

DAMPAK KOMPETENSI PROFESIONAL DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA APARATUR DI DINAS PENDIDIKAN <i>Ismiyati , Hendri Dunan dan Eni Yuliati</i>	1-15
PENGUATAN SISTEM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN PROFESIONALISME TENAGA PENDIDIK PADA LEMBAGA PENDIDIKAN NONFORMAL <i>Mitha Clarita Rani , Defrizal dan Tika Oktavia</i>	16-27
DETERMINAN BEBAN KERJA DAN KEJENUHAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA PADA PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DI LINGKUNGAN LAYANAN KESEHATAN <i>Doni Andika Sitepu , Ni Putu Widhia Rahayu dan Ria Apriyani</i>	28-39
TRANSFORMASI DIGITAL DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA KARYAWAN DALAM PERSPEKTIF FENOMENOLOGIS <i>Dina Lestari Yuliati , Wenny Permata Sari dan Muhammad Zefri</i>	40-48
MODEL PENGARUH KUALITAS KINERJA APARATUR DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP PENGELOLAAN ASET PEMERINTAHAN DAERAH YANG EFEKTIF <i>Dwi Utari Ningsih , Tri Lestira P Warganegara dan Ahmad Tri Wibowo</i>	49-61
MODEL PENGUATAN KINERJA PEGAWAI BERBASIS PENGEMBANGAN KARIR, MOTIVASI, DAN KOMPETENSI DALAM SEKTOR PEMERINTAHAN <i>Yuli Arieani , M.Oktaviannur dan Rahmadani</i>	62-75
EKSPLORASI FAKTOR PERILAKU KONSUMEN TERHADAP PREFERENSI DAN KEPUTUSAN PEMBELIAN BENIH JAGUNG NK <i>Kenedhy Kinsyafman , Andala Rama Putra Barusman dan merina Adam</i>	76-93
REKONSTRUKSI STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI TENAGA KERJA DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MODERN <i>Kiki Sanakri , Agus Wahyudi dan Desi Susanti</i>	94-103
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEMBERIAN ASI EKSKLUSIF PADA IBU BEKERJA DI DINAS KESEHATAN PROVINSI LAMPUNG <i>Dewi Restalia , Haninun dan Ahmad Nabil Zam Zam</i>	104-116
DINAMIKA LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMBENTUK KOMITMEN ORGANISASIONAL SUMBER DAYA MANUSIA <i>Siska Septiani Putri , Tina Miniawati V.Barusman dan Nurichsan</i>	117-131

Jurnal Manajemen Visionist	Volume 14	Nomor 1	Hal 1– 131	Bandar Lampung Maret 2025	ISSN 1411 – 4186
-------------------------------	-----------	---------	---------------	------------------------------	---------------------

ISSN 1411 – 4186

Jurnal Manajemen

Visionist

Volume 14, Nomor 1 – Maret 2025

DEWAN PENYUNTING

Peninjau (Reviewer)

Anggalia Wibasuri
Angga Febrian
Winda Rika Lestari
Yateno
Ismaul Fitroh
Ahmad Dzul Ilmi Syariffudin
Sekar Wulan Prasetyaningtyas
Abdullah Muksin
Fera Nefianti
Dwi Rorin Maulidin Insana

Penyunting Pelaksana

Yanuaris Yanu Dharmawan
Nova Alvia

Alamat: Jl.
Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung Tel.
0721- 789825; Fax. 0721 - 770261
Email: visionist@ubl.ac.id

Diterbitkan oleh:
Program Studi Manajemen (S2)
Program Pascasarjana Universitas Bandar Lampung

Rekonstruksi Strategi Pengembangan Kompetensi Tenaga Kerja dalam Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi Modern

Kiky Sanakri¹, Agus Wahyudi², Desi Susanti³

^{1,2,3} Universitas Bandar Lampung

Corresponding e-mail: agus.wahyudi@ubl.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi karyawan dalam upaya mengoptimalkan kinerja pada Bank Mandiri. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, di mana data diperoleh melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi terhadap lima informan. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi karyawan dilakukan melalui peningkatan kompetensi teknis, manajerial, sosial, dan intelektual/strategik. Upaya tersebut diwujudkan melalui pelatihan teknis sesuai bidang pekerjaan, pengembangan kemampuan manajerial dalam pengelolaan organisasi, peningkatan keterampilan komunikasi dan kerja sama, serta pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Implementasi strategi tersebut terbukti mampu mendukung peningkatan kinerja karyawan, meskipun masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaannya. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa pengembangan kompetensi yang terstruktur dan berkelanjutan berperan penting dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan terus meningkatkan program pelatihan, memperkuat evaluasi kinerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi secara berkesinambungan.

Kata Kunci: Strategi, Pengembangan Kompetensi, Karyawan, Kinerja, Perbankan.

Pendahuluan

Kinerja karyawan merupakan indikator utama keberhasilan pencapaian tujuan institusi, baik pada sektor publik maupun swasta. Pencapaian kinerja yang optimal tidak terlepas dari kualitas kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki (Safitri, 2019). Kompetensi menjadi fondasi penting dalam mendukung efektivitas kerja karena mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas secara profesional. Semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan kinerja organisasi (Muizu *et al.*, 2019). Oleh karena itu, pengembangan kompetensi karyawan menjadi aspek strategis yang harus diperhatikan oleh perusahaan guna meningkatkan produktivitas serta daya saing (Thuda *et al.*, 2019).

Dalam dunia perbankan yang semakin kompetitif, tuntutan terhadap kualitas sumber daya manusia semakin tinggi, termasuk pada Bank Mandiri Cabang Pringsewu. Perusahaan tidak hanya menuntut karyawan untuk mencapai target kinerja, tetapi juga memiliki tanggung jawab dalam memfasilitasi pengembangan kemampuan melalui berbagai program peningkatan kompetensi (Geelmaale, 2019). Pengembangan ini mencakup peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang mendukung terciptanya kinerja yang optimal. Selain itu, dinamika perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta persaingan global menuntut organisasi untuk terus beradaptasi melalui penguatan kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan (Emmanuel & Nwuzor, 2021).

Tabel 1. Total Pencairan Kredit Per Jenis Kredit Tahun 2023 pada Bank Mandiri Cabang Pringsewu

Jenis Kredit	Bank Mandiri Pringsewu 1		Bank Mandiri Pringsewu 2		Keterangan
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	
KUM	13.200.000.000	9.695.000.000	13.200.000.000	10.065.000.000	Tidak Tercapai
KUR	30.000.000.000	29.920.000.000	30.000.000.000	29.884.000.000	Tidak Tercapai

Sumber: Bank Mandiri Cabang Pringsewu, 2024

Berdasarkan kondisi empiris yang ditemukan, kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Pringsewu masih belum sepenuhnya optimal. Hal ini ditunjukkan oleh adanya keterbatasan kompetensi dalam menjalankan tugas, kurangnya pemahaman terhadap pekerjaan yang diberikan, serta belum tercapainya target kerja secara maksimal. Selain itu, permasalahan lain seperti rendahnya tingkat kerjasama tim, kecenderungan menunda pekerjaan, serta kurang harmonisnya hubungan antar karyawan turut mempengaruhi kualitas kinerja secara keseluruhan. Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya upaya strategis dalam pengembangan kompetensi karyawan agar mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Tabel 2. Total Pencairan Kredit usaha Mikro (KUM) Tahun 2023 pada Bank Mandiri Cabanf Pringsewu

Bulan	Bank Mandiri Pringsewu 1		Bank Mandiri Pringsewu 2		Keterangan
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	
Januari	1.000.000.000	380.000.000	1.000.000.000	540.000.000	Tidak Tercapai
Februari	1.080.000.000	400.000.000	1.080.000.000	550.000.000	Tidak Tercapai
Maret	1.050.000.000	1.070.000.000	1.050.000.000	590.000.000	Tercapai
April	1.100.000.000	430.000.000	1.100.000.000	620.000.000	Tidak Tercapai
Mei	1.100.000.000	480.000.000	1.100.000.000	630.000.000	Tidak Tercapai
Juni	1.070.000.000	1.090.000.000	1.070.000.000	1.075.000.000	Tercapai
Juli	1.090.000.000	590.000.000	1.090.000.000	690.000.000	Tidak Tercapai
Agustus	1.090.000.000	590.000.000	1.090.000.000	690.000.000	Tidak Tercapai
September	1.100.000.000	1.150.000.000	1.100.000.000	1.130.000.000	Tercapai
Oktober	1.150.000.000	1.130.000.000	1.150.000.000	1.140.000.000	Tidak Tercapai
November	1.150.000.000	1.155.000.000	1.150.000.000	1.170.000.000	Tercapai

Sumber: Bank Mandiri Cabang Pringsewu, 2024

Permasalahan kinerja tersebut juga tercermin pada capaian target penyaluran kredit, khususnya Kredit Usaha Mikro (KUM) dan Kredit Usaha Rakyat (KUR), yang belum sepenuhnya terealisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Nyakundi *et al.*, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan, terutama dalam bidang operasional kredit, masih perlu ditingkatkan agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Di sisi lain, meskipun karyawan telah berupaya memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah, masih terdapat kendala dalam pelaksanaan pelayanan yang optimal, sehingga diperlukan strategi pengembangan kompetensi yang lebih terarah dan sistematis (Supriyono & Herdhayinta, 2019).

Dalam menghadapi kondisi tersebut, organisasi perlu merumuskan strategi pengembangan kompetensi yang efektif guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Strategi ini mencakup pengembangan kompetensi teknis, manajerial, sosial, serta intelektual/strategik yang mampu mendukung karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan (Škrinjarić, 2022). Dengan adanya strategi yang tepat, diharapkan karyawan dapat meningkatkan kemampuan profesionalnya sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian kinerja organisasi (Richter & Shestakova, 2018).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada analisis strategi pengembangan kompetensi karyawan dalam upaya mengoptimalkan kinerja organisasi pada sektor perbankan, dengan menekankan bahwa kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, serta kemampuan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis. Pengembangan kompetensi dipandang sebagai salah satu faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi, yang dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan seperti pelatihan, pendidikan, pengembangan karier, serta pembelajaran berbasis pengalaman kerja (on the job training). Selain itu, penelitian ini juga mengkaji berbagai kendala yang dihadapi dalam implementasi pengembangan kompetensi, seperti keterbatasan sumber daya, efektivitas program pelatihan yang belum optimal, serta tantangan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan sistem kerja. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini diharapkan mampu merumuskan solusi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas strategi pengembangan kompetensi sehingga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan maupun organisasi secara keseluruhan, serta memberikan kontribusi baik secara teoritis dalam

pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia maupun secara praktis sebagai bahan pertimbangan dalam perumusan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan di sektor perbankan.

Strategi

Strategi merupakan konsep fundamental dalam manajemen yang berkaitan dengan upaya organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang secara efektif dan efisien. Secara etimologis, istilah strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos* yang merujuk pada seni seorang jenderal dalam mengatur peperangan. Dalam perkembangan ilmu manajemen, konsep ini mengalami perluasan makna menjadi suatu perencanaan terpadu yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Siagan & Sihombing, 2022). Strategi dapat dipahami sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang secara sistematis untuk mengarahkan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki guna menghadapi dinamika lingkungan. Dalam perspektif manajerial, strategi tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai pedoman dalam pelaksanaan serta evaluasi kinerja organisasi (Hotiana & Febriansyah, 2018).

Menurut berbagai pandangan ahli, strategi mencakup tiga aspek utama, yaitu penentuan arah atau tujuan organisasi, pemilihan pendekatan atau cara untuk mencapainya, serta langkah-langkah operasional yang harus dilakukan (Kamal Parajuli *et al.*, 2023). Dengan demikian, strategi memiliki peran penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif, terutama dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks. Strategi organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa bentuk, antara lain strategi kepemimpinan biaya yang menekankan efisiensi, strategi diferensiasi yang berfokus pada keunikan produk atau layanan, serta strategi fokus yang menasar segmen pasar tertentu (Meilita & Fasa, 2024). Pemilihan strategi yang tepat sangat dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Dengan demikian, strategi yang efektif adalah strategi yang mampu mengintegrasikan tujuan organisasi, kondisi lingkungan, serta sumber daya yang tersedia, sehingga dapat diimplementasikan secara optimal dalam mencapai kinerja yang diharapkan (Lopari & Pepa, 2015).

Pengembangan

Pengembangan merupakan suatu proses terencana dan sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu maupun organisasi melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja (Marlinah, 2017). Dalam konteks sumber daya manusia, pengembangan diartikan sebagai upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, di mana pendidikan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan konseptual dan teoritis, sedangkan pelatihan menekankan pada penguasaan keterampilan teknis yang berkaitan langsung dengan pekerjaan (Artamevia *et al.*, 2025). Pengembangan tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas kerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, pengembangan juga berperan dalam membentuk sikap kerja yang positif, meningkatkan motivasi, serta membuka peluang pengembangan karir bagi karyawan (Panjaitan, 2017). Dalam implementasinya, pengembangan dapat dilakukan melalui berbagai program seperti pelatihan, pendidikan lanjutan, pemberian insentif, serta sistem penghargaan berbasis kinerja, yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan memberikan kontribusi optimal. Secara konseptual, pengembangan sumber daya manusia mencakup dua dimensi utama, yaitu kuantitas yang berkaitan dengan jumlah tenaga kerja dan kualitas yang berkaitan dengan kemampuan, keterampilan, serta sikap kerja individu, sehingga keduanya perlu dikelola secara seimbang agar organisasi mampu mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan (Permata sari *et al.*, 2020).

Kompetensi

Kompetensi merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kompetensi mencerminkan kemampuan yang dimiliki seseorang yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang relevan dengan bidang pekerjaan tertentu (Hadis, 2022).

Kompetensi dapat diartikan sebagai karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan kemampuan dalam menghasilkan kinerja yang efektif. Kompetensi tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga meliputi aspek perilaku, nilai, serta motivasi yang mendorong seseorang dalam bekerja. Kompetensi memiliki beberapa komponen utama, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Pengetahuan berkaitan dengan pemahaman teoritis, keterampilan berkaitan dengan kemampuan praktis, sedangkan sikap mencerminkan perilaku dan nilai-nilai yang dimiliki individu dalam bekerja (Hutagalung, 2022).

Selain itu, kompetensi juga dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa dimensi (Purwoko, 2020), antara lain:

1. Kompetensi teknis, yaitu kemampuan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas secara spesifik sesuai bidang pekerjaan.
2. Kompetensi manajerial, yaitu kemampuan dalam mengelola sumber daya serta mengkoordinasikan pekerjaan.

3. Kompetensi sosial, yaitu kemampuan dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain.

4. Kompetensi intelektual atau strategis, yaitu kemampuan berpikir analitis, inovatif, dan visioner.

Kompetensi juga dapat dilihat dari tingkat kedalamannya, mulai dari aspek yang mudah diamati seperti keterampilan dan pengetahuan, hingga aspek yang lebih mendalam seperti motif, nilai, dan karakter individu. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi memerlukan pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan. Dalam konteks organisasi, kompetensi menjadi faktor strategis karena menentukan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu bekerja secara efektif, adaptif, serta memberikan kontribusi optimal terhadap kinerja organisasi (Zubaidi *et al.*, 2019).

Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, yang mencerminkan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Secara konseptual, kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari proses yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut, karena kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, motivasi, serta kesempatan yang dimiliki individu dalam bekerja (Yanuari, 2019). Kinerja dapat diukur melalui aspek kualitas dan kuantitas, di mana kualitas berkaitan dengan ketepatan, ketelitian, dan kesesuaian hasil kerja, sedangkan kuantitas berkaitan dengan jumlah output yang dihasilkan dalam periode tertentu, serta dapat pula dilihat dari ketepatan waktu, efektivitas, dan kemampuan bekerja sama. Dalam konteks organisasi, kinerja memiliki peran yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan produktivitas dan pencapaian tujuan, sehingga kinerja yang tinggi menunjukkan bahwa sumber daya manusia mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi (Permata sari *et al.*, 2020). Oleh karena itu, penilaian kinerja menjadi instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan, sekaligus sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan, promosi, maupun pemberian penghargaan, sehingga sistem penilaian kinerja yang baik akan mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan dan mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Kerangka Pikir



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai strategi pengembangan kompetensi karyawan dalam upaya pengoptimalan kinerja (Hasan *et al.*, 2022). Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengungkap fenomena sosial secara mendalam melalui perspektif subjek penelitian, serta menekankan pada makna, proses, dan konteks yang tidak dapat diukur secara kuantitatif. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang secara langsung berinteraksi dengan informan dan lingkungan penelitian, sehingga memungkinkan

penggalan data yang lebih kaya, fleksibel, dan kontekstual. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek yang diteliti berdasarkan kondisi yang sebenarnya di lapangan, tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel penelitian. Penelitian dilaksanakan pada Bank Mandiri Cabang Pringsewu sebagai lokasi yang dipilih secara purposif dengan pertimbangan adanya fenomena terkait belum optimalnya kinerja karyawan yang diduga berkaitan dengan pengembangan kompetensi. Fokus penelitian diarahkan pada strategi pengembangan kompetensi karyawan yang mencakup dimensi kompetensi teknis, manajerial, sosial, dan intelektual/strategik, serta faktor-faktor yang menjadi kendala dalam implementasinya. Penetapan fokus ini bertujuan untuk memperjelas ruang lingkup penelitian sekaligus memastikan bahwa pengumpulan data dilakukan secara terarah dan relevan dengan tujuan penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari informan melalui proses wawancara mendalam dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, laporan organisasi, serta arsip yang relevan dengan topik penelitian. Informan penelitian ditentukan secara purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman terkait permasalahan yang diteliti. Informan dalam penelitian ini meliputi pihak-pihak yang memiliki peran strategis dalam pengembangan kompetensi karyawan di lingkungan organisasi, sehingga informasi yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung di lokasi penelitian dengan menggunakan teknik observasi non-partisipatif, dimana peneliti tidak terlibat secara aktif dalam aktivitas yang diamati, namun hanya melakukan pengamatan terhadap perilaku, interaksi, serta kondisi kerja yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi karyawan. Wawancara dilakukan secara mendalam (*in-depth interview*) dengan menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pertanyaan sesuai dengan situasi dan jawaban informan. Teknik ini digunakan untuk menggali informasi secara detail terkait strategi, kendala, serta pengalaman informan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi. Sementara itu, dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai data tertulis seperti laporan kinerja, data pelatihan, serta dokumen pendukung lainnya yang dapat memperkuat hasil penelitian. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga melakukan pengecekan ulang (*member check*) kepada informan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh sesuai dengan realitas yang dimaksud oleh informan. Dengan demikian, validitas dan reliabilitas data dalam penelitian ini dapat terjaga.

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model analisis interaktif yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan cara memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan data mentah yang diperoleh di lapangan agar sesuai dengan fokus penelitian. Tahap ini juga melibatkan proses kategorisasi dan pengkodean data untuk memudahkan analisis lebih lanjut. Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis sehingga memudahkan peneliti dalam memahami pola, hubungan, dan kecenderungan yang muncul dari data. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara bertahap dan terus-menerus selama proses penelitian berlangsung. Kesimpulan yang diperoleh kemudian diverifikasi dengan cara membandingkan kembali dengan data yang ada untuk memastikan konsistensi dan kebenarannya.

Melalui tahapan metode penelitian tersebut, diharapkan penelitian ini mampu menghasilkan temuan yang tidak hanya menggambarkan kondisi empiris secara akurat, tetapi juga memberikan pemahaman yang mendalam mengenai strategi pengembangan kompetensi karyawan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia maupun secara praktis sebagai bahan pertimbangan bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan pengembangan kompetensi karyawan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., sebuah lembaga perbankan milik negara yang didirikan pada 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari kebijakan pemerintah dalam melakukan restrukturisasi sektor perbankan pasca krisis ekonomi. Pembentukan Bank Mandiri merupakan hasil penggabungan empat bank pemerintah, yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia, dan Bank Pembangunan Indonesia, yang masing-masing memiliki peran historis dalam mendukung pembangunan ekonomi nasional. Seiring perkembangannya, Bank Mandiri menjadi salah satu bank terbesar di Indonesia dengan jaringan layanan yang luas, baik domestik maupun internasional, serta didukung oleh sumber daya manusia dan

infrastruktur yang memadai. Penelitian ini secara khusus dilakukan pada Bank Mandiri Kantor Cabang Pembantu (KCP) Kabupaten Pringsewu, Provinsi Lampung, yang berlokasi di Jalan Ahmad Yani Nomor 9 dan memiliki posisi strategis karena mudah diakses oleh masyarakat. Kabupaten Pringsewu sendiri merupakan wilayah dengan potensi ekonomi yang cukup berkembang serta didukung kondisi geografis yang kondusif, sehingga keberadaan Bank Mandiri memiliki peran penting dalam menunjang aktivitas ekonomi masyarakat melalui penyediaan layanan keuangan. Oleh karena itu, lokasi ini dipilih sebagai objek penelitian untuk mengkaji secara mendalam strategi pengembangan kompetensi karyawan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan Dalam Upaya Pengoptimalan Kinerja Pada Anak Mandiri Cabang Kabupaten Pringsewu Provinsi Lampung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Mandiri Cabang Pringsewu memiliki peran strategis dalam mendukung aktivitas ekonomi daerah melalui penyediaan layanan perbankan yang komprehensif, baik dalam bentuk penghimpunan dana maupun penyaluran kredit. Dalam upaya mempertahankan daya saing, bank ini terus melakukan pengembangan teknologi, inovasi layanan, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pengembangan kompetensi karyawan menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi, yang mencakup aspek teknis, manajerial, sosial, dan intelektual. Dari aspek teknis, karyawan dinilai cukup mampu menjalankan tugas berdasarkan pengalaman kerja, meskipun masih terdapat keterbatasan dalam kesesuaian latar belakang pendidikan dan kebutuhan pekerjaan. Pada aspek manajerial, pelatihan dan peran kepemimpinan telah berjalan cukup baik, dengan pimpinan yang mampu menjadi teladan dan mendorong kinerja karyawan, meskipun pengembangan lebih lanjut masih diperlukan. Dari sisi kompetensi sosial, kemampuan komunikasi dan pelayanan karyawan tergolong baik, yang tercermin dari kepuasan nasabah terhadap kecepatan, ketepatan, dan sikap pelayanan. Sementara itu, pada aspek intelektual atau strategik, masih ditemukan rendahnya kesadaran karyawan dalam meningkatkan kompetensi melalui pendidikan lanjutan, sehingga menjadi salah satu kendala dalam optimalisasi kinerja. Secara keseluruhan, pengembangan kompetensi karyawan di Bank Mandiri Cabang Pringsewu telah berjalan cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan terutama dalam aspek pengembangan diri dan pendidikan formal guna mencapai kinerja yang lebih optimal.

1. Kompetensi Teknis: Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknis karyawan belum sepenuhnya optimal, terutama dalam aspek keterampilan dan keahlian kerja. Meskipun demikian, pihak bank telah berupaya meningkatkan kemampuan karyawan melalui berbagai program pelatihan teknis dan pendidikan. Pengalaman kerja menjadi faktor penting yang mendukung kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya, dimana karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama cenderung lebih terampil. Hal ini juga diperkuat oleh persepsi nasabah yang menilai pelayanan karyawan sudah cukup baik, cepat, dan profesional, meskipun terdapat ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan bidang pekerjaan.
2. Kompetensi Manajerial: Kompetensi manajerial di Bank Mandiri Cabang Pringsewu dinilai cukup baik, terutama dalam hal kepemimpinan dan pelaksanaan pelatihan manajerial. Pelatihan yang diberikan telah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, meskipun masih perlu ditingkatkan untuk menghasilkan pemimpin yang lebih kompeten. Peran pimpinan sangat dominan dalam mendorong kinerja karyawan, dimana pimpinan dinilai memiliki sikap disiplin, tegas, dan mampu menjadi teladan bagi bawahannya, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan efektivitas organisasi.
3. Kompetensi Sosial: Kompetensi sosial karyawan tergolong baik, khususnya dalam hal komunikasi dan pelayanan kepada nasabah. Karyawan mampu memberikan informasi secara jelas, merespons kebutuhan nasabah dengan cepat, serta menunjukkan sikap yang ramah dan profesional. Hubungan kerja antar karyawan maupun dengan atasan juga berjalan harmonis, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini berdampak positif terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan nasabah, yang umumnya menilai pelayanan yang diberikan sudah memuaskan.
4. Kompetensi Intelektual/Strategik: Kompetensi intelektual atau strategik karyawan masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal kesadaran untuk mengembangkan diri melalui pendidikan formal. Meskipun sebagian besar karyawan memiliki latar belakang pendidikan sarjana, minat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi masih relatif rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi pengembangan diri belum optimal, sehingga berpotensi mempengaruhi peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Faktor-Faktor Yang Mengambat bank Mandiri Cabang Kabupaten Pringsewu Provinsi Lampung Dalam Pengembangan Kompetensi Karyawan

Setiap organisasi pada dasarnya tidak dapat terlepas dari berbagai hambatan yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, baik hambatan yang bersumber dari faktor internal seperti sumber daya manusia, sistem kerja, dan keterbatasan fasilitas, maupun faktor eksternal seperti dinamika lingkungan bisnis,

perkembangan teknologi, serta tuntutan persaingan. Keberadaan hambatan tersebut dapat mengurangi efektivitas pelaksanaan tugas, menghambat proses kerja, serta menurunkan tingkat kinerja organisasi apabila tidak dikelola secara tepat dan sistematis. Oleh karena itu, diperlukan upaya identifikasi dan penanganan yang komprehensif agar hambatan tidak berkembang menjadi permasalahan yang lebih kompleks. Dalam konteks penelitian ini, hambatan dimaknai sebagai segala bentuk kendala yang membatasi atau memperlambat proses pengembangan kompetensi karyawan, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Kondisi tersebut pada akhirnya berdampak pada belum optimalnya peningkatan kinerja karyawan di Bank Mandiri Cabang Pringsewu, sehingga diperlukan strategi yang tepat untuk meminimalisir hambatan tersebut guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan berkelanjutan.

1. Hasil wawancara Informan 1 menunjukkan bahwa secara umum Bank Mandiri Cabang Pringsewu telah mencapai kinerja yang cukup baik dalam aspek pelayanan, produk, nasabah, dan sumber daya manusia. Namun demikian, masih terdapat kendala yang dihadapi, khususnya terkait keberagaman latar belakang pendidikan karyawan. Perbedaan latar belakang ini dinilai memengaruhi proses pengembangan kompetensi karena adanya variasi kemampuan dasar yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.
2. Hasil wawancara Informan 2 mengungkapkan bahwa hambatan dalam pengembangan kompetensi karyawan terdiri dari faktor internal dan eksternal. Secara internal, perbedaan latar belakang pendidikan berdampak pada kemampuan karyawan dalam menguasai teknologi informasi yang belum optimal, sementara keterbatasan waktu pelatihan juga menjadi kendala dalam peningkatan kompetensi. Secara eksternal, belum optimalnya evaluasi terhadap perkembangan dan kinerja karyawan menyebabkan kurangnya umpan balik yang diperlukan untuk perbaikan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan di Bank Mandiri Cabang Pringsewu belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya beberapa indikator yang belum terpenuhi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, terutama jika ditinjau dari empat dimensi kompetensi.

Pada aspek kompetensi teknis, karyawan umumnya telah memiliki pengalaman kerja yang cukup memadai dan mampu menjalankan tugas sesuai bidangnya, meskipun masih diperlukan peningkatan dalam penguasaan teknologi. Pada kompetensi manajerial, karyawan menunjukkan kemampuan dalam menjalankan fungsi organisasi, termasuk menjaga etika kerja, membangun hubungan kerja, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, pada kompetensi sosial, komunikasi antar karyawan maupun dengan atasan telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan standar operasional, sehingga mendukung kelancaran aktivitas organisasi. Sementara itu, pada kompetensi intelektual/strategik, karyawan dinilai mampu memberikan pelayanan yang baik melalui sikap profesional, keramahan, serta kemampuan membangun kepercayaan nasabah.

Adapun faktor utama yang menghambat pengembangan kompetensi karyawan meliputi keberagaman latar belakang pendidikan yang memengaruhi kemampuan individu, keterbatasan dalam penguasaan teknologi informasi, serta belum optimalnya sistem evaluasi kinerja. Kondisi tersebut berdampak pada kurang maksimalnya peningkatan kompetensi karyawan dan secara tidak langsung memengaruhi kualitas pelayanan kepada nasabah.

Pembahasan

Strategi pengembangan Kompetensi Karyawan dalam Upaya Pengoptimalan Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian, strategi pengembangan kompetensi karyawan pada Bank Mandiri Cabang Pringsewu telah dilaksanakan melalui pendekatan yang mengacu pada empat dimensi utama kompetensi sebagaimana dikemukakan dalam teori pengembangan kompetensi oleh Sedarmayanti, yaitu kompetensi teknis, manajerial, sosial, dan intelektual/strategik. Secara teoritis, pengembangan kompetensi merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu yang mencakup aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan dinamika organisasi. Dalam konteks ini, pengembangan kompetensi teknis dilakukan melalui program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan operasional karyawan, terutama dalam penggunaan sistem perbankan, pemahaman prosedur kerja, serta pengelolaan produk kredit. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa kompetensi teknis merupakan fondasi utama dalam menunjang efektivitas kerja karena berkaitan langsung dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara tepat dan efisien. Selanjutnya, pengembangan kompetensi manajerial diwujudkan melalui kegiatan pembinaan, pelatihan kepemimpinan, serta peran aktif pimpinan dalam memberikan arahan, motivasi, dan pengawasan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi manajerial secara konseptual berkaitan dengan kemampuan dalam fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, yang sangat penting dalam menciptakan koordinasi kerja yang efektif. Selain itu, pengembangan kompetensi sosial dilakukan melalui peningkatan kemampuan komunikasi interpersonal, kerja sama tim, serta kemampuan membangun hubungan kerja yang

harmonis baik dengan sesama karyawan maupun dengan nasabah. Dalam teori organisasi, kompetensi sosial menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan, khususnya pada sektor jasa seperti perbankan yang sangat mengandalkan interaksi manusia. Adapun kompetensi intelektual atau strategis dikembangkan melalui pemberian kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan pendidikan formal serta meningkatkan kemampuan berpikir analitis, kritis, dan visioner dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Kompetensi ini sangat penting dalam mendukung pengambilan keputusan yang tepat serta penyusunan strategi organisasi yang berkelanjutan. Secara keseluruhan, strategi pengembangan kompetensi yang diterapkan telah mencerminkan upaya organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara komprehensif, namun dalam implementasinya masih belum sepenuhnya optimal karena terdapat kesenjangan antara program yang direncanakan dengan hasil yang dicapai dalam peningkatan kinerja karyawan.

Keterkaitan Pengembangan Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi memiliki keterkaitan yang erat dan signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan, dimana kompetensi menjadi salah satu determinan utama dalam menentukan keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Secara teoritis, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, yang dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Dalam hal ini, pengembangan kompetensi berperan dalam meningkatkan aspek kemampuan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, sehingga karyawan mampu bekerja lebih efektif, efisien, dan produktif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi karyawan berdampak pada perbaikan kualitas pelayanan, pemahaman tugas yang lebih baik, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara lebih cepat dan tepat. Namun demikian, secara empiris kinerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Pringsewu masih belum optimal, yang tercermin dari belum tercapainya target penyaluran kredit seperti Kredit Usaha Mikro (KUM) dan Kredit Usaha Rakyat (KUR). Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun kompetensi telah dikembangkan, namun peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada kompetensi semata, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti tingkat motivasi kerja, disiplin, budaya organisasi, sistem penghargaan (*reward and punishment*), serta efektivitas kepemimpinan. Dalam perspektif teori manajemen sumber daya manusia, keberhasilan peningkatan kinerja memerlukan integrasi antara pengembangan kompetensi dengan sistem manajemen kinerja yang mencakup perencanaan kinerja, penilaian kinerja, serta tindak lanjut berupa pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengoptimalkan sinergi antara peningkatan kompetensi dan faktor-faktor pendukung lainnya agar kinerja karyawan dapat meningkat secara maksimal dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Penutup

Kesimpulan

1. Strategi pengembangan kompetensi karyawan dalam mengoptimalkan kinerja pada Bank Mandiri Cabang Pringsewu dilakukan melalui beberapa upaya terstruktur, antara lain penyelenggaraan pelatihan teknis guna meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan tugas dan jabatan yang diemban, khususnya dalam penguasaan peralatan dan sistem kerja sesuai bidangnya. Selain itu, organisasi juga mengembangkan kompetensi manajerial yang berkaitan dengan kemampuan pengelolaan tugas dan tanggung jawab, serta meningkatkan kompetensi sosial melalui penguatan kemampuan komunikasi dan interaksi kerja. Di samping itu, karyawan didorong untuk melanjutkan pendidikan formal sebagai upaya peningkatan kapasitas intelektual, sehingga diharapkan mampu mendukung pencapaian kinerja yang optimal, baik dalam pelaksanaan tugas maupun dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.
2. Adapun faktor-faktor yang menghambat pengembangan kompetensi karyawan di Bank Mandiri Cabang Pringsewu antara lain adanya perbedaan latar belakang pendidikan karyawan yang menyebabkan variasi kemampuan dalam memahami dan mengimplementasikan pekerjaan. Kondisi ini berdampak pada kurang optimalnya penguasaan teknologi informasi, yang pada akhirnya mempengaruhi kualitas pelayanan kepada nasabah. Selain itu, belum dilaksanakannya evaluasi secara menyeluruh terhadap perkembangan dan kinerja karyawan juga menjadi kendala, karena evaluasi sangat diperlukan untuk mengidentifikasi faktor pendukung maupun penghambat dalam keberhasilan pelaksanaan program pengembangan kompetensi.

Saran

1. Bank Mandiri Cabang Pringsewu perlu menyusun jadwal pelaksanaan program pengembangan karyawan secara lebih efektif agar tidak mengganggu jam kerja yang sudah padat.
2. Bank Mandiri Cabang Pringsewu sebaiknya menempatkan seorang karyawan khusus di bagian SDM sebagai koordinator atau penanggung jawab, yang bertugas mengelola seluruh program pengembangan karyawan.

Daftar Pustaka

- Artamevia, A., Surya, D., Fiti, T. K., & Kusumaningrum, H. (2025). Pengembangan SDM Berkualitas : Kunci Sukses Institusi Pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (2), 1–11. <https://doi.org/10.62383/hardik.v1i4.893>
- Emmanuel, N., & Nwuzor, J. (2021). Employee and Organisational Performance: Employees Perception of Intrinsic and Extrinsic Rewards System. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(1), 26–32.
- Geelmaale, A. M. A. (2019). Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. *International Journal of Advanced Research*, 7(10), 166–172.
- Hadis, F. (2022). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Laporan Keuangan. *Akuntansi Dan Manajemen*, 17(2), 06–120.
- Hasan, M., Tuti Khairani, H., Hasibuan, S., Rodliyah, I., Thalbah, S. Z., Rakhman, C. U., Paskalina Widiastut, R., Inanna, I., Mattunruang, A. A., Nursaeni, N., Yusriani, Y., Nahriana, N., Silalahi, D., Hasyim, S. H., Rahmat, A., Ulfah, Y. F., & Arisah, N. (2022). Metode Penelitian Kualitatif.
- Hotiana, N., & Febriansyah, F. (2018). Pengaruh Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Bagian Kepegawaian dan Organisasi, Biro Umum, Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Pariwisata RI). *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas UNIAT*, 3(1), 27–39.
- Hutagalung, B. A. (2022). Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kompetensi, Motivasi dan Lingkungan Kerja (Penelitian Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *JMPIS Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 201–210. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1>
- Kamal Parajuli, S., Mahat, D., & Raj Kandel, D. (2023). Strategic Human Resources Management: Study the Alignment of HR Practices with Overall Business Strategy and Its Impact on Organizational Performance. *International Journal for Mutidisciplinary Research (IJFMR)*, 5(5), 1–11. www.ijfmr.com
- Lopari, M., & Pepa, V. (2015). Public Employees' Motivation: A Case of the Municipality of Elbasan, Albania. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. <https://doi.org/10.5901/ajis.2015.v4n3s1p565>
- Marlinah, L. (2017). Meningkatkan Ketahanan Ekonomi Nasional Melalui Pengembangan Ekonomi Kreatif. *Cakrawala*, 17(2), 258–265. www.bekraf.go.id
- Meilita, A., & Fasa, M. iqbal. (2024). Analisis Efektivitas Strategi Pemasaran Digital Untuk Meningkatkan Pertumbuhan Bank Syariah Di Indonesia Analysis Of The Effectiveness Of Digital Marketing Strategies to Increase the Growth Of Sharia Bank In Indonesia. 1(5), 7138–7147. <https://jicnusantara.com/index.php/jicn>
- Muizu, W. O. Z. nita, Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *PERWIRA Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1), 61–78.

- Nyakundi, W., Nyoni, J., Dandira, M., Chufama, M., Kandjinga, E., & Jeremiah, A. (2021). Achieving High Employee Performance Through Transformational Leadership In The Banking Sector. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, (1), 2454–6186. www.rsisinternational.org
- Panjaitan, M. (2017). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT. Indojaya Agrinusa. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2), 7–15.
- Permata sari, D., Candra, Y., & Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia, F. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir, Self Efficacy, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JESMI Jurnal Ekonomi dan Manajemen Sistem Informasi*, 1(3), 224–228. <https://doi.org/10.31933/JESMI>
- Purwoko, D. (2020). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Kompetensi, Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan, Keuangan Dan Aset Daerah Kota Blitar. *Journal Online Universitas Islam Kadiri*, 20(1), 33–42.
- Richter, T., & Shestakova, L. (2018). Receptions of organizing a competency-oriented lesson with students of pedagogical directions of training. *SHS Web of Conferences*, 55, 03001. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20185503001>
- Safitri, D. E. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. *DIMENSI*, 8(2), 240–248.
- Siagan, M. V. S. E., & Sihombing, D. S. (2022). Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan. *JUMANSI : Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi Medan*, (1), 146–154. <https://jurnal.itscience.org/index.php/jumansi>
- Škrinjarčić, B. (2022). Competence-based approaches in organizational and individual context. In *Humanities and Social Sciences Communications* (Vol. 9, Number 1). Springer Nature. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>
- Supriyono, R. A., & Herdhayinta, H. (2019). Determinants of Bank Profitability: The Case of the Regional Development Bank (BPD BANK) IN INDONESIA. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 34(1), 1–17. <http://journal.ugm.ac.id/jieb>
- Thuda, A., Sari, J., & Maharani, A. (2019). Employees Perception of Human Capital Practices, Employee's Productivity, and Company Performance. *Integrated Journal of Business and Economics*, 3(3), 240. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v3i3.188>
- Yanuari, Y. (2019). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *BASKARA Journal of Business & Entrepreneurship*, 2(1), 44–54. <https://doi.org/10.24853/baskara.2.1.44-54>
- Zubaidi, N., Cahyono, D., & Maharani, A. (2019). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kualitas Laporan Keuangan. *International Journal of Social Science and Business*, 3(2), 76.