuhan keuangan yang positif. Hal ini tercermin dari peningkatan Laba bank, dana pihak ketiga (DPK), asset dan produktivitas karyawan tumbuh atau meningkat. Selain itu, Bank Aceh Syariah juga terus berupaya meningkatkan efisiensi dan operasionalnya.

Produktivitas Bank Aceh Syariah dari tahun 2022 sampai 2024 juga menunjukan tren yang semakin tinggi semakin bagus, karena menunjukkan efisiensi yang lebih baik dalam penggunaan sumber daya, memungkinkan bisnis untuk mencapai tujuan dengan lebih cepat dan efektif, dan meningkatkan pendapatan/revenue Perusahaan. Hal ini juga mengarah pada potensi upah yang lebih tinggi, pertumbuhan ekonomi, dan peningkatan profitabilitas. Namun hasil dari penilaian kinerja Karyawan di Bank Aceh Syariah masih belum memenuhi target dari Perusahaan, kinerja karyawan masih berada di angka 70 – 80 % dari target 100 %. Ini artinya Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang banyak (produktivitas tinggi), tetapi kualitas pekerjaan atau bagaimana karyawan menyelesaikan tugasnya secara keseluruhan (kinerja) mungkin tidak memuaskan atau tidak mencapai standar yang diharapkan oleh Nasabah.

**Tabel 6 Data Pelatihan Karyawan**

| Data Pelatihan Devisa 2024 - 2025 |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                         |        |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| NO.                               | NAMA PELATIHAN                                                                                             | PESERTA                                                                                                                                                                                   | HASIL PELATIHAN                                                                                                                         | VOLUME |
| 1.                                | Pengenalan Transaksi Devisa untuk Cabang Devisa : Remittance dan Bank Notes (uang kertas asing)            | 7 Cabang Devisa : Teller, Customer Service, Kepala Seksi Operation, Kepala Bagian Operation, Operasional, Akuntansi, Teknologi Informasi, Internasional Banking                           | Peserta memahami transaksi Remittance dan Bank Notes (uang kertas asing) yang akan dikerjakan oleh Cabang Devisa                        | 2      |
| 2.                                | Pengenalan Transaksi Devisa untuk Cabang Devisa : Foreign Exchange (Forex) untuk Remittance dan Bank Notes | 7 Cabang Devisa : Teller, Customer Service, Kepala Seksi Operation, Kepala Bagian Operation, Operasional, Akuntansi, Teknologi Informasi, Internasional Banking, Treasury, Internal Audit | Peserta melakukan praktek langsung mulai dari pengisian formulir dan penginputan data Remittance, jurnal pada Aplikasi Olibs Remittance | 3      |
| 3                                 | Simulasi 1 : Remittance, Bank Notes dan Foreign Exchange                                                   | 7 Cabang Devisa : Teller, Customer Service, Kepala Seksi Operation, Kepala Bagian Operation, Operasional, Akuntansi, Teknologi Informasi, Internasional Banking                           | Peserta melakukan praktek langsung mulai dari pengisian formulir dan penginputan data Remittance, jurnal pada Aplikasi Olibs Remittance | 3      |
| 4.                                | Training SWIFT Remittance, Foreign Exchange dan Trade                                                      | 7 Cabang Devisa : Teller, Customer Service, Kepala Seksi Operation, Kepala Bagian Operation, Operasional, Akuntansi, Teknologi Informasi, Internasional Banking, Treasury, Internal Audit | Peserta mengetahui tipe-tipe pesan SWIFT untuk Remittance (MT 103), Foreign Exchange (MT 202, MT 300) dan Trade (MT 700)                | 2      |
| 5.                                | Pelatihan Pembiayaan Trade Finance                                                                         | Kepala Seksi Pembiayaan dan Account Officer Cabang Devisa                                                                                                                                 | Peserta mengetahui tentang Trade dan cara melakukan pembiayaan melalui Trade Finance                                                    | 3      |
| 6.                                | Training SWIFT Remittance dan Foreign Exchange                                                             | Tim Operasional, Treasury dan Teknologi Informasi                                                                                                                                         | Peserta praktek pembuatan SWIFT MT 103 Remittance dan MT 202, MT 300 Foreign Exchange                                                   | 3      |
| 7.                                | Coaching Produk Trade Finance                                                                              | Divisi Korporasi dan Komersil                                                                                                                                                             | Peserta mendapat gambaran tentang Produk Trade Finance dan fasilitas non funded                                                         | 1      |

| Data Pelatihan Devisa 2024 - 2025 |                                                                                                    |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                         |        |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| NO.                               | NAMA PELATIHAN                                                                                     | PESERTA                                                                                                                                                         | HASIL PELATIHAN                                                                                                                         | VOLUME |
| 8.                                | Coaching Ketentuan OFAC Sanction dan TBML (Trade Based Money Laundering)                           | Divisi Risk Management                                                                                                                                          | Peserta mendapat gambaran tentang Produk Trade Finance (non funded) dan risiko-risiko terkait Trade                                     | 1      |
| 9.                                | Simulasi 2 : Remittance, Bank Notes dan Foreign Exchange                                           | 7 Cabang Devisa : Teller, Customer Service, Kepala Seksi Operation, Kepala Bagian Operation, Operasional, Akuntansi, Teknologi Informasi, Internasional Banking | Peserta melakukan praktek langsung mulai dari pengisian formulir dan penginputan data Remittance, jurnal pada Aplikasi Olibs Remittance | 3      |
| 10.                               | RMA Portal, Pendalaman SWIFT MT 103, 202, 300, 320 dan Pengenalan SWIFT ISO 20022 pacs 008 dan 009 | Internasional Banking, Operation, Tehnologi Informasi                                                                                                           | Praktek set up RMA Portal dan praktek SWIFT Remittance dan Forex, Pengenalan ISO 20022 pacs 008 dan 009                                 | 1      |
| 11.                               | Simulasi 3 : Remittance, Bank Notes dan Foreign Exchange                                           | 7 Cabang Devisa : Teller, Customer Service, Kepala Seksi Operation, Kepala Bagian Operation, Operasional, Akuntansi, Teknologi Informasi, Internasional Banking | Peserta praktek kerja untuk persiapan GO LIVE Bank Devisa                                                                               | 3      |
| 12.                               | Pelatihan Trade Finance dan uji dokumen - Operasional                                              | Kepala Seksi 7 Cabang Devisa, DKK, Internasional Banking, TI, Akuntansi                                                                                         | Peserta praktek proses kerja untuk penerbitan LC SKBDN dan uji dokumen                                                                  | 2      |
| 13.                               | Sosialisasi Petunjuk Teknis Bank Notes, Remittance dan Foreign Exchange                            | Operasional, Internasional Banking, Treasury                                                                                                                    | Peserta memahami alur proses kerja sesuai Petunjuk Teknis                                                                               | 2      |

Sumber: Bank Aceh Syariah Banda Aceh (2025)

Data Pelatihan Devisa 2024–2025 mencakup serangkaian pelatihan teknis dan praktis yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi pegawai di bidang Remittance, Bank Notes, Foreign Exchange, SWIFT, dan Trade Finance. Pelatihan ini diselenggarakan untuk berbagai bagian dan fungsi di 7 Cabang Devisa serta unit terkait di kantor pusat.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening di Bank Aceh Syariah Banda Aceh. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi manajemen dalam merancang strategi peningkatan kualitas SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis "**Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bank Aceh Syariah Banda Aceh.**"

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Pelatihan Kerja

Pelatihan kepada karyawan dapat dipandang sebagai sinyal kepada karyawan bahwa organisasi peduli dan menghargai kontribusi mereka, (Mansour et al., 2022). Sedangkan Menurut (David D. Dubois et al., 2019) training atau pelatihan adalah upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran yang berhubungan dengan kompetensi pekerjaan, pengetahuan, keterampilan dan perilaku oleh karyawan.

#### Indikator Pelatihan Kerja

Menurut (Sze et al., 2019) Pelatihan yang terstruktur dan sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan sebagai upaya memaksimalkan pekerjaan dan mampu berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa indikator dalam pelatihan yaitu: Kesesuaian pelatihan dengan pekerjaan, Peningkatan kompetensi, Kualitas materi dan penyampaian, Dampak pada keterlibatan karyawan, Penerapan dalam pekerjaan dan Evaluasi

## 2. Kompetensi

Menurut Gultom dalam (Indriani & Jahani, 2024) menyatakan bahwa kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang terbaru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Wibowo dalam (Suryani & Ekawati, 2023) menyatakan kompetensi adalah kapasitas untuk melaksanakan tugas dengan menggunakan pengetahuan, pengalaman, dan etos kerja yang dibutuhkan melalui pengetahuan keterampilan dan sikap.

### Indikator Kompetensi

Menurut (Hutahaean, 2020) beberapa aspek yang menjadi indikator kompetensi adalah sebagai berikut: Pengetahuan (Knowledge), Pemahaman (Understanding), Kemampuan (Skill) dan Nilai (Value)

## 3. Motivasi

Menurut Prinsyah dalam (Ifyar et al., 2024) adalah seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu. Motivasi adalah keadaan atau energi yang mendorong pekerja untuk memenuhi tujuan organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan Mangkunegara dalam (Suryani & Ekawati, 2023).

Motivasi diukur menggunakan lima indikator, menurut (Hasibuan, 2020) yaitu Kebutuhan fisiologis, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan hubungan social, Kebutuhan pengakuan dan Kebutuhan akan mengaktualisasikan diri.

## 4. Kinerja Karyawan

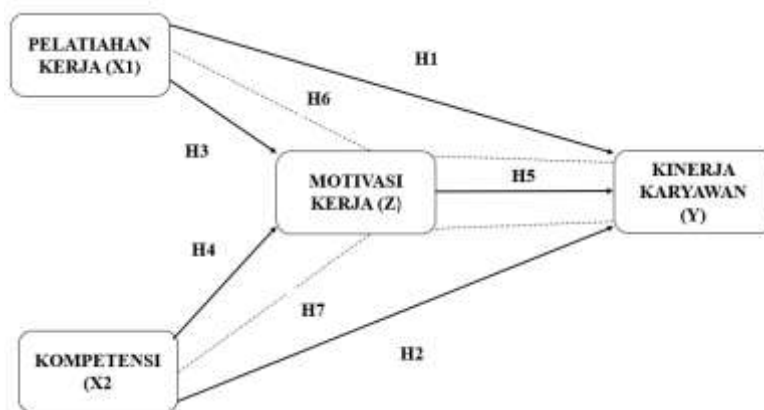
Adapun menurut Fahmi dalam (Ifyar et al., 2024) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sinambela dalam (Susilo et al., 2022) bahwa kinerja karyawan didefinisikan "sebagai kemampuan karyawan untuk melakukan keterampilan tertentu". Sedangkan menurut Robbins dalam (Uli Patricia & Ekawati, 2024) kinerja merupakan fungsi dari suatu kemampuan, motivasi kerja, dan kesempatan dalam bekerja.

### Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2020), Indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut dibawah ini : Kualitas, Kuantitas, Kerjasama dan Tanggung Jawab.

## Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah gambaran atau model teoritis yang menjelaskan hubungan antar variabel yang akan diteliti, berdasarkan teori-teori yang relevan. Kerangka ini disusun oleh peneliti untuk menjadi landasan dalam merancang dan menjelaskan arah penelitian, serta menjabarkan bagaimana variabel-variabel saling berkaitan. Berikut kerangka konseptual dalam penelitian ini.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Sumber: Penulis (2025)

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survei yaitu penelitian yang datanya dikumpulkan dari sampel atas populasi untuk mewakili seluruh populasi, (Sugiyono, 2021)

#### Unit Analisis Data

##### 1. Populasi

Menurut (Sujarweni, 2020) mengartikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan Bank Aceh Syariah Banda Aceh jumlah berdasarkan informasi dari pihak bank sebanyak 2186 karyawan ditahun 2024.

##### 2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2022) mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik Purposive sampling, sampel jenuh. (Sujarweni, 2020) . Peneliti memilih sampel secara sengaja karena dianggap paling bisa memberikan informasi yang relevan untuk penelitian, Tidak semua karyawan atau semua data diambil, hanya yang memenuhi kriteria karyawan yang pernah mengikuti pelatihan dilakukan oleh bank Aceh. Sehingga sampel penelitian ini sebanyak 122 karyawan Bank Aceh Syariah Banda Aceh.

#### Analisis Data Statistik

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan software SmartPLS, dikarenakan dalam penelitian ini berbentuk reflektif. Model reflektif merupakan model yang menunjukkan hubungan variabel laten dan indikatornya (Ghozali, 2019). Pemodelan persamaan struktural yang sering disebut *Partial SquaresStructural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS versi 3.0 digunakan untuk menganalisis data dan jalur pemodelan dengan variabel laten. Menurut (Ghozali, 2018) analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub bab model yaitu model

pengukuran yang disebut outer model dan model struktural yang disebut inner model. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk.

### **Pengujian Instrumen Penelitian**

#### **1. Model Pengukuran (Outer Model)**

Menurut (Ghozali dan Latan, 2020), Outer model atau model pengukuran menggambarkan bagaimana hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. Outer model digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Hal ini berguna untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Menurut (Ghozali dan Latan, 2020), pengukuran yang dilakukan melalui model pengukuran yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability* (*cronbach's alpha*).

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### ***Evaluation of measurement model (Outer Model)***

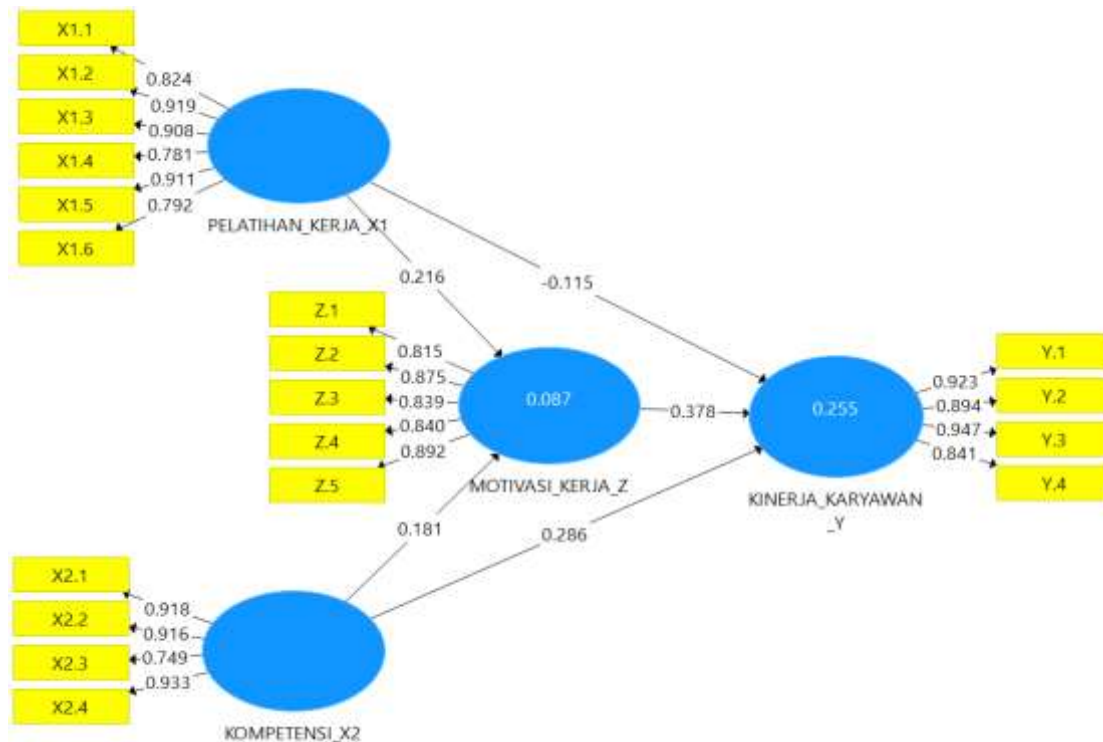
Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) merupakan proses untuk menilai sejauh mana indikator-indikator atau item pertanyaan merefleksikan konstruk laten dalam analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Outer model berfungsi sebagai model pengukuran yang mengidentifikasi hubungan antara setiap indikator dengan variabel yang diwakilinya. Melalui outer model, dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator tersebut.

#### ***Convergent Validity (Outer Model)***

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*) dalam model pengukuran (Outer Model) merujuk pada tingkat keterkaitan yang tinggi antar indikator yang digunakan untuk mengukur satu konstruk atau variabel laten tertentu. Artinya, indikator-indikator tersebut saling berkorelasi kuat dan benar-benar merepresentasikan konstruk yang sama secara konsisten. Validitas konvergen dievaluasi melalui beberapa indikator statistik seperti nilai *loading faktor*, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Composite Reliability* (CR). Sebuah konstruk dianggap memenuhi validitas konvergen apabila nilai loading faktor melebihi 0,70, AVE lebih dari 0,70, dan CR di atas 0,70.

Dalam penelitian ini, proses analisis awal dilakukan terhadap empat variabel utama, yaitu: **Pelatihan Kerja, Kompetensi, Motivasi dan Kinerja Karyawan.**

Tujuan dari analisis outer model ini adalah untuk menguji sejauh mana indikator-indikator dari masing-masing variabel tersebut valid dan reliabel dalam menggambarkan konstruk yang diteliti.

Gambar 2. Hasil Pengolahan Data *Algorithm*

Sumber : Hasil Penelitian, 2025 (Data diolah)

Tabel 7. *Loading Factor*

| Indikator | KINERJA_KARYAWAN_Y | KOMPETENSI_X2 | MOTIVASI_KERJA_Z | PELATIHAN_KERJA_X1 | Keterangan |
|-----------|--------------------|---------------|------------------|--------------------|------------|
| X1.1      |                    |               |                  | 0,824              | Valid      |
| X1.2      |                    |               |                  | 0,919              | Valid      |
| X1.3      |                    |               |                  | 0,908              | Valid      |
| X1.4      |                    |               |                  | 0,781              | Valid      |
| X1.5      |                    |               |                  | 0,911              | Valid      |
| X1.6      |                    |               |                  | 0,792              | Valid      |
| X2.1      |                    | 0,918         |                  |                    | Valid      |
| X2.2      |                    | 0,916         |                  |                    | Valid      |
| X2.3      |                    | 0,749         |                  |                    | Valid      |
| X2.4      |                    | 0,933         |                  |                    | Valid      |
| Y.1       | 0,923              |               |                  |                    | Valid      |
| Y.2       | 0,894              |               |                  |                    | Valid      |
| Y.3       | 0,947              |               |                  |                    | Valid      |
| Y.4       | 0,841              |               |                  |                    | Valid      |
| Z.1       |                    |               | 0,815            |                    | Valid      |
| Z.2       |                    |               | 0,875            |                    | Valid      |
| Z.3       |                    |               | 0,839            |                    | Valid      |
| Z.4       |                    |               | 0,840            |                    | Valid      |
| Z.5       |                    |               | 0,892            |                    | Valid      |

Sumber : Hasil Penelitian, 2025 (Data diolah)

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap indikator-indikator pada masing-masing variabel, seluruh indikator dinyatakan valid, karena nilai loading factor (outer loading) dari masing-masing indikator  $> 0,70$ , sesuai dengan kriteria validitas konvergen.

1. Variabel Pelatihan Kerja ( $X_1$ ):

Terdapat enam indikator yang mengukur variabel pelatihan kerja. Semua indikator menunjukkan nilai loading factor yang tinggi, yaitu:  $X1.1 = 0,824$ ,  $X1.2 = 0,919$ ,  $X1.3 = 0,908$ ,  $X1.4 = 0,781$ ,  $X1.5 = 0,911$ ,  $X1.6 = 0,792$ . Dengan demikian, semua indikator Pelatihan Kerja ( $X_1$ ) dinyatakan valid.

2. Variabel Kompetensi ( $X_2$ ):

Terdapat empat indikator yang mengukur variabel kompetensi, dengan nilai loading factor sebagai berikut:  $X2.1 = 0,918$ ,  $X2.2 = 0,916$ ,  $X2.3 = 0,749$ ,  $X2.4 = 0,933$ . Semua nilai  $> 0,70$ , sehingga indikator kompetensi dinyatakan valid.

3. Variabel Motivasi Kerja ( $Z$ ) – Variabel Mediasi:

Variabel motivasi kerja diukur oleh lima indikator, dengan hasil:  $Z.1 = 0,815$ ,  $Z.2 = 0,875$ ,  $Z.3 = 0,839$ ,  $Z.4 = 0,840$ ,  $Z.5 = 0,892$ . Kelima indikator tersebut memenuhi syarat validitas konvergen dan dapat digunakan dalam model penelitian.

4. Variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ):

Sebagai variabel dependen, kinerja karyawan diukur melalui empat indikator berikut:  $Y.1 = 0,923$ ,  $Y.2 = 0,894$ ,  $Y.3 = 0,947$ ,  $Y.4 = 0,841$ . Keempat indikator kinerja karyawan juga dinyatakan valid karena memenuhi ambang batas loading factor  $> 0,70$ .

### AVE (Average Variance Extracted)

Tahap selanjutnya yakni melakukan penilaian terhadap *convergen validity* melalui nilai AVE (Average Variance Extracted). suatu model mempunyai nilai AVE di atas 0,6 maka model tersebut dikategorikan mempunyai validitas konvergen (*convergent validity*) yang tinggi.

**Tabel. 8. Average Variance Extracted (AVE)**

| Variabel           | Average Variance Extracted (AVE) |
|--------------------|----------------------------------|
| KINERJA_KARYAWAN_Y | 0,814                            |
| KOMPETENSI_X2      | 0,778                            |
| MOTIVASI_KERJA_Z   | 0,727                            |
| PELATIHAN_KERJA_X1 | 0,736                            |

Sumber : Hasil Penelitian, 2025 (Data diolah)

Nilai AVE (*average variance extracted*) dari setiap konstruk dalam model, disimpulkan bahwa nilai AVE (*average variance extracted*) berada di atas 0,6. Hasil tersebut menunjukkan bahwa data yang terdapat dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen (*convergent validity*). Gabungan dari penilaian dari *outer loading* dan uji AVE (*average variance extracted*) menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini valid konvergen dan memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap berikutnya.

### 1. Composite Reliability

*Composite Reliability* (CR) adalah ukuran *reliabilitas* (keandalan) dalam model pengukuran (*Outer Model*) pada analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis PLS. CR menunjukkan sejauh mana indikator-indikator suatu konstruk secara konsisten mengukur konstruk tersebut.

**Tabel 9. Data Hasil *Composite Reliability***

| INDIKATOR          | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|--------------------|------------------|-----------------------|
| KINERJA_KARYAWAN_Y | 0,923            | 0,946                 |
| KOMPETENSI_X2      | 0,903            | 0,933                 |
| MOTIVASI_KERJA_Z   | 0,907            | 0,930                 |
| PELATIHAN_KERJA_X1 | 0,928            | 0,943                 |

Sumber : Hasil Penelitian, 2025 (Data diolah)

*Cronbach's Alpha*, semua konstruk memiliki nilai di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Nilai di atas 0,90 bahkan mengindikasikan reliabilitas sangat tinggi. *Composite Reliability* (CR): Seluruh variabel juga memiliki nilai CR di atas 0,70, yang berarti konstruk tersebut memiliki reliabilitas gabungan yang baik, serta mampu menjelaskan variabilitas indikator-indikatornya dengan konsisten.

## 2. Uji Validitas Diskriman (*Discriminant Validity*)

*Discriminant Validity* adalah pengujian dalam model pengukuran (*Outer Model*) untuk memastikan bahwa setiap konstruk (variabel laten) berbeda secara empiris dari konstruk lainnya. Artinya: Indikator suatu konstruk tidak boleh lebih kuat mengukur konstruk lain dibanding konstruknya sendiri.

**Tabel 10. *Fornell-Larcker Criterion Discriminant Validity***

|                    | KINERJA_KARYAWAN_Y | KOMPETENSI_X2 | MOTIVASI_KERJA_Z | PELATIHAN_KERJA_X1 |
|--------------------|--------------------|---------------|------------------|--------------------|
| KINERJA_KARYAWAN_Y | 0,902              |               |                  |                    |
| KOMPETENSI_X2      | 0,352              | 0,882         |                  |                    |
| MOTIVASI_KERJA_Z   | 0,409              | 0,202         | 0,853            |                    |
| PELATIHAN_KERJA_X1 | 0,002              | 0,099         | 0,234            | 0,858              |

Sumber : Hasil Penelitian, 2025 (Data diolah)

Berdasarkan tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap variabel lebih mampu menjelaskan konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya dalam kolom yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga masing-masing konstruk dalam model memiliki kemampuan untuk membedakan diri dari konstruk lainnya.

## 3. *Cross Loading*

*Cross Loading* adalah salah satu metode dalam uji validitas diskriminan pada model pengukuran (*Outer Model*) dalam SEM-PLS, yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap indikator (item/pertanyaan) lebih kuat mengukur konstruknya sendiri dibanding konstruk lain.

**Tabel 11. Data hasil *Cross Loading***

| Indikator | KINERJA_KARYAWAN_Y | KOMPETENSI_X2 | MOTIVASI_KERJA_Z | PELATIHAN_KERJA_X1 |
|-----------|--------------------|---------------|------------------|--------------------|
| X1.1      | 0,026              | 0,109         | 0,261            | 0,824              |
| X1.2      | -0,011             | 0,075         | 0,201            | 0,919              |
| X1.3      | 0,001              | 0,094         | 0,178            | 0,908              |

|      |        |       |       |        |
|------|--------|-------|-------|--------|
| X1.4 | -0,125 | 0,055 | 0,131 | 0,781  |
| X1.5 | -0,049 | 0,025 | 0,133 | 0,911  |
| X1.6 | 0,090  | 0,109 | 0,223 | 0,792  |
| X2.1 | 0,380  | 0,918 | 0,221 | 0,114  |
| X2.2 | 0,233  | 0,916 | 0,163 | -0,009 |
| X2.3 | 0,243  | 0,749 | 0,164 | 0,133  |
| X2.4 | 0,345  | 0,933 | 0,154 | 0,095  |
| Y.1  | 0,923  | 0,357 | 0,339 | -0,064 |
| Y.2  | 0,894  | 0,298 | 0,416 | 0,040  |
| Y.3  | 0,947  | 0,354 | 0,377 | -0,006 |
| Y.4  | 0,841  | 0,250 | 0,344 | 0,046  |
| Z.1  | 0,271  | 0,095 | 0,815 | 0,084  |
| Z.2  | 0,391  | 0,170 | 0,875 | 0,175  |
| Z.3  | 0,347  | 0,187 | 0,839 | 0,279  |
| Z.4  | 0,364  | 0,193 | 0,840 | 0,263  |
| Z.5  | 0,345  | 0,189 | 0,892 | 0,145  |

Sumber : Hasil Penelitian, 2025 (Data diolah)

Berdasarkan hasil uji dari *cross-loading* tersebut menunjukkan bahwa semua nilai *outer loading* indikator pada konstruk yang terkait lebih besar dari pada nilai *cross-loading* pada konstruk lainnya. Dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik.

### Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Inner model dimaknai sebagai model yang menguji kualitas di antar konstruk variabel. Berikut uji yang dilakukan pada inner model sebagai berikut:

#### 1. R Square dan R Square Adjusted

Model Struktural (*Inner Model*) dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R Square Adjusted* dan model penelitian

**Tabel 12 Data Hasil Square Adjusted**

| INDIKATOR          | R Square | R Square Adjusted |
|--------------------|----------|-------------------|
| KINERJA_KARYAWAN_Y | 0,255    | 0,236             |
| MOTIVASI_KERJA_Z   | 0,087    | 0,072             |

Sumber : Hasil Penelitian, 2025 (Data diolah)

Sementara itu, nilai R Square pada variabel Kinerja Karyawan adalah 0,255 atau 25,5%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan 25,5% variasi pada variabel Kinerja Karyawan, dan sisanya sebesar 74,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Selanjutnya, nilai Adjusted R Square pada variabel Kinerja Karyawan adalah 0,236 atau 23,6%. Artinya, variabel independen dalam model ini mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan sebesar 23,6%, sementara sisanya sebesar 76,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Nilai R Square pada variabel Motivasi Kerja adalah 0,087 atau 8,7%. Ini berarti bahwa variabel independen dalam penelitian ini secara bersama-sama mampu menjelaskan 8,7% variasi yang terjadi pada variabel Motivasi Kerja, sedangkan sisanya sebesar 91,3% dijelaskan oleh

faktor lain di luar model penelitian ini. Selanjutnya menunjukkan bahwa nilai Adjusted R Square pada variabel Motivasi Kerja adalah 0,072 atau 7,2%. Ini berarti bahwa variabel independen dalam penelitian ini secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel Motivasi Kerja sebesar 7,2%, sedangkan sisanya sebesar 92,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

## 2. Path Coefficients

*Path coefficients* merupakan model untuk melihat arah hubungan hipotesis. *Path coefficients* memiliki nilai standar -1 sampai +1 (nilai tersebut bisa lebih kecil atau lebih besar tetapi umumnya berada di antara batas-batas tersebut). *Path coefficients* yang memiliki nilai semakin mendekati +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat begitupun sebaliknya untuk nilai yang negatif. Di bawah ini merupakan nilai dari *path coefficients* sebagai berikut :

**Tabel 13. Data Hasil Path Coefficients**

| Variabel               | KINERJA_KAR<br>YAWAN_Y | KOMPETE<br>NSI_X2 | MOTIVASI_K<br>ERJA_Z | PELATIHAN_K<br>ERJA_X1 |
|------------------------|------------------------|-------------------|----------------------|------------------------|
| KINERJA_KAR<br>YAWAN_Y |                        |                   |                      |                        |
| KOMPETENSI_<br>X2      | 0,371                  |                   |                      |                        |
| MOTIVASI_KER<br>JA_Z   | 0,440                  | 0,213             |                      |                        |
| PELATIHAN_KE<br>RJA_X1 | 0,088                  | 0,106             | 0,226                |                        |

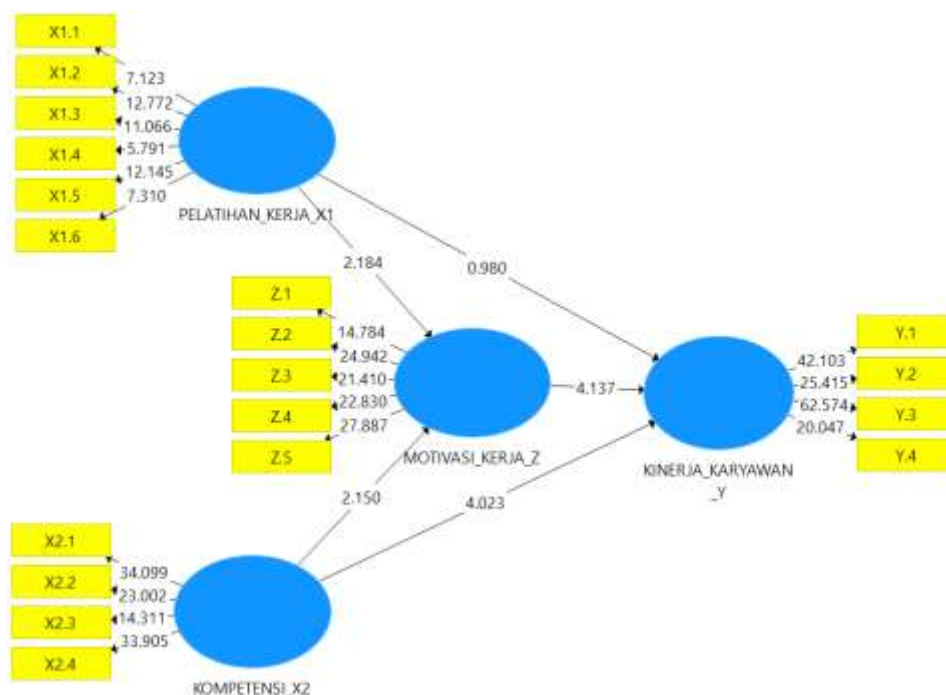
Sumber : Hasil Penelitian, 2025 (Data diolah)

Berdasarkan hasil uji dari *path coefficients*, seluruh hubungan antar variabel menunjukkan arah hubungan yang positif. Variabel Kompetensi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,371. Selanjutnya, variabel Motivasi Kerja berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,440, dan terhadap Kompetensi sebesar 0,213. Variabel Pelatihan Kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,088, terhadap Kompetensi sebesar 0,106, dan terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,226.

Dengan demikian, semua jalur hubungan antar variabel dalam model ini bergerak ke arah yang positif, menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel independen cenderung meningkatkan variabel dependen yang bersangkutan.

## 3. Hipotesis

*T-Statistics* dalam uji inner model berguna untuk menguji signifikansi pada hipotesis. Pengujian hipotesis dapat dilihat dari *output bootstrapping*. Berikut hasil uji *output bootstrapping* dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

**Gambar 3. Hasil Bootstrapping**

Dalam pengujian hipotesis dengan tingkat signifikansi 5% (0,05), nilai kritis untuk T-Statistics adalah  $\pm 1,96$ . Ini berarti bahwa jika nilai T-Statistics berada dalam rentang -1,96 hingga 1,96, maka hipotesis dianggap tidak signifikan. Sebaliknya, jika nilai T-Statistics kurang dari -1,96 atau lebih dari 1,96, maka hipotesis tersebut dinyatakan signifikan. Adapun hasil pengujian hipotesis secara lengkap disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 14. Data Hasil T-Statistics**

| Variabel                                 | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| KOMPETENSI_X2 -> KINERJA_KARYAWAN_Y      | 0,286               | 0,288           | 0,071                      | 4,023                    | <b>0,000</b> |
| KOMPETENSI_X2 -> MOTIVASI_KERJA_Z        | 0,181               | 0,189           | 0,084                      | 2,150                    | <b>0,032</b> |
| MOTIVASI_KERJA_Z -> KINERJA_KARYAWAN_Y   | 0,378               | 0,385           | 0,091                      | 4,137                    | <b>0,000</b> |
| PELATIHAN_KERJA_X1 -> KINERJA_KARYAWAN_Y | -0,115              | -0,114          | 0,117                      | 0,980                    | <b>0,328</b> |
| PELATIHAN_KERJA_X1 -> MOTIVASI_KERJA_Z   | 0,216               | 0,226           | 0,099                      | 2,184                    | <b>0,029</b> |

Sumber : Hasil Penelitian, 2025 (Data diolah)

Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut bahwa nilai dari T Statistics sudah melebihi nilai 1,96 maka hipotesis tersebut diterima. Di bawah ini merupakan penjelasan untuk hasil uji hipotesis pada tabel adalah sebagai berikut:

1. Variabel Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai T-Statistics sebesar  $4,023 > 1,96$  dengan  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa

Kompetensi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, H1 diterima.

2. Variabel Kompetensi juga berpengaruh terhadap Motivasi Kerja, karena nilai T-Statistics sebesar  $2,150 > 1,96$  dengan  $p\text{-value} = 0,032 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Dengan demikian, H2 diterima.
3. Variabel Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai T-Statistics sebesar  $4,137 > 1,96$  dengan  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, H3 diterima.
4. Variabel Pelatihan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai T-Statistics sebesar  $0,980 < 1,96$  dan  $p\text{-value} = 0,328 > 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Pelatihan Kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Maka dari itu, H4 ditolak.
5. Variabel Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja, karena nilai T-Statistics sebesar  $2,184 > 1,96$  dengan  $p\text{-value} = 0,029 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan Kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Oleh karena itu, H5 diterima.

#### 4. Analisis pengaruh langsung dan tidak langsung

**Tabel 4.11. Hasil Data Pengaruh pelatihan Kerja dan kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

| VARIABEL                                                     | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values     |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------|
| PELATIHAN_KERJA_X1 -> MOTIVASI_KERJA_Z -> KINERJA_KARYAWAN_Y | 0,082               | 0,090           | 0,049                      | 1,675                  | <b>0,094</b> |
| KOMPETENSI_X2 -> MOTIVASI_KERJA_Z -> KINERJA_KARYAWAN_Y      | 0,068               | 0,070           | 0,032                      | 2,107                  | <b>0,036</b> |

Sumber : Hasil Penelitian, 2025 (Data diolah)

Pada tabel di atas menunjukkan pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja. Berdasarkan analisis path coefficients, diperoleh nilai T-Statistics sebesar  $1,675 < 1,96$  dan nilai P-Value sebesar  $0,094 > 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan. Oleh karena itu, berdasarkan hasil tersebut maka H6 ditolak.

Selanjutnya, pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja menunjukkan nilai T-Statistics sebesar  $2,107 > 1,96$  dan P-Value sebesar  $0,036 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja dapat memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan. Oleh karena itu, berdasarkan hasil tersebut maka H7 diterima.

## Pembahasan

### 1. Validitas dan Reliabilitas Model Pengukuran (Outer Model)

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas terhadap model pengukuran, dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi seluruh kriteria penilaian. Nilai Average Variance Extracted (AVE) dari seluruh konstruk berada di atas 0,6, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator mampu menjelaskan lebih dari 60% varians dari konstruk yang diukurnya, sehingga memenuhi validitas konvergen. Selain itu, nilai Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha dari semua konstruk berada di atas 0,90, yang menandakan bahwa setiap indikator dalam variabel memiliki konsistensi internal dan reliabilitas gabungan yang sangat baik. Pengujian validitas diskriminan melalui metode Fornell-Larcker Criterion dan Cross Loading juga menunjukkan bahwa setiap konstruk lebih kuat mengukur dirinya sendiri dibandingkan konstruk lainnya. Artinya, model telah memenuhi validitas diskriminan, dan indikator yang digunakan tidak tumpang tindih antar konstruk.

### 2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Hasil uji inner model dengan melihat nilai R Square menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup, meskipun tidak terlalu tinggi. Nilai R Square untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,255 menunjukkan bahwa 25,5% variasi pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Pelatihan Kerja, sedangkan sisanya (74,5%) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model. Sementara itu, Motivasi Kerja memiliki nilai R Square sebesar 0,087, artinya hanya 8,7% variasi motivasi kerja yang dapat dijelaskan oleh Kompetensi dan Pelatihan Kerja, sisanya 91,3% dipengaruhi oleh faktor lain.

### 3. Pengaruh Langsung Antar Variabel (Path Coefficients)

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa:

- a. Pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan: Tidak signifikan ( $T\text{-Stat} = 0,980$ ;  $P = 0,328$ ). Hasil ini bertentangan dengan penelitian Janumurti et al. (2024) dan Saputra & Yulianty (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja. Namun hasil ini justru sejalan dengan Jamal Fajri (2019) dan Ariyanto (2023) yang juga menemukan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian analisis bertentangan dengan Janumurti et al. (2024) dikarenakan adanya 1) perbedaan jenis pelatihan kerja. Pelatihan Kerja di CIMB Niaga Cabang Kediri tentang gramming pelatihan dan standar pelayanan. Pelatihan kerja di Bank Aceh Syariah Banda Aceh tentang transaksi valuta yang berhubungan dengan valuta asing 2) Pelatihan diberikan khusus kepada karyawan telah bekerja dengan baik (performance). Karyawan dipilih sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sementara pelatihan kerja di Bank Aceh Syariah Banda Aceh diberikan khusus kepada karyawan cabang valuta yang akan diberi tambahan tugas dan tanggung jawab baru untuk melakukan transaksi valuta dalam valuta asing, seperti customer service, teller, kasie operation. Pelatihan Kerja ini adalah ilmu baru yang belum pernah di terima atau dipelajari sebelumnya.
- b. Kompetensi terhadap kinerja karyawan: Berpengaruh positif signifikan ( $T\text{-Stat} = 4,023$ ;  $P = 0,000$ ). Hal ini sejalan dengan penelitian Sylvia Sitio (2022) dan Meidita (2019) yang menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja.
- c. Pelatihan kerja terhadap motivasi Kerja: Berpengaruh positif signifikan ( $T\text{-Stat} = 2,184$ ;  $P = 0,029$ ). Ini sejalan dengan penelitian Janumurti et al. (2024) dan Fairuz Denaya Hafnidafitri (2024) yang menyatakan bahwa pelatihan secara signifikan meningkatkan motivasi kerja.
- d. Kompetensi terhadap motivasi kerja: Berpengaruh positif signifikan ( $T\text{-Stat} = 2,150$ ;  $P = 0,032$ ). Hasil ini bertentangan dengan temuan Oceano Fauzan (2022), yang menyatakan

kompetensi (kemampuan kerja) tidak signifikan terhadap motivasi. Namun, selaras dengan Meidita (2019) dan Suryani & Ekawati (2023) yang menyatakan kompetensi berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja.

- e. Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan: Berpengaruh positif signifikan ( $T\text{-Stat} = 4,137$ ;  $P = 0,000$ ). Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Jamul Fajri (2019) dan Anton (2024), yang menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan meningkatkan kinerja.
- f. Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi kerja. Tidak signifikan ( $T\text{-Stat} = 1,675$ ;  $P = 0,094$ ). Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi hubungan pelatihan kerja terhadap kinerja. Temuan ini senada dengan Suryani & Ekawati (2023) serta Jamal Fajri (2019) yang menyimpulkan bahwa pelatihan tidak mempengaruhi kinerja melalui motivasi.
- g. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi kerja. Signifikan ( $T\text{-Stat} = 2,107$ ;  $P = 0,036$ ). Artinya, motivasi berhasil memediasi hubungan kompetensi dan kinerja karyawan. Ini sejalan dengan temuan Basori et al. (2019) dan Meidita (2019) yang juga menegaskan bahwa kompetensi dapat berdampak pada kinerja melalui dorongan motivasional. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, meskipun pelatihan kerja secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, pelatihan tetap penting karena dapat mendorong peningkatan motivasi yang pada akhirnya berdampak pada kinerja.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pelatihan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa program pelatihan yang dilaksanakan belum mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja di Bank Aceh Syariah.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerjanya.
3. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Ini mengindikasikan bahwa pelatihan mampu meningkatkan semangat dan dorongan kerja karyawan, meskipun tidak berdampak langsung pada kinerja.
4. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, kompetensi yang baik dapat mendorong peningkatan motivasi kerja dalam menjalankan tugas-tugas secara optimal.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan berkualitas.
6. Motivasi kerja tidak memediasi secara signifikan pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja belum cukup kuat memberikan dampak terhadap kinerja meskipun mampu meningkatkan motivasi.
7. Motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kompetensi yang tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara tidak langsung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, I. Z. (2021). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. CV. Penerbit Qiara Media.
- Agustyaningrum, N., Pradanti, P., & Yuliana. (2022). Teori Perkembangan Piaget dan Vygotsky : Bagaimana Implikasinya dalam Pembelajaran Matematika Sekolah Dasar? *Jurnal Absis: Jurnal Pendidikan Matematika Dan Matematika*, 5(1), 568–582. <https://doi.org/10.30606/ABSIS.V5I1.1440>
- Ainun Naím Basori, M., Prahiawan, W., & Sultan Ageng Tirtayasa, U. (2019). 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*, 1(2). <https://doi.org/10.48181/JRBMT.V1I2.3149>
- Anton, M. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Kader Kesehatan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(3), 732–749. <https://doi.org/10.46799/JSA.V5I3.1058>
- Ariyanto. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kemampuan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Tanjung Jabung Timur. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 143–151. <https://doi.org/10.33087/JMAS.V8I1.932>
- Bohlander George W.; Snell, S. A.; M. S. S.; (2019). *Managing Human Resources, 18th Edition*.  
[//library.fbe.uui.ac.id%2Findex.php%3Fp%3Dshow\\_detail%26id%3D5115%26keywords%3D](http://library.fbe.uui.ac.id%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D5115%26keywords%3D)
- Danisa, D., & Komari, N. (2023). KAJIAN TEORITIS LINGKUNGAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN. *Prosiding Management Business Innovation Conference (MBIC)*, 6(1), 989–1001. <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/MBIC/article/view/67740>
- David D. Dubois, Deborah Jo King Stern, Linda K. Kemp, & William J. Rothwell. (2019). *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for ...* - David D. Dubois, Deborah Jo King Stern, Linda K. Kemp, William J. Rothwell.
- Fairuz Denaya Hafnidafitri, Azkia Nurfadilah, Linda Therecy Sianturi, Muhamad Satria Nur Hakim, Muhammad Zaky, & Ni Nyoman Sawitri. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(4), 366–383. <https://doi.org/10.54066/JREA-ITB.V2I4.2645>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Hasibuan, M. S. P. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara, 275. [https://books.google.com/books/about/Manajemen\\_Sumber\\_Daya\\_Manusia.html?hl=id&id=ZQk0tAEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia.html?hl=id&id=ZQk0tAEACAAJ)
- Hutahaean, S. (2020). *Hutahaean, S 2020, 'Buku Standar Kompetensi Kerja Perawat*. Media Sains Indonesia.
- Ifyar, O. :, Yahya, A., & Ekawati, C. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI VARIABEL KEPUASAN KERJA DI PT. XL AXIATA REGION SURABAYA. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 11(2), 90–111. <https://doi.org/10.30998/JABE.V11I2.26456>
- Indriani, A., & Jahani. (2024). Pengaruh Praktik Kerja Lapangan, Self Efficacy Dan Kompetensi Terhadap Kesiapan Kerja Siswa Pada Smk Niba Bogor. *Jurnal Mirai Management*, 9(2), 294–315. <https://doi.org/10.37531/MIRAI.V9I2.7549>
- Jamal Fajri, 12311209. (2019). *Pengaruh Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. BPR. BDW. Yogyakarta*. <https://dspace.uii.ac.id/handle/123456789/14501>
- Janumurti, E., Sustiyatik, E., Laely, N., & Marwanto, I. H. (2024). PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus pada CIMB Niaga Cabang Kediri). <https://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/risk/article/view/5848/3748>
- Kasmir. (2019). *Analisis Laporan Keuangan - Kasmir - Rajagrafindo Persada*. <https://www.rajagrafindo.co.id/produk/analisis-laporan-keuangan/>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi* (Edisi XIV). PT. Remaja Rosdakarya.
- Mansour, W., Ajmi, H., & Saci, K. (2022). Regulatory policies in the global Islamic banking sector in the outbreak of COVID-19 pandemic. *Journal of Banking Regulation*, 23(3), 265–287. <https://doi.org/10.1057/S41261-021-00147-3/TABLES/7>
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237. <https://doi.org/10.30596/MANEGGIO.V2I2.3772>
- Mudayana, F. I., & Suryoko, S. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT. Sai Apparel Industries Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(1), 300–312. <https://doi.org/10.14710/JIAB.2016.10426>
- Mutiya, M., Machasin, M., & Chairilsyah, D. (2022). PENGARUH PELATIHAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI

- SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. TELKOM PEKANBARU. *Jurnal Daya Saing*, 8(3), 432–442. <https://doi.org/10.35446/DAYASAING.V8I3.982>
- Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439–447. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.439>
- Nita Nur Mazidah, 14311665. (2018). *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi kasus di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia)*. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/12596>
- Nofiar, N., Maswarni, M., & Susanti, N. (2021). PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. WISESAN JAYA MAKMUR KOTA TANGERANG. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(4), 842–849. <https://doi.org/10.37481/SJR.V4I4.401>
- Oceano Fauzan, M. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja Melalui Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT Kealyn Mandiri Sejahtera. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 497–500. <https://doi.org/10.33087/JMAS.V7I2.439>
- Rohida, L. (2018). Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 114–136. <https://doi.org/10.31843/JMBI.V6I1.187>
- Sapari Kahpi, H., Khurosaini, A., Suhendra, I., & Sultan Ageng Tirtayasa, U. (2017). PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Empiris Pada Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Lebak). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, 1(1). <https://doi.org/10.48181/JRBMT.V1I1.2604>
- Saputra, R., & Yulianty, S. (2020). PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. NESTLE PADANG DENGAN KOMPENSASI YANG DIBERIKAN PERUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING | *Matua Jurnal*. <https://www.ejurnal-unespadang.ac.id/index.php/MJ/article/view/217>
- Sudaryono. (2019). *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Mix Method*. Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabet.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabet.
- Sujarweni, W. (2020). *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi* (33rd ed.). Pustaka Baru Press.

- Suryani, Y., & Ekawati, C. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Sisir Katarindo Kabupaten Bekasi. *Syntax Idea*, 5(12), 2318–2334. <https://doi.org/10.46799/SYNTAX-IDEA.V5I12.2746>
- Susilo, H., Subagja, I. K., & Samosir, P. S. (2022). The effect of leadership style and motivation on employee performance with job satisfaction as intervening variable at the Gici business school of economic sciences. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 258–262. <https://doi.org/10.54660/ANFO.2021.3.1.13>
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* -. [https://books.google.co.id/books/about/Manajemen\\_Sumber\\_Daya\\_Manusia.html?hl=id&id=OhZNDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.id/books/about/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia.html?hl=id&id=OhZNDwAAQBAJ&redir_esc=y)
- Sylvia Saragi Sitio Vera. (2022). PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEMAMPUAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. SUPRA PRIMATAMA NUSANTARA. *JURNAL ILMIAH M-PROGRESS*, 12(2). <https://doi.org/10.35968/M-PU.V12I2.909>
- Sze, C. C., Ying, C. Y., Fern, Y. S., & Atiqa, N. A. (2019). Cyberloafing among the Civil Servants: Evidence from Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(2), 821–825. <https://doi.org/10.35940/IJITEE.L3282.129219>
- Tarigan, N. M. R., & Setiawan, H. (2020). The Effect of Employee Competence on Increasing Employee Motivation in Sumut Bank of Sharia Unit, North Sumatera. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 858–867. <https://doi.org/10.33258/BIRCI.V3I2.913>
- Uli Patricia, S., & Ekawati, C. (2024). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Apotek Patricia Farma, Bekasi, Jawa Barat. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 763–777. <https://doi.org/10.37531/ECOTAL.V5I2.1868>
- van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.572343>