

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua merupakan organisasi perwakilan dari Bank Sentral Republik Indonesia yang bertugas untuk mencapai serta memelihara kestabilan Rupiah, sistem pembayaran dan sistem keuangan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi di Papua (Bank Indonesia, 2023). Perkembangan pesat layanan institusi, tuntutan akuntabilitas publik, serta proses digitalisasi layanan menuntut peningkatan kinerja pegawai pada seluruh unit organisasi, termasuk Kantor Perwakilan Bank Indonesia di tingkat provinsi. Di banyak lembaga institusi publik, praktik penilaian kinerja yang belum sepenuhnya terstruktur, program pengembangan kompetensi yang belum sesuai kebutuhan kontekstual, variasi gaya kepemimpinan di tingkat satuan kerja, serta tingkat motivasi kerja yang berfluktuasi sering dikaitkan dengan rendahnya efektivitas dan produktivitas pegawai. Fenomena serupa tercatat pada perbankan syariah di Indonesia, di mana penelitian oleh (Noviarita et al., 2021) menemukan bahwa kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi, dan kompensasi secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai bank.

Tabel 1.1. Hasil Penilaian Kinerja tahun 2020 hingga 2024

Tahun	Hasil Penilaian Kinerja
2020	3,27
2021	3,2
2022	3,19
2023	3,214
2024	3,225

Sumber: Data Primer (2025)

Berdasarkan data hasil penilaian kinerja pegawai dari tahun 2020 hingga 2024, terlihat bahwa nilai kinerja mengalami fluktuasi dengan kecenderungan peningkatan yang sangat kecil dari tahun ke tahun. Pada tahun 2020, nilai kinerja tercatat sebesar 3,27 dan sempat menurun pada tahun 2021 hingga 2022 menjadi 3,19. Meskipun pada tahun-tahun berikutnya terdapat sedikit peningkatan hingga mencapai 3,225 pada tahun 2024, perubahan tersebut masih relatif kecil dan menunjukkan bahwa kinerja pegawai cenderung stagnan. Kondisi ini dapat mengindikasikan adanya faktor-faktor yang belum optimal dalam meningkatkan kinerja, seperti efektivitas penilaian kinerja, program pengembangan kompetensi, gaya kepemimpinan, maupun tingkat motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam untuk memahami sejauh mana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Kecenderungan nilai kinerja yang relatif stagnan dari tahun ke tahun dapat menunjukkan bahwa organisasi masih menghadapi tantangan dalam menciptakan sistem manajemen kinerja yang benar-benar efektif dan berkelanjutan. Upaya peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung

pada evaluasi hasil kerja semata, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti pengembangan kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan, gaya kepemimpinan yang mampu memberikan arahan dan dukungan, serta tingkat motivasi kerja yang mendorong pegawai untuk berprestasi lebih baik.

Berdasarkan pra observasi masih rendahnya peningkatan kinerja pegawai meskipun berbagai upaya telah dilakukan organisasi untuk memperbaikinya, seperti melalui program pelatihan, penerapan sistem penilaian kinerja, serta pembenahan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Banyak organisasi menghadapi kenyataan bahwa meskipun proses penilaian kinerja sudah rutin dilakukan, hasilnya belum menunjukkan peningkatan yang signifikan. Hal ini dapat disebabkan oleh kurang optimalnya penerapan sistem tersebut, misalnya penilaian yang belum objektif, pelatihan yang belum sesuai kebutuhan kompetensi, kepemimpinan yang kurang memberdayakan, serta motivasi kerja yang menurun akibat lingkungan kerja yang tidak mendukung.

Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan manajemen sumber daya manusia dengan hasil kinerja yang diharapkan, sehingga penting untuk meneliti sejauh mana penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja dapat berpengaruh secara bersama-sama terhadap peningkatan kinerja pegawai. Tanpa sinergi antara faktor-faktor tersebut, peningkatan kinerja sulit dicapai secara signifikan. Perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam untuk mengetahui bagaimana pengaruh penilaian kinerja, pengembangan

kompetensi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja secara bersama-sama dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai di masa mendatang.

Kajian empiris lainnya menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi (melalui pelatihan dan pembelajaran di tempat kerja) terbukti meningkatkan kapabilitas teknis dan perilaku yang berkontribusi secara nyata terhadap kinerja operasional perbankan; contohnya penelitian oleh (Zulkifli et al., 2023) yang menemukan bahwa kompetensi memiliki efek positif yang signifikan terhadap inovasi organisasi dan kinerja pegawai. Peranan gaya kepemimpinan juga dikonfirmasi penting: penelitian oleh (Nurmasari & Abadiyah, 2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompetensi bersama-sama dengan kesiapan untuk berubah dapat meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja muncul sebagai variabel kunci yang tidak hanya berdampak langsung namun sering memediasi efek variabel HR lain terhadap hasil kinerja pegawai, sebagaimana ditemukan dalam berbagai studi perbankan di Indonesia (Hakim et al., 2022).

Khusus di Provinsi Papua, karakteristik geografis, budaya lokal, dan tantangan operasional seperti logistik dan infrastruktur mendesak perlunya kajian kontekstual; meskipun penelitian yang spesifik terhadap Kantor Perwakilan Bank Indonesia di Papua masih terbatas, studi region Papua pada sektor publik mencerminkan bahwa faktor-faktor seperti kepemimpinan lokal dan motivasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai pemerintahan dan institusi publik.

Judul penelitian ini dipilih karena penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja merupakan variabel-variabel fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang secara teoritis dan praktis diyakini berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian dengan mengombinasikan keempat variabel tersebut dalam satu model penelitian masih relatif terbatas, khususnya pada lembaga publik strategis di wilayah Indonesia Timur. Pemilihan lokasi penelitian di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua didasarkan pada karakteristik organisasi yang unik, baik dari sisi tantangan kerja, lingkungan sosial, maupun tuntutan profesionalisme, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang kontekstual dan relevan.

Berdasarkan fenomena dan bukti empiris tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk (1) menilai secara simultan pengaruh penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua; (2) mengisi kekosongan literatur kontekstual mengenai determinan kinerja pegawai perbankan di daerah dengan karakteristik khusus; dan (3) memberikan rekomendasi kebijakan HRD berbasis bukti yang dapat meningkatkan efektivitas penilaian, rancangan pelatihan, gaya kepemimpinan yang adaptif, serta strategi motivasi pegawai di lingkungan Bank Indonesia Provinsi Papua.

Penelitian ini penting dilakukan karena secara teoritis dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait

faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada lembaga publik strategis. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan kontribusi empiris bagi pengambilan keputusan yang berbasis data, sehingga peningkatan kinerja pegawai dapat tercapai secara berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?
2. Apakah pengembangan kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?
4. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?
5. Apakah pengembangan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?

7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?
8. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai?
9. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai?
10. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
4. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
5. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
7. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.

8. Untuk menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
9. Untuk menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
10. Untuk menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Grand Teory

2.1.1 Job Demands Resources (JD-R) Model

Job Demands Resources (JD-R) Model merupakan kerangka teoretis utama dalam kajian psikologi kerja dan manajemen sumber daya manusia yang diperkenalkan oleh Demerouti, Bakker, Nachreiner, dan Schaufeli. Model ini menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh interaksi antara tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources) yang melekat pada lingkungan kerja. JD-R Model bersifat universal dan adaptif, sehingga dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi, termasuk organisasi sektor publik dengan karakteristik kerja yang kompleks dan berstandar tinggi, seperti Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.

Dalam perspektif JD-R Model, job demands diartikan sebagai aspek-aspek pekerjaan yang menuntut upaya fisik, kognitif, maupun emosional secara berkelanjutan dan berpotensi menimbulkan tekanan kerja apabila tidak diimbangi dengan ketersediaan sumber daya yang memadai. Sebaliknya, job resources mencakup berbagai aspek pekerjaan yang berfungsi untuk membantu individu dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak negatif tuntutan pekerjaan, serta mendorong perkembangan dan pertumbuhan profesional pegawai. Keseimbangan antara kedua komponen tersebut menjadi determinan utama dalam pencapaian kinerja pegawai yang optimal.

Dalam konteks penelitian ini, penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, dan gaya kepemimpinan diposisikan sebagai bentuk job resources organisasi yang bersifat struktural dan sosial, sedangkan motivasi kerja dikategorikan sebagai personal resources. Penilaian kinerja yang objektif, transparan, dan berorientasi pada pengembangan berperan dalam memberikan kejelasan peran, umpan balik, serta persepsi keadilan bagi pegawai. Dalam kerangka JD-R Model, keberadaan sistem penilaian kinerja yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan kerja dan pencapaian kinerja individu.

Pengembangan kompetensi merupakan sumber daya pekerjaan yang berfungsi untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Melalui pelatihan, pendidikan berkelanjutan, dan pengembangan karier, pegawai memperoleh pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Dalam JD-R Model, pengembangan kompetensi berperan penting dalam menurunkan tekanan kerja akibat ketidaksesuaian kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan, sekaligus memperkuat efektivitas dan produktivitas kerja pegawai.

Gaya kepemimpinan juga dipandang sebagai job resource yang memiliki peran strategis dalam membentuk iklim kerja yang kondusif. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta keteladanan akan meningkatkan rasa aman psikologis dan kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Dalam konteks Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua, gaya kepemimpinan yang

efektif berkontribusi dalam memfasilitasi pemanfaatan sumber daya kerja secara optimal, sehingga mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Motivasi kerja sebagai personal resources mencerminkan dorongan internal pegawai untuk berupaya mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan prestasi kerja. Dalam JD-R Model, motivasi kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan job resources dengan hasil kerja, termasuk kinerja pegawai. Motivasi kerja yang tinggi memungkinkan pegawai untuk tetap berkomitmen dan terlibat secara aktif dalam pekerjaan, meskipun menghadapi tuntutan kerja yang tinggi.

Secara keseluruhan, JD-R Model menjelaskan bahwa penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berkontribusi terhadap kinerja pegawai melalui proses motivasional (motivational process). Ketersediaan sumber daya pekerjaan dan personal yang memadai akan meningkatkan keterlibatan kerja, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua. Dengan demikian, JD-R Model menjadi landasan teoretis yang relevan dan komprehensif dalam menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

Penelitian ini didasari oleh *Job Demands Resources* (JD-R) Model yang diperkenalkan oleh (Demerouti et al., 2001) sebagai kerangka konseptual utama. Model JD-R menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh keseimbangan antara *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan). *Job demands* mencakup beban kerja, tekanan waktu, serta tuntutan kognitif dan emosional yang

memerlukan usaha fisik maupun mental. Sementara itu, *job resources* mencakup segala faktor organisasi dan personal yang dapat mengurangi tuntutan pekerjaan, membantu mencapai tujuan kerja, dan merangsang pertumbuhan, pembelajaran, serta perkembangan pegawai. Dalam konteks penelitian ini maka :

1. Penilaian kinerja berperan sebagai *job resource* yang memberikan umpan balik, kejelasan tujuan, dan mekanisme perbaikan berkelanjutan. Penilaian kinerja yang efektif membantu pegawai memahami ekspektasi organisasi, sehingga dapat meningkatkan fokus dan produktivitas.
2. Pengembangan kompetensi juga merupakan *job resource* karena meningkatkan kemampuan teknis dan perilaku pegawai melalui pelatihan dan pembelajaran, yang pada akhirnya memperkuat kapasitas individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaan.
3. Gaya kepemimpinan bertindak sebagai *job resource* yang memengaruhi iklim kerja, memberikan arahan, dukungan, dan motivasi. Kepemimpinan yang transformasional dapat meningkatkan keterlibatan kerja, sedangkan kepemimpinan transaksional menjaga kepatuhan terhadap standar kerja.
4. Motivasi kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis internal yang menjadi pendorong (*driver*) utama bagi pegawai untuk mengarahkan energi dan usaha mereka dalam mencapai target kinerja.

Model JD-R menjelaskan bahwa ketika *job resources* yang diberikan organisasi memadai, maka tingkat motivasi kerja akan meningkat, burnout akan berkurang, dan pada akhirnya kinerja pegawai akan optimal. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan JD-R Model sebagai *grand theory* untuk menganalisis keterkaitan antara penilaian kinerja, pengembangan

kompetensi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.

2.2 Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja ini mencerminkan sejauh mana pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang telah ditentukan. Dengan demikian, kinerja pegawai bukan hanya sekadar menyelesaikan tugas, tetapi juga memenuhi ekspektasi organisasi terhadap hasil kerja mereka.

Menurut (Sutedjo & Mangkunegara, 2013) kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Kemampuan mencakup pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi berkaitan dengan dorongan internal untuk mencapai target kerja, sedangkan lingkungan kerja meliputi kondisi fisik, budaya organisasi, dan hubungan antarpegawai yang mendukung produktivitas.

Penelitian oleh (Krisnawati & Bagia, 2021) menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Kompetensi mencakup keahlian teknis, pemahaman tugas, dan kemampuan berpikir kritis untuk menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu bekerja lebih efisien, membuat keputusan lebih tepat, dan menghasilkan output yang berkualitas.

Selain kompetensi, gaya kepemimpinan juga memengaruhi kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang komunikatif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. (Poernamasari et al., 2023) menemukan bahwa pemimpin yang mampu membimbing, memberikan arahan jelas, dan mendukung pengembangan karir bawahan cenderung meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Pengembangan karir menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Program pelatihan, mentoring, dan kesempatan untuk promosi membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Penelitian (A. Saputra & Kurniawan, 2024) menunjukkan bahwa pengembangan karir yang baik berkontribusi signifikan terhadap kinerja, karena pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Hubungan antara kompetensi, gaya kepemimpinan, dan pengembangan karir bersifat saling mempengaruhi. Kompetensi yang tinggi akan lebih efektif jika didukung oleh kepemimpinan yang baik dan kesempatan pengembangan karir. Sebaliknya, pegawai yang kurang termotivasi atau berada di lingkungan kerja yang kurang kondusif akan sulit mencapai kinerja optimal meskipun memiliki kompetensi tinggi.

2.3 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengukur dan mengevaluasi sejauh mana seorang pegawai telah mencapai tujuan dan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut (Sutedjo & Mangkunegara, 2013), penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui tingkat

keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Proses ini penting untuk memastikan bahwa pegawai berkontribusi secara efektif terhadap tujuan organisasi. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja individu. Manfaat dari penilaian kinerja meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, dasar untuk keputusan promosi, dan sebagai alat motivasi bagi pegawai. Dengan penilaian yang tepat, organisasi dapat mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Penilaian kinerja yang efektif harus memenuhi beberapa prinsip, antara lain objektivitas, transparansi, dan keadilan. Objektivitas memastikan bahwa penilaian didasarkan pada data dan fakta yang dapat dipertanggungjawabkan. Transparansi memberikan kejelasan mengenai kriteria dan proses penilaian kepada pegawai. Sedangkan keadilan menjamin bahwa semua pegawai dinilai dengan standar yang sama, tanpa diskriminasi. Penelitian oleh (Alif & Ahmadi, 2024) menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang objektif dan transparan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pegawai merasa dihargai dan diakui atas pencapaiannya, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Motivasi kerja yang tinggi berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Selain sebagai alat evaluasi, penilaian kinerja juga berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan karir pegawai. Melalui penilaian, organisasi dapat mengidentifikasi potensi pegawai untuk dipromosikan atau diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Hal ini memberikan pegawai gambaran

yang jelas mengenai jalur karir mereka dan meningkatkan motivasi untuk mencapai tujuan tersebut.

Meskipun penting, penilaian kinerja menghadapi berbagai tantangan, seperti bias dalam penilaian, kurangnya keterampilan penilai, dan ketidakjelasan kriteria. Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu memberikan pelatihan kepada penilai dan menetapkan standar yang jelas serta sistem penilaian yang transparan. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap proses penilaian. Kemajuan teknologi informasi telah mempengaruhi cara penilaian kinerja dilakukan. Sistem berbasis teknologi memungkinkan penilaian dilakukan secara real-time dan lebih akurat. Selain itu, teknologi mempermudah pengumpulan data kinerja dan analisisnya, sehingga proses penilaian menjadi lebih efisien dan efektif.

Penilaian kinerja yang baik tidak hanya meningkatkan motivasi individu, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan pegawai yang termotivasi dan memiliki arah yang jelas, organisasi dapat mencapai tujuan strategisnya dengan lebih efektif. Oleh karena itu, penilaian kinerja harus menjadi bagian integral dari manajemen sumber daya manusia. Di lingkungan Bank Indonesia, penilaian kinerja dilakukan berdasarkan prinsip meritokrasi, di mana pegawai dinilai berdasarkan prestasi kerja dan perilaku kerja. Sistem ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang objektif dan transparan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai di Bank Indonesia.

Penilaian kinerja merupakan alat penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai. Untuk mencapai hasil yang optimal, penilaian harus dilakukan secara objektif, transparan, dan adil. Organisasi perlu menghadapi tantangan dalam penilaian kinerja dengan meningkatkan keterampilan penilai dan memanfaatkan teknologi informasi. Dengan demikian, penilaian kinerja dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

2.4 Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi adalah upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai agar dapat melaksanakan tugas dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini mencakup pengembangan pengetahuan, keterampilan teknis, serta kemampuan interpersonal yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan pengembangan kompetensi, pegawai diharapkan mampu menghadapi tantangan pekerjaan yang semakin kompleks.

Menurut (Dessler dalam Widodo, 2015) pengembangan kompetensi bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja yang terstruktur. Tujuan lainnya adalah membekali pegawai dengan kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan organisasi dan lingkungan kerja, sehingga produktivitas dapat meningkat secara berkelanjutan. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui beberapa bentuk, antara lain pelatihan formal, *workshop*, seminar, rotasi pekerjaan, dan *mentoring*. Pelatihan formal membantu

pegawai memahami teori dan praktik terkait tugas mereka, sementara mentoring dan rotasi pekerjaan memungkinkan pegawai belajar dari pengalaman nyata di lapangan.

Pengembangan kompetensi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu bekerja lebih efisien, menyelesaikan masalah secara efektif, dan memberikan hasil kerja yang berkualitas. Hal ini sejalan dengan penelitian (Dwiyanti et al., 2019) yang menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Namun, penelitian (Pancasasti, 2023) menemukan bahwa pengembangan kompetensi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai di Bank Indonesia. Motivasi kerja lebih dipengaruhi oleh faktor penghargaan, pengakuan, dan kesempatan untuk mengembangkan karir. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi perlu dikombinasikan dengan strategi motivasi lainnya.

(Syahputra & Tanjung, 2020) juga menyatakan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Dengan kompetensi yang meningkat, pegawai memiliki peluang lebih besar untuk dipromosikan atau diberikan tanggung jawab yang lebih luas. Hal ini pada gilirannya mendorong motivasi kerja dan loyalitas terhadap organisasi.

Meskipun penting, pengembangan kompetensi menghadapi beberapa tantangan, seperti keterbatasan anggaran pelatihan, waktu yang

terbatas, dan resistensi pegawai terhadap perubahan. Organisasi perlu merancang program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan prioritas bisnis agar pelatihan efektif dan berdampak nyata terhadap kinerja.

Pemanfaatan teknologi informasi memungkinkan pengembangan kompetensi dilakukan secara lebih fleksibel dan efisien. *E-learning*, *platform* pembelajaran digital, dan simulasi virtual menjadi sarana bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka tanpa terbatas oleh waktu dan lokasi. Teknologi juga mempermudah evaluasi efektivitas program pengembangan kompetensi. Di Bank Indonesia, pengembangan kompetensi dilakukan melalui program pelatihan formal, workshop, mentoring, dan rotasi tugas. Hasil penelitian (Pangestuti, 2019) menunjukkan bahwa pegawai yang mengikuti program pengembangan kompetensi memiliki kinerja lebih tinggi dan memiliki jalur karir yang lebih jelas. Hal ini menunjukkan pentingnya pengembangan kompetensi sebagai strategi manajemen SDM.

Pengembangan kompetensi merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja dan membuka peluang pengembangan karir bagi pegawai. Meskipun tidak selalu langsung meningkatkan motivasi kerja, pengembangan kompetensi yang dikombinasikan dengan penghargaan dan peluang karir dapat menciptakan pegawai yang lebih terampil, termotivasi, dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang program pengembangan yang efektif dan berkelanjutan.

2.5 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan menentukan interaksi antara pemimpin dan pegawai, sehingga berdampak pada motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja individu maupun tim.

Tujuan utama dari penerapan gaya kepemimpinan adalah menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan kondusif. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik bawahan dan situasi organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai serta mencapai tujuan organisasi secara optimal. Menurut (Pearce & Robinson, 2014) terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang umum ditemui di organisasi, antara lain otokratis, demokratis, dan *laissez-faire*. Gaya otokratis menekankan pengendalian penuh oleh pemimpin, demokratis melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, sedangkan *laissez-faire* memberi kebebasan penuh kepada bawahan untuk bekerja.

Setiap gaya kepemimpinan memiliki dampak berbeda terhadap pegawai. Gaya otokratis dapat menghasilkan keputusan cepat tetapi menurunkan motivasi pegawai, sementara gaya demokratis meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja, serta gaya *laissez-faire* cocok untuk pegawai yang memiliki inisiatif tinggi namun berisiko menimbulkan kurangnya koordinasi. Penelitian (Suwaji et al., 2025) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang komunikatif dan mendukung memiliki efek positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang terbuka,

mendengarkan masukan, dan memberikan arahan jelas dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan motivasi pegawai.

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Ketika pegawai merasa didukung dan diperhatikan, mereka akan termotivasi untuk mencapai target kerja dan menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menunjukkan keterkaitan erat antara kepemimpinan dan produktivitas pegawai. Gaya kepemimpinan tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga kinerja tim. Kepemimpinan yang baik mendorong kolaborasi, komunikasi yang lancar, dan pengambilan keputusan yang efektif di tingkat tim. Tim yang dipimpin secara efektif cenderung lebih produktif dan inovatif.

Pemimpin menghadapi tantangan dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, terutama ketika berhadapan dengan pegawai yang memiliki karakter, pengalaman, dan motivasi berbeda. Pemimpin perlu fleksibel dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan kebutuhan bawahan agar tetap efektif.

Di sektor publik, penerapan gaya kepemimpinan yang komunikatif dan mendukung terbukti meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu membangun hubungan yang harmonis dan memberikan arahan jelas dapat meminimalkan konflik, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong kinerja tinggi. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai dan efektivitas organisasi. Gaya kepemimpinan yang komunikatif, suportif, dan

fleksibel dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan mendorong pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Hal ini menegaskan pentingnya pengembangan kemampuan kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia.

2.6 Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan kerja dan berperilaku secara produktif. Dorongan ini dapat berupa keinginan untuk meraih prestasi, memenuhi kebutuhan pribadi, atau mencapai pengakuan dari lingkungan kerja. Motivasi menjadi faktor kunci yang menentukan tingkat keterlibatan dan kinerja pegawai dalam organisasi.

Motivasi kerja bertujuan untuk meningkatkan semangat dan komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas. Dengan motivasi yang tinggi, pegawai akan lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, menghadapi tantangan, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Sidik et al., 2022) motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik berasal dari dalam diri pegawai, seperti kebutuhan untuk mencapai prestasi, rasa tanggung jawab, dan kepuasan pribadi. Faktor ekstrinsik berasal dari lingkungan kerja, misalnya penghargaan, pengakuan, gaji, dan kondisi kerja yang mendukung.

Motivasi intrinsik membuat pegawai terdorong untuk bekerja karena menemukan kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri. Sedangkan motivasi

ekstrinsik mendorong pegawai untuk bekerja karena adanya imbalan atau pengakuan dari pihak luar. Keseimbangan kedua motivasi ini penting untuk menciptakan kinerja yang konsisten dan produktif. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (Rizqi & Kuswinarno, 2024) menunjukkan bahwa pegawai yang termotivasi secara tinggi cenderung memiliki produktivitas lebih tinggi, kualitas kerja lebih baik, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lebih cepat. Motivasi yang kuat juga meningkatkan keterlibatan pegawai dalam organisasi.

Penelitian (Daeli et al., 2024) menemukan bahwa motivasi kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Pegawai yang termotivasi lebih cenderung terlibat secara aktif dalam pekerjaan, berpartisipasi dalam tim, dan berinisiatif untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja melalui berbagai strategi, seperti pemberian penghargaan, pengakuan atas prestasi, peluang pengembangan karir, dan tantangan pekerjaan yang sesuai. Strategi ini membantu pegawai merasa dihargai dan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik.

Tantangan dalam meningkatkan motivasi kerja termasuk perbedaan kebutuhan individu, resistensi terhadap perubahan, dan ketidakjelasan tujuan organisasi. Pemimpin perlu memahami karakteristik pegawai dan menyesuaikan strategi motivasi agar lebih efektif dalam mendorong kinerja tinggi. Motivasi kerja merupakan faktor utama yang menentukan kinerja dan keterlibatan pegawai dalam organisasi. Faktor intrinsik dan ekstrinsik perlu diperhatikan secara seimbang untuk menciptakan pegawai yang produktif,

termotivasi, dan berkomitmen. Implementasi strategi motivasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja individu sekaligus keberhasilan organisasi secara keseluruhan.