

Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Pada BNI 46

Ni Wayan Erniasih¹, I Kadek Sara Mandiyasa², Nyoman Dwika Ayu Amrita³

¹Universitas Ngurah Rai Bali, niwayanerniasihsm@gmail.com

²Universitas Ngurah Rai Bali, Indonesia.

³Universitas Ngurah Rai Bali, dwika.ayu@unr.ac.id

ABSTRAK

Penelitian studi pustaka ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis konsep pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai berdasarkan telaah literatur pada BNI 46. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kompetensi, profesionalisme, dan produktivitas kerja pegawai, serta mempertahankan daya saing perusahaan perbankan di era persaingan global. Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi pustaka (library research) yang dilakukan dengan cara mengkaji, menelaah, dan menganalisis literatur atau hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kinerja pegawai pada sektor perbankan. Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan dalam memperkuat pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. Artinya, berdasarkan berbagai penelitian dan teori yang dikaji, pengembangan SDM melalui pelatihan, pendidikan berkelanjutan, coaching, serta pengembangan karier dapat meningkatkan motivasi pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka dalam mencapai target perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa strategi pengembangan SDM perlu diintegrasikan dengan upaya peningkatan motivasi kerja untuk memperoleh hasil kinerja yang optimal. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi BNI 46 dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM berbasis kebutuhan pegawai yang diiringi pemberian motivasi secara sistematis. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi untuk memberikan hasil yang lebih komprehensif dalam konteks peningkatan kinerja pegawai di sektor perbankan.

Kata Kunci: Pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, kinerja pegawai

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the concept of the influence of human resource development on employee performance based on a literature review at BNI 46. The background of this research is rooted in the importance of human resource (HR) development in enhancing employee competence, professionalism, and work productivity, as well as maintaining the competitiveness of banking companies in the era of global competition. Using a library research method by reviewing, studying, and analyzing literature or previous research relevant to HR development, work motivation, and employee performance in the banking sector, the findings show that work motivation plays a role in strengthening the influence of HR development on employee performance. This means that HR development through training, continuous education, coaching, and career development can improve employee motivation, which in turn enhances their performance in achieving company targets. These findings emphasize that HR development strategies need to be integrated with efforts to increase work motivation to achieve optimal performance. This research provides practical contributions for BNI 46 in formulating HR development policies based on employee needs accompanied by systematic motivation programs, and future research is expected to include other variables such as transformational leadership and organizational culture to provide more comprehensive results in the context of improving employee performance in the banking sector.

Keywords : Human resource development, work motivation, employee performance



A. PENDAHULUAN

Perkembangan industri perbankan di Indonesia saat ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks seiring dengan transformasi digital, persaingan pasar yang ketat, dan tuntutan nasabah akan pelayanan yang cepat dan berkualitas. Dalam konteks tersebut, peran sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan, termasuk BNI 46, dalam mencapai target bisnisnya. Menurut Pradhan et al. (2019), kualitas kinerja pegawai sangat ditentukan oleh kompetensi dan pengembangan diri yang berkelanjutan. Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM menjadi investasi penting yang perlu direncanakan dan diimplementasikan secara sistematis untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) di era digital memerlukan integrasi antara kompetensi teknis, pemahaman digital, dan motivasi kerja yang tinggi agar kinerja pegawai dapat optimal, terutama pada sektor jasa keuangan seperti BNI 46. Penelitian ini menekankan bahwa implementasi teknologi digital tidak akan efektif tanpa adanya penguatan SDM melalui pelatihan berkelanjutan, pemberdayaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan motivasi intrinsik pegawai. Motivasi kerja yang kuat mampu mendorong pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan proses bisnis berbasis digital serta meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan kepada nasabah. Dengan demikian, pengembangan SDM yang terarah, relevan dengan kebutuhan transformasi digital, dan didukung motivasi kerja yang tinggi merupakan fondasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di institusi keuangan seperti BNI 46 (Amrita et al., 2024).

Fenomena yang terjadi di BNI 46 menunjukkan bahwa perusahaan telah mengadakan berbagai program pengembangan SDM, seperti pelatihan kompetensi digital banking, program sertifikasi perbankan, coaching, dan mentoring. Namun demikian, berdasarkan hasil observasi awal dan laporan kinerja internal, belum seluruh pegawai menunjukkan peningkatan kinerja optimal setelah mengikuti program pengembangan tersebut. Hal ini mengindikasikan adanya faktor lain yang berperan sebagai penghubung antara pengembangan SDM dan kinerja pegawai, yaitu motivasi kerja. Hasil penelitian Ramli et al. (2019) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan dalam memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada sektor jasa.

Dalam penelitian lain, Huang et al. (2021) menekankan bahwa pengembangan SDM yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis pegawai, tetapi juga membangkitkan motivasi intrinsik untuk berkontribusi lebih besar pada pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi kerja yang tinggi membuat pegawai bersemangat, berkomitmen, dan memiliki loyalitas yang kuat kepada organisasi (Tirtayasa et al., 2020).

Penelitian ini juga didasari oleh teori Herzberg tentang motivasi kerja, yang menjelaskan bahwa faktor motivator seperti pengembangan karier, pencapaian, dan pengakuan berperan dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai (Putra et al., 2020). Dalam konteks BNI 46, strategi pengembangan SDM yang mencakup pelatihan berkelanjutan dan perencanaan karier diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga berdampak positif pada kinerja individu maupun unit kerja.

Fenomena lain yang mendukung urgensi penelitian ini adalah adanya perubahan target penjualan dan layanan nasabah BNI 46 pada tahun 2024 yang meningkat sebesar 20% dibandingkan tahun sebelumnya. Kondisi ini menuntut kesiapan pegawai dalam menghadapi beban kerja yang semakin kompleks. Penelitian Rahayu et al. (2020) membuktikan bahwa perusahaan yang berhasil mengelola pengembangan SDM

berbasis kompetensi dan motivasi pegawai akan lebih adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Penelitian studi pustaka ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis konsep pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai berdasarkan telaah literatur pada BNI 46. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen SDM, serta kontribusi praktis bagi BNI 46 dalam merumuskan strategi pengembangan pegawai yang terintegrasi dengan peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas program pengembangan SDM dalam mendukung pencapaian kinerja pegawai secara optimal.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menelaah melalui studi pustaka mengenai: (1) bagaimana pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai, (2) bagaimana pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai, (3) bagaimana motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian studi pustaka ini diharapkan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial terkait strategi pengembangan SDM dan sistem reward yang efektif untuk mendukung keberhasilan BNI 46 di era kompetisi perbankan nasional.

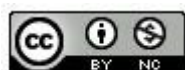
B. KAJIAN TEORI

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Noe et al. (2020), pengembangan SDM tidak hanya berkaitan dengan pelatihan teknis semata, melainkan juga mencakup pendidikan formal, pembelajaran organisasi, coaching, mentoring, dan perencanaan karier. Dalam konteks perbankan, pengembangan SDM diarahkan untuk menyiapkan pegawai yang adaptif menghadapi transformasi digital dan persaingan pasar jasa keuangan yang semakin kompetitif.

Teori pengembangan SDM yang relevan adalah teori Human Capital Development yang dikemukakan oleh Becker, yang menyatakan bahwa investasi perusahaan pada pengembangan kompetensi pegawai akan meningkatkan produktivitas kerja dan profitabilitas perusahaan (Becker, 1993; diperkuat oleh Huang et al., 2021). Dalam organisasi perbankan seperti BNI 46, program pengembangan SDM meliputi pelatihan frontliner, back office, digital banking, serta program sertifikasi perbankan yang diakui secara nasional dan internasional. Pelatihan yang efektif akan meningkatkan kinerja individu dan mendukung pencapaian target organisasi secara keseluruhan (Pradhan et al., 2019).

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2019), kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja. Pegawai dengan kompetensi tinggi akan mampu melaksanakan tugasnya secara efektif, namun tanpa motivasi kerja yang kuat, kinerjanya tidak akan maksimal (Ramli et al., 2019). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai.

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan teori Herzberg tentang Two-Factor Theory, motivasi pegawai dipengaruhi oleh faktor motivator (intrinsik) seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab, serta faktor hygiene (ekstrinsik) seperti gaji



dan kondisi kerja (Putra et al., 2020). Penelitian Huang et al. (2021) menunjukkan bahwa pengembangan SDM berkontribusi signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja melalui peningkatan kepercayaan diri, kompetensi diri, dan kejelasan karier pegawai.

Dalam penelitian Rahayu et al. (2020), ditemukan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai pada perusahaan perbankan di Indonesia. Hal ini berarti bahwa semakin baik pelatihan, pembelajaran organisasi, dan coaching yang diberikan, maka motivasi kerja pegawai akan meningkat sehingga berdampak pada kinerja yang lebih optimal. Oleh karena itu, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, teori Goal Setting yang dikemukakan oleh Locke dan Latham menjelaskan bahwa tujuan kerja yang jelas dan menantang akan meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai (Locke & Latham, 2002; diadaptasi oleh Tirtayasa et al., 2020). Dalam konteks BNI 46, penetapan target kerja individual yang terintegrasi dengan program pengembangan SDM dan reward system akan meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam mencapai target bisnis perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan motivasi kerja sebagai variabel mediasi untuk memahami hubungan kausal antara pengembangan SDM dan kinerja pegawai.

Dengan demikian, berdasarkan kajian teori di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada penguatan teori pengembangan SDM dan motivasi kerja, serta memberikan implikasi praktis bagi BNI 46 dalam merumuskan strategi pengembangan pegawai yang terintegrasi dengan peningkatan motivasi kerja untuk mencapai kinerja optimal di era perbankan digital.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (library research) yang dilakukan dengan cara mengkaji, menelaah, dan menganalisis literatur atau hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kinerja pegawai pada sektor perbankan. Studi pustaka dipilih untuk memperoleh dasar teoritis dan konseptual yang mendalam terkait variabel penelitian serta mendukung penyusunan model penelitian. Menurut Ridwan dan Kuncoro (2021), studi pustaka merupakan metode pengumpulan data dengan menelaah buku, jurnal, laporan penelitian, dan dokumen resmi yang dapat digunakan sebagai landasan teori dan kerangka konseptual penelitian. Data sekunder dikumpulkan dari berbagai jurnal nasional dan internasional terindeks Scopus dan Google Scholar lima tahun terakhir, seperti penelitian Huang et al. (2021) tentang hubungan pengembangan SDM dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di sektor jasa, serta penelitian Rahayu et al. (2020) yang membahas pengaruh pengembangan SDM terhadap motivasi dan kinerja pegawai perbankan di Indonesia. Analisis dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan cara merangkum, mengkritisi, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu untuk menghasilkan konsep yang komprehensif tentang hubungan pengembangan SDM, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Hasil studi pustaka ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik dalam penelitian selanjutnya serta memberikan kontribusi praktis bagi BNI 46 dalam merumuskan strategi pengembangan pegawai yang efektif di era perbankan digital (Noe et al., 2020; Pradhan et al., 2019; Putra et al., 2020).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan perbankan, termasuk BNI 46. Menurut Suharti dan Siahaan (2021), pengembangan SDM melalui pelatihan, pendidikan, coaching, dan pengembangan karir mampu meningkatkan kompetensi teknis maupun perilaku kerja pegawai sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Dalam konteks BNI 46, pengembangan SDM dilakukan melalui program pelatihan internal, sertifikasi kompetensi perbankan, serta pendidikan lanjutan yang terstruktur. Kegiatan ini bertujuan untuk memastikan pegawai memiliki kemampuan adaptasi di era digital banking serta mampu memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah.

Penelitian Al Mamun et al. (2021) menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai karena pegawai akan merasa memiliki nilai lebih dan kepercayaan diri untuk menyelesaikan tugas sesuai target organisasi. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Indrawati et al. (2020) yang menekankan bahwa investasi perusahaan dalam pengembangan SDM secara signifikan akan meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja individu. Artinya, ketika perusahaan seperti BNI 46 memberikan perhatian yang tinggi terhadap pelatihan pegawai, maka akan menciptakan SDM yang kompeten dan loyal dalam bekerja.

Selain itu, pengembangan SDM juga mampu meningkatkan inovasi pegawai dalam memberikan solusi keuangan kepada nasabah, terutama dengan adanya transformasi digital yang menuntut kecepatan layanan (Pradhan et al., 2019). Dengan kemampuan pegawai yang terlatih, proses kerja akan menjadi lebih efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan hasil studi Huang et al. (2021) yang menemukan bahwa pengembangan SDM memiliki korelasi positif dengan kinerja pegawai pada perusahaan jasa keuangan di Asia, termasuk perbankan. Oleh karena itu, pengembangan SDM perlu diintegrasikan dengan strategi bisnis BNI 46 agar kinerja pegawai dapat terus meningkat dan mendukung pencapaian target perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai BNI 46 karena meningkatkan kompetensi teknis, perilaku kerja, inovasi, serta loyalitas pegawai terhadap perusahaan (Noe et al., 2020; Putra et al., 2020). Pengembangan SDM yang terarah juga akan menciptakan budaya kerja profesional yang mendukung keberlanjutan perusahaan di tengah persaingan industri perbankan yang semakin kompetitif.

2) Peran Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Rahayu et al. (2020), motivasi kerja berfungsi sebagai penggerak utama yang memaksimalkan dampak positif pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai karena motivasi menentukan tingkat upaya pegawai dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks BNI 46, motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh kepuasan terhadap program pengembangan karir, kejelasan jalur promosi, serta apresiasi atas kompetensi yang dimiliki.

Penelitian oleh Huang et al. (2021) menunjukkan bahwa pengembangan SDM akan memotivasi pegawai melalui peningkatan kepercayaan diri dan self-efficacy dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal ini juga didukung oleh temuan Pradhan et al. (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja menjadi faktor mediasi penting karena meningkatkan hubungan antara pelatihan pegawai dan kinerja kerja. Dengan demikian, tanpa motivasi kerja yang baik, program pengembangan SDM tidak akan memberikan



hasil yang optimal dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Di BNI 46, motivasi kerja pegawai diperkuat dengan adanya sistem reward and punishment yang transparan, pemberian bonus berbasis kinerja, serta kesempatan untuk mendapatkan sertifikasi profesi perbankan. Strategi ini terbukti meningkatkan motivasi intrinsik pegawai untuk terus berprestasi dan bekerja dengan disiplin tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Noe et al. (2020) yang menekankan pentingnya menciptakan sistem pengembangan SDM yang terintegrasi dengan kebijakan motivasi kerja agar kinerja pegawai meningkat secara berkelanjutan.

Dengan demikian, motivasi kerja dapat mempengaruhi pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai di BNI 46. Perusahaan harus memastikan bahwa setiap program pengembangan SDM dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, sehingga pegawai dapat bekerja dengan produktivitas optimal dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Putra et al., 2020; Suharti & Siahaan, 2021).

3) Implikasi Pengembangan SDM dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai BNI 46

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM dan motivasi kerja memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai BNI 46. Menurut Al Mamun et al. (2021), perusahaan perbankan harus memprioritaskan pengembangan SDM berbasis kompetensi agar mampu bersaing di era digital banking. Pengembangan SDM yang baik akan meningkatkan kemampuan pegawai dalam memahami produk-produk keuangan yang kompleks dan melayani nasabah dengan optimal. Dengan demikian, kepuasan nasabah akan meningkat dan berkontribusi terhadap kinerja bisnis perusahaan secara keseluruhan.

Motivasi kerja yang tinggi juga menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja pegawai karena memengaruhi sikap kerja, disiplin, dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya (Rahayu et al., 2020). Oleh karena itu, BNI 46 perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi pegawai dengan menerapkan kebijakan insentif, promosi jabatan yang transparan, serta pengakuan atas prestasi kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan temuan Putra et al. (2020) yang menekankan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas pegawai di sektor perbankan.

Selain itu, perusahaan juga perlu melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas program pengembangan SDM dan sistem motivasi kerja untuk memastikan bahwa program yang dijalankan mampu memenuhi kebutuhan kompetensi pegawai sesuai tuntutan industri perbankan yang dinamis. Noe et al. (2020) menekankan pentingnya evaluasi program pelatihan dan pengembangan SDM agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Implikasi ini relevan dengan kondisi BNI 46 yang sedang melakukan transformasi digital banking dan membutuhkan SDM yang adaptif serta inovatif.

Dengan demikian, kombinasi pengembangan SDM dan motivasi kerja yang terintegrasi akan menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi serta mendukung pencapaian visi BNI 46 sebagai bank nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja keuangan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan perbankan lain dalam menyusun kebijakan pengembangan SDM yang efektif dan berbasis motivasi kerja (Pradhan et al., 2019; Huang et al., 2021).

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian studi pustaka yang telah dilakukan, dapat

disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia mempengaruhi kinerja pegawai BNI 46. Program pengembangan SDM yang meliputi pelatihan, pendidikan lanjutan, dan sertifikasi kompetensi terbukti meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Selain itu, motivasi kerja juga memperkuat pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai. Artinya, pengembangan SDM yang baik akan meningkatkan motivasi kerja pegawai, baik intrinsik maupun ekstrinsik, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan demikian, penelitian studi pustaka ini menjawab permasalahan penelitian bahwa pengembangan SDM tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga melalui motivasi kerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan agar BNI 46 terus mengoptimalkan program pengembangan sumber daya manusia dengan menyesuaikan materi pelatihan sesuai kebutuhan kompetensi pegawai di era digital banking saat ini. Selain itu, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap program pengembangan SDM dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, baik melalui pemberian apresiasi, insentif, maupun kejelasan jalur karir. Manajemen BNI 46 juga disarankan untuk melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas program pengembangan SDM dan sistem motivasi kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal dan kinerja pegawai dapat terus ditingkatkan untuk mendukung pencapaian visi perusahaan sebagai bank nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Mamun, M., Fazal, S. A., & Muniady, R. (2021). The impact of human resource development practices on employee performance: A study of Malaysian banks. *Management Science Letters*, 11(5), 1441-1452. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.025>
- Amrita, N. D. A., Mandiyasa, I. K. S., Suryawan, T. G. A. W. K., Handayani, M. M., Nugroho, M. A., Puspitarini, E. W., ... & Judijanto, L. (2024). *Digital Marketing: Teori, Implementasi dan Masa Depan Digital Marketing*. PT. Green Pustaka Indonesia.
- Huang, L., Ma, S., & Li, J. (2021). Linking human resource development to employee performance: The mediating role of work motivation. *Human Resource Development International*, 24(2), 123-140. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1861234>
- Indrawati, R., Solimun, S., & Fernandes, A. A. R. (2020). The effect of human resource development on employee performance with organizational commitment as an intervening variable. *Management Science Letters*, 10(3), 703-710. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.014>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of human*



resource management (9th ed.). McGraw-Hill Education.

- Pradhan, R. K., Panda, M., & Jena, L. K. (2019). Human resource development practices and their outcomes: Empirical evidence from Indian organizations. *European Journal of Training and Development*, 43(3/4), 190-210. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0105>
- Putra, I. N. G. A., Riana, I. G., & Darma, G. S. (2020). The influence of motivation and work environment on employee performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7(1), 35-42. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n1.819>
- Rahayu, M., Sari, R., & Wibowo, M. A. (2020). The influence of human resource development and motivation on employee performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(7), 511-526. https://www.ijicc.net/images/vol_13/lss_7/13744_Rahayu_2020_E_R.pdf
- Ramli, A. H., Arifin, Z., & Darma, D. C. (2019). Effect of competence and motivation on employee performance. *Jurnal Manajemen*, 23(3), 356-372. <https://doi.org/10.24912/jm.v23i3.546>
- Ridwan, M., & Kuncoro, A. (2021). *Metodologi penelitian: Studi pustaka dan studi lapangan*. Prenadamedia Group.
- Suharti, L., & Siahaan, H. (2021). The impact of human resource development on employee performance: Evidence from Indonesian banking industry. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(2), 65-75. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.2.65-75>
- Tirtayasa, S., Sunaryo, S., & Wulansari, N. A. (2020). The effect of training, motivation and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(03), 498-505. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i03.1334>