



DOI: <https://doi.org/10.38035/jsmd.v4i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit BRI Melalui Efektivitas Pengawasan Sebagai Variabel Mediasi

Teddy Friadi Rosa¹, Anita Maharani²

¹Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia, teddy.rosa@binus.ac.id

²Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia, anita.maharani@binus.edu

Corresponding Author: teddy.rosa@binus.ac.id¹

Abstract: *This study investigates how competence and work motivation influence employee performance at BRI Units by examining the mediating role of supervision effectiveness. A quantitative research design was applied using primary data collected from employees through purposive sampling. Responses were gathered using a five-point Likert scale and analyzed with Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) using SmartPLS 4. The analytical procedures included descriptive statistics, assessment of the measurement model, evaluation of the structural model, and hypothesis testing. The findings indicate that competence and work motivation significantly enhance supervision effectiveness. Competence also contributes directly to employee performance, whereas work motivation does not show a significant direct effect. Furthermore, supervision effectiveness positively affects employee performance and serves as a significant mediator in the relationships between competence, work motivation, and performance. These results highlight the strategic role of effective supervision in translating employees' competence and motivation into improved performance, while providing empirical support for the Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory and Organizational Behavior Theory within the banking sector.*

Keywords: *Competence, Work Motivation, Supervision Effectiveness, Employee Performance, BRI Unit, SEM-PLS*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Unit Bank Rakyat Indonesia (BRI) dengan menempatkan efektivitas pengawasan sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data diukur menggunakan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Tahapan analisis meliputi statistik deskriptif, evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural, dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap efektivitas pengawasan. Kompetensi juga terbukti meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan.

Selain itu, efektivitas pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sekaligus memediasi hubungan antara kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa pengawasan yang efektif berperan penting dalam mengoptimalkan kompetensi dan motivasi karyawan sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik, sekaligus memperkuat dukungan empiris terhadap Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory dan Organizational Behavior Theory pada sektor perbankan.

Kata Kunci: Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Unit BRI, SEM-PLS.

PENDAHULUAN

Transformasi digital, perubahan perilaku nasabah, serta meningkatnya kompleksitas regulasi telah mengubah dinamika persaingan pada industri perbankan. Perubahan tersebut menuntut organisasi perbankan untuk meningkatkan kualitas layanan sekaligus menjaga efisiensi operasional agar tetap mampu mempertahankan keunggulan kompetitif (Stefanelli & Manta, 2023). Dalam kondisi tersebut, kinerja karyawan menjadi aset strategis karena keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan, menjalankan proses operasional, dan mencapai target bisnis yang telah ditetapkan (Kurniawan & Sawitri, 2023). Oleh sebab itu, pengelolaan kinerja karyawan menjadi salah satu fokus utama dalam praktik manajemen sumber daya manusia di sektor perbankan (Robbins & Judge, 2017).

Kemampuan organisasi dalam menghasilkan kinerja yang unggul tidak hanya bergantung pada sistem kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas individu yang menjalankan aktivitas operasional. Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity) yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk mengoptimalkan potensinya (Bos-Nehles et al., 2023). Dalam kerangka tersebut, kompetensi menyediakan landasan berupa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan profesional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif, sedangkan motivasi mendorong individu untuk menunjukkan komitmen, tanggung jawab, dan upaya terbaik dalam mencapai tujuan organisasi (Hajiali et al., 2022; Spencer & Spencer, 1993). Dengan demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki karyawan, tetapi juga oleh tingkat motivasi yang mendorong pemanfaatan kompetensi tersebut secara optimal.

Pada sektor perbankan, kedua faktor tersebut memiliki peran yang semakin penting karena karakteristik pekerjaan menuntut ketelitian, kepatuhan terhadap regulasi, kemampuan mengelola risiko, serta kualitas pelayanan kepada nasabah (Yang et al., 2024). Meskipun demikian, tingginya kompetensi dan motivasi belum tentu secara otomatis menghasilkan kinerja yang optimal. Organizational Behavior Theory menjelaskan bahwa perilaku kerja dipengaruhi oleh interaksi antara karakteristik individu dan sistem organisasi yang mengatur pelaksanaan pekerjaan (Robbins & Judge, 2017). Salah satu mekanisme organisasi yang berperan dalam proses tersebut adalah efektivitas pengawasan. Pengawasan yang efektif memungkinkan organisasi memastikan pelaksanaan pekerjaan tetap sesuai standar operasional, meminimalkan penyimpangan, serta menyediakan umpan balik yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas kinerja (Handoko, 2018).

Hubungan antara kompetensi, motivasi, dan kinerja telah banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya, namun hasil yang diperoleh masih menunjukkan variasi. Sejumlah studi melaporkan bahwa kompetensi berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karena memperkuat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif (Franitania et al., 2024; Heatubun, 2024). Kompetensi juga dilaporkan mampu meningkatkan efektivitas pengawasan melalui kemampuan analitis dan pengambilan keputusan dalam proses

pengendalian organisasi (Nugraha, 2023; Putra et al., 2025). Di sisi lain, motivasi kerja umumnya dikaitkan dengan meningkatnya keterlibatan dan komitmen karyawan sehingga berdampak positif terhadap efektivitas kerja maupun kinerja organisasi (Salsabilla, 2024). Akan tetapi, beberapa penelitian menemukan bahwa motivasi tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap efektivitas maupun kinerja, sehingga mengindikasikan bahwa terdapat mekanisme organisasi lain yang turut menentukan hubungan tersebut (Fariska et al., 2022; Hulu, 2024).

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja belum sepenuhnya dapat dijelaskan melalui pengaruh langsung. Sebagian besar penelitian terdahulu masih memosisikan kompetensi dan motivasi sebagai determinan langsung kinerja, sedangkan efektivitas pengawasan sebagai mekanisme mediasi masih relatif jarang dikaji, khususnya pada organisasi perbankan (Pusparini, 2023). Padahal, karakteristik industri perbankan yang memiliki tingkat pengendalian dan kepatuhan terhadap regulasi yang tinggi menjadikan pengawasan sebagai faktor penting yang dapat menghubungkan kemampuan serta motivasi individu dengan pencapaian kinerja organisasi (Hadityo et al., 2024).

Kesenjangan tersebut semakin relevan pada Unit Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang berperan sebagai ujung tombak pelayanan perbankan mikro. Berdasarkan data internal Unit BRI wilayah Karawang dan Cikampek selama periode 2024–2025, masih ditemukan penurunan outstanding pinjaman, meningkatnya rasio non-performing loan (NPL), serta belum tercapainya target bisnis. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi dan motivasi belum sepenuhnya mampu menghasilkan kinerja yang diharapkan apabila tidak disertai sistem pengawasan yang berjalan secara efektif.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Unit BRI dengan menempatkan efektivitas pengawasan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia melalui integrasi AMO Theory dan Organizational Behavior Theory dalam menjelaskan mekanisme terbentuknya kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini memperkaya bukti empiris mengenai peran efektivitas pengawasan pada organisasi perbankan, khususnya dalam konteks operasional Unit BRI yang masih relatif terbatas dan dibahas dalam penelitian sebelumnya.

Berdasarkan kerangka teoretis, hasil penelitian terdahulu, dan kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

- H1: Kompetensi berpengaruh positif terhadap efektivitas pengawasan.
- H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap efektivitas pengawasan.
- H3: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H4: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H5: Efektivitas pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H6: Efektivitas pengawasan memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- H7: Efektivitas pengawasan memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan rancangan eksplanatori (explanatory research) untuk menganalisis hubungan kausal antara kompetensi, motivasi kerja, efektivitas pengawasan, dan kinerja karyawan pada Unit Bank Rakyat Indonesia (BRI). Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel secara sistematis dan objektif melalui

analisis statistik sehingga mampu memberikan bukti empiris terhadap hipotesis yang diajukan (Creswell & Creswell, 2018).

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan Unit BRI yang berada di wilayah kerja Karawang dan Cikampek. Penentuan responden dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Dari proses pengumpulan data diperoleh 316 kuesioner yang memenuhi kriteria dan dapat digunakan pada tahap analisis. Jumlah sampel tersebut telah memenuhi rekomendasi minimum dalam analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) sehingga dinilai memadai untuk menghasilkan estimasi parameter yang stabil dan reliabel (Hair & Alamer, 2022).

Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap konstruk penelitian. Skala tersebut memberikan rentang penilaian mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju) dan banyak digunakan dalam penelitian perilaku maupun manajemen karena mampu mengukur persepsi responden secara konsisten dan mudah dipahami (Musyaffi et al., 2022). Rincian skala pengukuran disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Skala Pengukuran Likert

Pernyataan	Skor
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Ragu-ragu (RG)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Sumber: Musyaffi et al. (2022)

Pengukuran setiap variabel menggunakan instrumen yang telah digunakan dan divalidasi dalam penelitian sebelumnya. Variabel kompetensi diukur menggunakan lima indikator yang diadaptasi dari Heatubun (2024), sedangkan motivasi kerja mengacu pada indikator yang dikembangkan oleh Rivai & Sagala (2018). Variabel efektivitas pengawasan diukur berdasarkan indikator yang dikemukakan oleh Winardi (2020), sementara kinerja karyawan diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari Ma'ruf & Ummul (2020).

Teknik Analisis Data

Pengujian model konseptual dan hipotesis penelitian dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Tahapan analisis meliputi evaluasi measurement model (outer model) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi structural model (inner model) untuk menilai hubungan antarvariabel. Pengujian model struktural dilakukan melalui analisis koefisien determinasi (R^2), prosedur bootstrapping, serta pengujian pengaruh langsung maupun tidak langsung guna menguji seluruh hipotesis penelitian (Hair & Alamer, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian disajikan pada Tabel 2. Penelitian melibatkan 316 karyawan Unit Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang bertugas di wilayah Karawang dan Cikampek. Berdasarkan jenis kelamin, komposisi responden

didominasi oleh laki-laki sebanyak 205 orang (64,9%), sedangkan responden perempuan berjumlah 111 orang (35,1%). Ditinjau dari kelompok usia, proporsi terbesar berada pada rentang 36–40 tahun sebanyak 86 responden (27,2%), kemudian diikuti kelompok usia 25–30 tahun sebanyak 72 responden (22,8%) dan 31–35 tahun sebanyak 54 responden (17,1%).

Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 166 orang (52,5%), sedangkan 100 responden (31,6%) memiliki pengalaman kerja kurang dari lima tahun. Dari sisi lokasi penugasan, 194 responden (61,4%) berasal dari Unit BRI wilayah Karawang, sementara 122 responden (38,6%) bertugas di Unit BRI wilayah Cikampek.

Tabel 2. Profil Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	205	64.9
	Perempuan	111	35.1
Usia	< 25 tahun	33	10.4
	25-30 tahun	72	22.8
	31-35 tahun	54	17.1
	36-40 tahun	86	27.2
	41-45 tahun	36	11.4
	46-50 tahun	27	8.5
	51-55 tahun	2	0.6
	> 55 tahun	1	0.3
Lama Bekerja	< 5 tahun	100	31.6
	6-10 tahun	50	15.8
	> 10 tahun	166	52.5
Lokasi Kerja	Karawang	194	61.4
	Cikampek	122	38.6

Sumber: Data primer yang diolah

Komposisi responden memperlihatkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif dengan pengalaman kerja yang relatif panjang. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden telah memiliki pemahaman yang memadai mengenai prosedur operasional, mekanisme pengawasan, serta pelaksanaan aktivitas kerja di lingkungan Unit BRI. Oleh karena itu, informasi yang diberikan responden dinilai mampu merepresentasikan kondisi aktual terkait kompetensi, motivasi kerja, efektivitas pengawasan, dan kinerja karyawan yang menjadi fokus penelitian.

Evaluasi Measurement Model (Outer Model)

Pengujian measurement model (outer model) dilakukan sebagai tahap awal untuk memastikan bahwa setiap konstruk penelitian memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas sebelum analisis hubungan antarvariabel dilakukan. Penilaian validitas konvergen mengacu pada nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), sedangkan validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria Fornell–Larcker. Selanjutnya, konsistensi internal setiap konstruk diuji melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability sesuai rekomendasi Hair & Alamer (2022).

Validitas Konvergen

Hasil pengujian validitas konvergen ditampilkan pada Tabel 3. Seluruh indikator penelitian menghasilkan nilai outer loading di atas batas minimum 0,70, dengan kisaran antara 0,890 hingga 0,958. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan yang sangat baik dalam merefleksikan konstruk yang diwakilinya. Indikator EP3 memperoleh nilai loading tertinggi sebesar 0,958, sedangkan nilai terendah diperoleh indikator

MO3 sebesar 0,890. Karena seluruh nilai telah melampaui kriteria yang direkomendasikan, maka seluruh indikator dinyatakan valid dan layak dipertahankan dalam model penelitian (Hair & Alamer, 2022).

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen

Indikator	Efektivitas Pengawasan	Kinerja Karyawan	Kompetensi	Motivasi
EP1	0.927			
EP2	0.930			
EP3	0.958			
EP4	0.956			
KK1		0.927		
KK2		0.895		
KK3		0.951		
KK4		0.927		
KK5		0.907		
KO1			0.894	
KO2			0.943	
KO3			0.897	
KO4			0.911	
KO5			0.906	
MO1				0.910
MO2				0.927
MO3				0.890

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah penulis

Selain outer loading, validitas konvergen juga dievaluasi menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Hasil yang disajikan pada Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE melebihi batas minimum 0,50, yaitu efektivitas pengawasan sebesar 0,889, kinerja karyawan 0,849, kompetensi 0,829, dan motivasi kerja 0,827. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator pembentuknya, sehingga seluruh variabel penelitian memenuhi persyaratan validitas konvergen sesuai rekomendasi Hair & Alamer (2022).

Validitas Diskriminan

Selain validitas konvergen, kualitas model pengukuran juga dievaluasi melalui pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell–Larcker. Pengujian ini bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat keterkaitan yang lebih tinggi dengan indikator pembentuknya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 4 memperlihatkan bahwa nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan konstruk lain. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel mampu merepresentasikan konsep yang diukur secara spesifik serta memiliki tingkat diskriminasi yang memadai. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan memenuhi persyaratan validitas diskriminan sesuai rekomendasi (Hair & Alamer, 2022).

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell–Larcker Criterion)

Variabel	Efektivitas Pengawasan	Kinerja Karyawan	Kompetensi	Motivasi
Efektivitas Pengawasan	-			
Kinerja Karyawan	0.894	-		
Kompetensi	0.881	0.928	-	
Motivasi	0.908	0.889	0.942	-

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah penulis

Reliabilitas

Konsistensi internal setiap konstruk selanjutnya dievaluasi melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5, seluruh variabel menghasilkan nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,896–0,958, sedangkan nilai Composite Reliability berada pada rentang 0,935–0,970. Seluruh nilai tersebut melampaui batas minimum 0,70, sehingga menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik dan mampu menghasilkan pengukuran yang konsisten pada setiap konstruk (Hair & Alamer, 2022).

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	AVE
Efektivitas Pengawasan	0.958	0.959	0.970	0.889
Kinerja Karyawan	0.956	0.956	0.966	0.849
Kompetensi	0.948	0.949	0.960	0.829
Motivasi	0.896	0.901	0.935	0.827

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah penulis

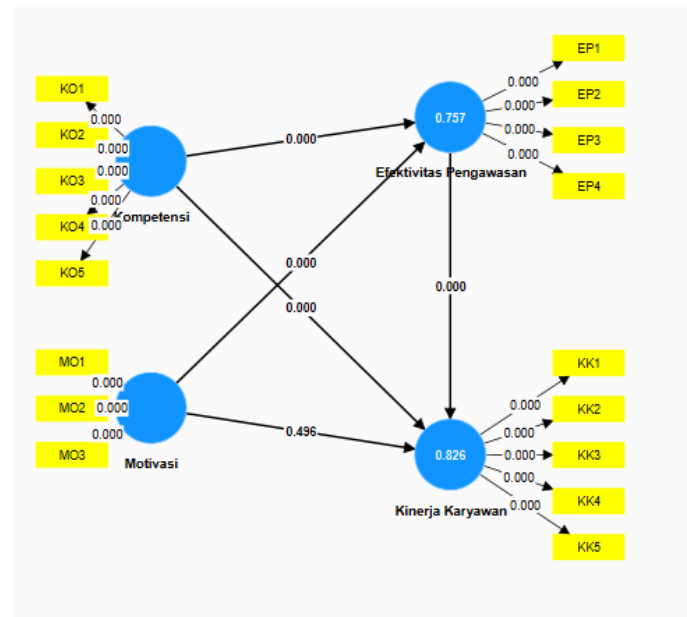
Secara keseluruhan, hasil evaluasi measurement model menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Dengan terpenuhinya seluruh persyaratan tersebut, model pengukuran dinilai memadai untuk merepresentasikan setiap variabel penelitian sehingga analisis dapat dilanjutkan pada tahap structural model (inner model) guna menguji hubungan antarvariabel dan hipotesis yang diajukan.

Evaluasi Structural Model (Inner Model)

Setelah model pengukuran memenuhi seluruh persyaratan validitas dan reliabilitas, tahap berikutnya adalah mengevaluasi model (inner model) untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel laten serta menguji hipotesis penelitian. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Evaluasi model meliputi penilaian terhadap koefisien determinasi (R^2), Goodness of Fit (GoF), serta pengujian signifikansi hubungan langsung maupun tidak langsung menggunakan prosedur bootstrapping (Hair & Alamer, 2022).

Model Struktural

Hasil estimasi model struktural ditampilkan pada Gambar 1. Berdasarkan nilai p-values yang diperoleh dari proses bootstrapping, hampir seluruh jalur hubungan dalam model menunjukkan tingkat signifikansi yang memenuhi kriteria pengujian pada taraf 5%. Satu-satunya hubungan yang tidak signifikan adalah pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan hubungan antarvariabel lainnya terbukti signifikan sesuai dengan model konseptual yang diajukan.



Sumber: Dikembangkan penulis berdasarkan AMO Theory dan Organizational Behavior Theory.

Gambar 1. Model Struktural Hasil Bootstrapping (p-values)

Koefisien Determinasi (R^2)

Kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen dievaluasi menggunakan nilai koefisien determinasi (R^2). Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar proporsi variasi variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh model penelitian. Hasil pengujian koefisien determinasi disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Efektivitas Pengawasan	0.757	0.756
Kinerja Karyawan	0.826	0.824

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah penulis

Nilai R^2 untuk variabel efektivitas pengawasan sebesar 0,757, yang menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja mampu menjelaskan 75,7% variasi efektivitas pengawasan, sedangkan 24,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Sementara itu, variabel kinerja karyawan memperoleh nilai R^2 sebesar 0,826, yang berarti kompetensi, motivasi kerja, dan efektivitas pengawasan secara simultan mampu menjelaskan 82,6% variasi kinerja karyawan. Besarnya nilai tersebut mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki daya jelas (explanatory power) dan kemampuan prediktif yang kuat dalam menjelaskan hubungan antarvariabel sesuai dengan kriteria yang direkomendasikan oleh (Hair & Alamer, 2022).

Goodness of Fit

Selain mengevaluasi kemampuan prediktif model, tingkat kesesuaian model dengan data empiris juga dianalisis melalui beberapa indikator Goodness of Fit (GoF). Hasil evaluasi yang diperoleh dari SmartPLS 4 disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Goodness of Fit Model

Indikator	Saturated	Estimated Model
SRMR	0.041	0.041
d ULS	0.263	0.263
d G	0.425	0.425

Chi-square	731.074	731.074
NFI	0.899	0.899

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah penulis

Berdasarkan hasil evaluasi, nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) sebesar 0,041, yang berada di bawah batas maksimum 0,08, sehingga menunjukkan tingkat kesesuaian model yang baik. Nilai Normed Fit Index (NFI) sebesar 0,899 juga mendekati nilai ideal 1,00, sedangkan nilai d_ULS dan d_G relatif rendah. Secara keseluruhan, indikator tersebut mengonfirmasi bahwa model yang dikembangkan memiliki tingkat kecocokan yang memadai dengan data empiris dan memenuhi persyaratan untuk dilanjutkan pada tahap pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Hubungan antarvariabel dianalisis menggunakan prosedur bootstrapping pada perangkat lunak SmartPLS 4. Keputusan terhadap hipotesis ditentukan berdasarkan nilai t-statistic yang lebih besar dari 1,96 dan p-value yang lebih kecil dari 0,05 sesuai rekomendasi Hair et al. (2022). Ringkasan hasil pengujian disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H1	Kompetensi → Efektivitas Pengawasan	0.444	6.370	0.000	Diterima
H2	Motivasi → Efektivitas Pengawasan	0.456	6.749	0.000	Diterima
H3	Kompetensi → Kinerja Karyawan	0.522	5.202	0.000	Diterima
H4	Motivasi → Kinerja Karyawan	0.067	0.681	0.496	Ditolak
H5	Efektivitas Pengawasan → Kinerja Karyawan	0.361	4.575	0.000	Diterima
H6	Kompetensi → Efektivitas Pengawasan → Kinerja Karyawan	0.160	3.761	0.000	Diterima
H7	Motivasi → Efektivitas Pengawasan → Kinerja Karyawan	0.165	3.426	0.001	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah penulis

Temuan empiris memperlihatkan bahwa enam dari tujuh hipotesis memperoleh dukungan dari hasil analisis. Kompetensi terbukti memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas pengawasan ($\beta = 0,444$; $p < 0,001$) maupun terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,522$; $p < 0,001$). Motivasi kerja juga menunjukkan pengaruh positif terhadap efektivitas pengawasan ($\beta = 0,456$; $p < 0,001$), tetapi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,067$; $p = 0,496$). Selain itu, efektivitas pengawasan terbukti meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan ($\beta = 0,361$; $p < 0,001$).

Analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa efektivitas pengawasan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan ($\beta = 0,160$; $p < 0,001$) serta antara motivasi kerja dan kinerja karyawan ($\beta = 0,165$; $p = 0,001$). Dengan demikian, hipotesis H1, H2, H3, H5, H6, dan H7 dinyatakan diterima, sedangkan H4 tidak memperoleh dukungan empiris.

Discussion

Pengaruh Kompetensi terhadap Efektivitas Pengawasan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengawasan pada karyawan Unit Bank Rakyat Indonesia (BRI). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan, semakin efektif pula pelaksanaan fungsi pengawasan dalam mendukung aktivitas operasional. Penguasaan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan profesional memungkinkan karyawan memahami prosedur kerja, menjalankan tugas sesuai standar operasional, dan meminimalkan potensi terjadinya kesalahan maupun penyimpangan selama proses kerja.

Temuan tersebut memperkuat pandangan Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory, yang menempatkan kemampuan (ability) sebagai faktor mendasar dalam membentuk perilaku kerja yang berkinerja tinggi. Individu yang memiliki kompetensi memadai cenderung mampu melaksanakan pekerjaan secara konsisten sesuai dengan ketentuan organisasi, sehingga proses pengawasan tidak lagi berfokus pada tindakan korektif, tetapi lebih diarahkan pada pembinaan, evaluasi, dan peningkatan kualitas kerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, efektivitas pengawasan dipengaruhi tidak hanya oleh kemampuan atasan dalam melakukan pengendalian, tetapi juga oleh kesiapan kompetensi karyawan sebagai pihak yang menjalankan pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Heatubun (2024) yang menegaskan bahwa kompetensi merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Demikian pula, Putra et al. (2025) menjelaskan bahwa kompetensi yang baik mampu memperkuat proses pengendalian organisasi melalui peningkatan kemampuan analisis, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah di lingkungan kerja. Pada konteks Unit BRI, kompetensi menjadi aspek yang sangat krusial mengingat aktivitas operasional perbankan menuntut tingkat akurasi yang tinggi, kepatuhan terhadap regulasi, serta kemampuan merespons berbagai situasi operasional secara cepat dan tepat. Oleh karena itu, investasi organisasi dalam pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, dan peningkatan keterampilan teknis diyakini mampu mendukung terciptanya sistem pengawasan yang lebih efektif sekaligus meningkatkan kualitas pengelolaan operasional.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Efektivitas Pengawasan

Analisis empiris menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengawasan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih disiplin dalam melaksanakan tugas, mematuhi prosedur kerja, serta menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif sehingga proses pengawasan dapat berlangsung secara lebih efektif dan efisien.

Dalam perspektif Organizational Behavior Theory, motivasi merupakan salah satu faktor yang membentuk perilaku individu di lingkungan kerja. Dorongan internal untuk berprestasi, memperoleh pengakuan, dan memberikan kontribusi kepada organisasi mendorong karyawan menjalankan pekerjaannya secara bertanggung jawab. Akibatnya, fungsi pengawasan tidak hanya berperan sebagai mekanisme pengendalian, tetapi juga menjadi sarana pembinaan yang mendukung peningkatan kualitas kerja. Ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, kebutuhan akan tindakan korektif dapat diminimalkan karena sebagian besar aktivitas telah dilaksanakan sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan organisasi.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Fadli & Ritonga (2025) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berkontribusi terhadap efektivitas pelaksanaan tugas melalui peningkatan disiplin, tanggung jawab, dan komitmen organisasi. Pada konteks Unit BRI, temuan tersebut mengindikasikan bahwa penguatan motivasi kerja tidak hanya berdampak pada semangat kerja individu, tetapi juga mendukung keberhasilan sistem pengawasan dalam mengarahkan

aktivitas operasional. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang mampu menjaga motivasi karyawan, seperti pemberian penghargaan berbasis kinerja, kesempatan pengembangan karier, evaluasi yang objektif, serta penyediaan umpan balik yang berkelanjutan. Pendekatan tersebut diyakini dapat memperkuat efektivitas pengawasan sekaligus meningkatkan kualitas pelaksanaan pekerjaan di setiap unit operasional.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Unit Bank Rakyat Indonesia (BRI). Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan memenuhi target organisasi. Semakin baik penguasaan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan profesional yang dimiliki, semakin besar pula kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat, efisien, dan sesuai dengan standar operasional yang berlaku.

Temuan tersebut sejalan dengan Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory, yang menempatkan kemampuan (ability) sebagai salah satu elemen fundamental dalam pembentukan kinerja individu. Karyawan yang memiliki kompetensi memadai tidak hanya mampu memahami prosedur kerja, tetapi juga lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, meminimalkan kesalahan operasional, serta mengambil keputusan secara tepat ketika menghadapi berbagai situasi kerja. Dalam industri perbankan yang memiliki tingkat kompleksitas dan regulasi tinggi, kompetensi menjadi modal penting untuk menjaga kualitas pelayanan, meningkatkan produktivitas, dan mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Franitania et al. (2024) serta Heatubun (2024) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa investasi organisasi pada pengembangan sumber daya manusia merupakan strategi yang efektif dalam meningkatkan performa individu maupun organisasi. Bagi Unit BRI, upaya peningkatan kompetensi dapat diwujudkan melalui pelatihan yang berkesinambungan, program sertifikasi profesi, coaching, serta pengembangan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan operasional perbankan. Dengan demikian, peningkatan kompetensi tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi melalui peningkatan kualitas kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berbeda dengan dugaan awal penelitian, hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Unit Bank Rakyat Indonesia (BRI). Temuan ini mengindikasikan bahwa tingginya motivasi yang dimiliki karyawan belum secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja. Dengan kata lain, dorongan untuk bekerja lebih baik belum tentu mampu diwujudkan menjadi hasil kerja yang optimal apabila tidak didukung oleh faktor-faktor organisasi yang mampu mengarahkan perilaku kerja secara efektif.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui karakteristik operasional sektor perbankan yang memiliki standar kerja, prosedur, dan sistem pengendalian yang sangat ketat. Dalam lingkungan seperti ini, pencapaian kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh keinginan individu untuk bekerja, tetapi juga bergantung pada kemampuan menjalankan tugas sesuai regulasi, kepatuhan terhadap prosedur operasional, serta mekanisme pengawasan yang memastikan setiap aktivitas berlangsung secara konsisten. Oleh karena itu, motivasi lebih berperan sebagai faktor pendorong (driving force), sedangkan realisasi kinerja dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola dan mengarahkan potensi tersebut melalui sistem kerja yang efektif.

Hasil penelitian ini memberikan perspektif yang menarik terhadap Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory. Meskipun teori tersebut menempatkan motivasi sebagai salah satu komponen penting dalam pembentukan kinerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi dapat bersifat tidak langsung. Artinya, motivasi memerlukan dukungan dari mekanisme organisasi, seperti pengawasan yang efektif, agar dapat diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang menghasilkan kinerja tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja tidak selalu bersifat linear, melainkan dipengaruhi oleh konteks organisasi tempat individu bekerja.

Temuan penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan Fadli & Ritonga (2025) yang melaporkan adanya pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, hasil ini mendukung Heatubun (2024) yang menyatakan bahwa kontribusi motivasi terhadap kinerja bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh faktor organisasi lainnya. Pada Unit BRI, kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan motivasi melalui pemberian insentif, penghargaan, atau peluang pengembangan karier belum cukup untuk meningkatkan kinerja apabila tidak diikuti oleh sistem pengawasan yang mampu mengarahkan pelaksanaan pekerjaan sesuai target organisasi. Oleh sebab itu, strategi peningkatan kinerja sebaiknya tidak hanya berorientasi pada aspek motivasional, tetapi juga diimbangi dengan penguatan mekanisme pengawasan, pembinaan, dan pengendalian kerja agar motivasi yang dimiliki karyawan dapat diwujudkan menjadi kinerja yang lebih optimal.

Pengaruh Efektivitas Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa efektivitas pengawasan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Unit Bank Rakyat Indonesia (BRI). Temuan ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan pengawasan yang dilakukan secara konsisten mampu mendorong peningkatan kualitas pelaksanaan pekerjaan. Pengawasan yang efektif tidak hanya berfungsi untuk mengidentifikasi penyimpangan, tetapi juga memastikan bahwa setiap aktivitas operasional dilaksanakan sesuai dengan standar kerja, target organisasi, dan ketentuan yang berlaku.

Dalam perspektif Organizational Behavior Theory, pengawasan merupakan salah satu mekanisme organisasi yang berperan dalam membentuk perilaku kerja individu. Melalui proses pemantauan, evaluasi, dan pemberian umpan balik, organisasi dapat mengarahkan karyawan agar tetap bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut memungkinkan organisasi mengurangi kesalahan operasional, meningkatkan disiplin kerja, serta memperkuat akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, efektivitas pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga menjadi sarana pembelajaran yang membantu karyawan meningkatkan kualitas kinerjanya secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Hadityo et al. (2024) yang menyatakan bahwa pengawasan yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa sistem pengawasan yang dirancang dengan baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terarah, disiplin, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Pada konteks Unit BRI, efektivitas pengawasan menjadi semakin penting karena aktivitas operasional perbankan menuntut tingkat akurasi, kepatuhan terhadap regulasi, serta pengelolaan risiko yang tinggi. Oleh karena itu, penguatan fungsi supervisi melalui monitoring yang berkesinambungan, evaluasi kinerja secara periodik, dan pemberian umpan balik yang konstruktif merupakan langkah strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan sekaligus mendukung pencapaian target bisnis organisasi.

Peran Mediasi Efektivitas Pengawasan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa efektivitas pengawasan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi maupun motivasi tidak sepenuhnya menghasilkan kinerja yang lebih baik melalui pengaruh langsung, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana organisasi menerapkan sistem pengawasan yang mampu mengarahkan perilaku kerja karyawan. Dengan demikian, efektivitas pengawasan berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan potensi individu dengan pencapaian kinerja organisasi.

Temuan yang menarik dalam penelitian ini adalah tidak signifikannya pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sementara pengaruh tidak langsung melalui efektivitas pengawasan terbukti signifikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa motivasi belum cukup untuk menghasilkan kinerja apabila tidak diikuti oleh mekanisme organisasi yang mampu mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan pekerjaan. Dalam konteks operasional Unit BRI, motivasi yang dimiliki karyawan perlu diterjemahkan melalui proses monitoring, evaluasi, dan pembinaan yang berkesinambungan agar dapat diwujudkan menjadi perilaku kerja yang produktif dan sesuai dengan target organisasi.

Dari perspektif Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan dan motivasi tidak bekerja secara independen dalam membentuk kinerja, melainkan memerlukan dukungan sistem organisasi yang memberikan kesempatan serta arahan bagi karyawan untuk mengoptimalkan potensinya. Efektivitas pengawasan menjadi salah satu bentuk dukungan organisasi yang memungkinkan kompetensi dan motivasi diwujudkan dalam pelaksanaan kerja yang lebih terarah, konsisten, dan sesuai dengan standar operasional. Di sisi lain, Organizational Behavior Theory menjelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh interaksi antara karakteristik personal dan lingkungan organisasi. Oleh karena itu, sistem pengawasan yang efektif berperan sebagai instrumen organisasi yang mampu menyelaraskan perilaku kerja karyawan dengan tujuan strategis perusahaan.

Temuan ini memperluas penelitian sebelumnya yang umumnya hanya menempatkan kompetensi dan motivasi sebagai prediktor langsung terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pengawasan memiliki fungsi yang lebih strategis, yaitu sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan antara faktor individu dan hasil kerja. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya pada sektor perbankan yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan tingkat kepatuhan, pengendalian, dan pengelolaan risiko yang tinggi.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak cukup hanya dilakukan melalui pengembangan kompetensi atau pemberian motivasi kerja. Manajemen Unit BRI juga perlu memastikan bahwa sistem pengawasan berjalan secara efektif melalui penerapan standar operasional yang jelas, monitoring kinerja yang berkelanjutan, evaluasi secara objektif, serta pemberian umpan balik yang konstruktif. Pendekatan tersebut memungkinkan kompetensi dan motivasi yang dimiliki karyawan dapat diimplementasikan secara optimal sehingga memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja individu maupun pencapaian target organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kompetensi dan efektivitas pengawasan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan Unit Bank Rakyat Indonesia (BRI). Kompetensi terbukti berkontribusi secara langsung terhadap efektivitas pengawasan maupun kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja hanya berpengaruh terhadap efektivitas pengawasan dan tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap kinerja. Selain itu, efektivitas

pengawasan berperan sebagai variabel mediasi yang mampu menjembatani pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan motivasi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh efektivitas sistem pengawasan yang diterapkan organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dengan mengintegrasikan Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory dan Organizational Behavior Theory dalam menjelaskan mekanisme pembentukan kinerja karyawan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kompetensi dan motivasi tidak selalu menghasilkan kinerja secara langsung, tetapi memerlukan dukungan mekanisme organisasi yang mampu mengarahkan perilaku kerja secara konsisten. Dengan demikian, efektivitas pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian, tetapi juga menjadi faktor strategis yang menghubungkan karakteristik individu dengan pencapaian tujuan organisasi.

Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa strategi peningkatan kinerja di Unit BRI perlu dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi. Organisasi tidak hanya perlu memperkuat kompetensi dan menjaga motivasi kerja karyawan, tetapi juga mengoptimalkan sistem pengawasan melalui penerapan standar operasional yang jelas, monitoring yang berkesinambungan, evaluasi kinerja yang objektif, serta penyediaan umpan balik yang konstruktif. Sinergi antara pengembangan sumber daya manusia dan efektivitas pengawasan diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan, mendukung pencapaian target bisnis, serta memperkuat daya saing organisasi di tengah dinamika industri perbankan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan karyawan Unit BRI di wilayah Karawang dan Cikampek dengan menggunakan pendekatan cross-sectional, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi pada seluruh organisasi perbankan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan wilayah penelitian yang lebih luas, menggunakan desain longitudinal, serta memasukkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau keterikatan karyawan (employee engagement) untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

REFERENSI

- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725–739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fadli, F. A. N., & Ritonga, M. P. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Balance : Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 4(2), 779–789. <https://doi.org/10.59086/jam.v4i2.725>
- Fariska, D., Chandra Kirana, K., & Subiyanto, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 79–88. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v13i1.1200>
- Frانيتania, G., Rahayu, R., & Fajarisman, B. (2024). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Cabang Tanjung Pandan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 1–12. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/5737>

- Hadityo, C. H., Nurakhim, B., & Sukiman, S. (2024). Pengaruh sistem pengawasan dan disiplin kerja terhadap efektivitas kinerja karyawan di PT Revo Solusindo. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v5i01.631>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). BPFE.
- Heatubun, F. (2024). Pengaruh kompetensi, motivasi kerja, dan kualitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Studi empiris Bank BRI Cabang Manokwari). *Journal of Management and Business Accounting*, (1). <https://www.jmbaina.id/index.php/jmba/article/view/25>
- Hulu, R. M. (2024). *Analisis Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Pengawasan Kerja terhadap Efektivitas Kerja Karyawan di PT. Dunia Chemical Industries Sunggal* [Universitas Pembangunan Panca Budi Medan]. <http://eprints.pancabudi.ac.id/id/eprint/3074>
- Kurniawan, I. S., & Sawitri, H. S. R. (2023). Perceived Supervisor Support and Performance: The Mediating Effect of Person-Job Fit. In *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage* (pp. 129–137). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-160-9_14
- Ma'ruf, M., & Ummul, C. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nirha Jaya Teknik Makassar. *Jurnal Brand*, 2(1), 99–109. <https://ejournals.umma.ac.id/index.php/brand/article/view/600>
- Musyaffi, A. M., Khariunnisa, H., & Respati, D. K. (2022). *Konsep dasar structural equation model-partial least square (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS*.
- Nugraha, K. S. (2023). *Pengaruh kompetensi dan integritas pegawai terhadap efektivitas pengawasan pada Inspektorat Wilayah IV Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri*.
- Pusparini, E. S. (2023). *Study of the Effect of Job Characteristics, Job Crafting and Perceived Supervisor Support on Employee Performance: The Mediating Role of Meaningful Work* [Universitas Indonesia]. <https://scholar.ui.ac.id/en/publications/study-of-the-effect-of-job-characteristics-job-crafting-and-perce/>
- Putra, R. D., Rahmat, A., & Susandri, S. (2025). *Pengaruh kompetensi dan komitmen afektif terhadap efektivitas pengawasan APIP*. <https://journal.unilak.ac.id/index.php/BASELINE/article/view/28247>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan* (Edisi 2). <https://repository.telkomuniversity.ac.id/pustaka/64789/manajemen-sumber-daya-manusia-untuk-perusahaan-dari-teori-ke-praktik-edisi-kedua.html>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Salsabilla, L. (2024). *Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk* [UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI]. <https://repository.pancabudi.ac.id/website/detail/27940/penelitian/pengaruh-kepemimpinan-dan-motivasi-kerja-terhadap-kinerja-karyawan-pada-pt-bank-rakyat-indonesia-persero-tbk>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.

https://books.google.co.id/books/about/Competence_at_Work_Models_for_Superior_P.html?hl=id&id=2Y8QB-6aIJMC&redir_esc=y

Stefanelli, V., & Manta, F. (2023). Digital Financial Services and Open Banking Innovation: Are Banks Becoming ‘invisible’? *Global Business Review*, 17(2), 147–163. <https://doi.org/10.1177/09721509231151491>

Winardi. (2020). *Kepemimpinan dalam manajemen*.

Yang, Y., Obrenovic, B., Kamocho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing Job Performance: The Critical Roles of Well-Being, Satisfaction, and Trust in Supervisor. *Behavioral Sciences*, 14(8), 688. <https://doi.org/10.3390/bs14080688>