

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA MARKETING
BNI MULTIFINANCE CABANG PALEMBANG**

TESIS



Nama : Wuri Hutariadi

NIM : 92223038

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**

2025

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA MARKETING
BNI MULTIFINANCE CABANG PALEMBANG**

Nama : Wuri Hutariadi

NIM : 92223038



**Untuk memperoleh gelar Magister dalam bidang Ilmu Manajemen pada
Universitas Muhammadiyah Palembang
Dengan wibawa Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang
Dipertahankan pada tanggal Di Universitas Muhammadiyah Palembang**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**

2025

PERNYATAN BEBAS PLAGIAT

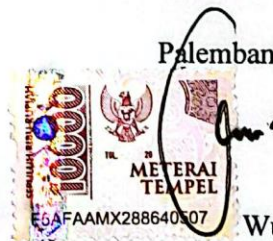
Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Wuri Hutariadi
Nim : 92223038
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi sebagai Variabel Intervening pada Marketing BNI Multifinance Cabang Palembang

Dengan ini saya menyatakan:

1. Karya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana baik di Universitas Muhammadiyah Palembang maupun diperguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang diperoleh karena karya ini serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Palembang, April 2025



Wuri Hutariadi

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA MARKETING BNI MULTIFINANCE CABANG
PALEMBANG**

TESIS

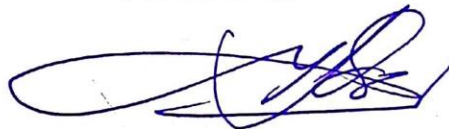
Wuri Hutariadi

92223038

Diterima dan Disahkan

Pada Tanggal : September 2025

Pembimbing I



Dr. H. M. Idris, S.E., M.Si.
NIDN : 0213106001

Pembimbing II



Dr. Diah Isnaini Asiati, S.E., M.M.
NIDN : 0207046301

Mengetahui



Direktur Program Pascasarjana
Dr. Ir. Mukhtarudin Muchsiri, M.P.
NIDN : 0212016802



Ketua Program Studi
Dr. Choiriyah, S.E., M.Si.
NIDN : 0211116203

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA MARKETING BNI MULTIFINANCE CABANG
PALEMBANG**

TESIS

Wuri Hutariadi

92223038

Telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Tesis

Pada Tanggal : 21 Agustus 2025

Ketua



Dr. H. M. Idris, S.E., M.Si.

NIDN : 0213106001

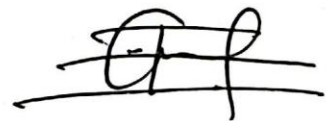
Sekretaris



Dr. Diah Isnaini Asiati, S.E., M.M.

NIDN : 0207046301

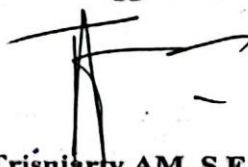
Anggota I



Prof. Dr. Fatimah, S.E., M.Si.

NIDN : 0205026201

Anggota II



Dr. Trisniarty AM, S.E., M.M.

NIDN : 0015056510

Anggota III



Dr. Choirivah, S.E., M.Si.

NIDN : 02111116203

PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA MARKETING BNI MULTIFINANCE CABANG PALEMBANG

Wuri Hutariadi. 2025. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi sebagai Variabel Intervening pada Marketing BNI Multifinance Cabang Palembang. Program Studi Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Palembang. Pembimbing (I) Dr. H. M. Idris, SE., M.Si, (II) Dr. Diah Isnaini Asiati, S.E., M.M.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi sebagai variabel intervening pada marketing BNI Multifinance Cabang Palembang. Objek dalam Penelitian ini adalah karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif dengan 2 variabel eksogen dan 2 variabel endogen. Teknik pengambilan sampel proportionate stratified random sampling. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner Teknik analisis yang digunakan adalah structural equation modeling (SEM) dengan software SMARTPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) Ada pengaruh signifikan pendidikan terhadap kinerja karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang, (2) Ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang, (3) Ada pengaruh signifikan pendidikan terhadap kompetensi karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang, (4) Ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kompetensi karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang, dan (5) Ada pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang.

Kata Kunci : Pendidikan, Pelatihan, Kompetensi, Kinerja

THE INFLUENCE OF EDUCATION AND TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH COMPETENCE AS AN INTERVENING VARIABLE IN THE MARKETING DIVISION OF BNI MULTIFINANCE PALEMBANG BRANCH

Wuri Hutariadi. 2025. The Influence of Education and Training on Employee Performance through Competence as an Intervening Variable in the Marketing Division of BNI Multifinance Palembang Branch. Master of Management Program, Graduate School, Muhammadiyah University of Palembang. Advisors: (I) Dr. H. M. Idris, SE., M.Si, (II) Dr. Diah Isnaini Asiati, SE., MM.

Abstract

This study aims to determine the effect of education and training on employee performance through competency as an intervening variable in marketing at BNI Multifinance Palembang Branch. The object of this study is marketing employees at BNI Multifinance Palembang Branch. The research method used is associative research with 2 exogenous variables and 2 endogenous variables. The sampling technique used is proportionate stratified random sampling. The data used are primary data obtained from the results of questionnaire answers. The analysis technique used is structural equation modeling (SEM) with SMARTPLS software. The results of this study indicate: (1) There is a significant effect of education on the performance of marketing employees at BNI Multifinance Palembang Branch, (2) There is a significant effect of training on the performance of marketing employees at BNI Multifinance Palembang Branch, (3) There is a significant effect of education on the competence of marketing employees at BNI Multifinance Palembang Branch, (4) There is a significant effect of training on the competence of marketing employees at BNI Multifinance Palembang Branch, and (5) There is a significant effect of competence on the performance of marketing employees at BNI Multifinance Palembang Branch.

Keywords : Education, Training, Competence, Performance

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

- ❖ **Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagi kamu. Dan boleh jadi kamu mencintai sesuatu, padahal ia amat buruk bagi kamu. Allah Maha Mengetahui sedangkan kamu tidak mengetahui. (QS. Al-Baqarah: 216)**

Persembahan :

- ❖ **Ayahanda (Sunardi) dan Ibunda (Sugiati)**
- ❖ **Keluarga Tercinta Istriku (Latipa) dan Anak-anakku (Aurellie Ramadhani, Aulia Dzafira Raisya dan Aufar Satria Ramadhan).**
- ❖ **Almamater Kebanggaanku Universitas Muhammadiyah Palembang.**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PRAKATA

Assalamu'alaikum wr.wb.

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT Yang Maha Esa berkat rahmat, karunia serta perkenaan-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis dengan judul Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi sebagai Variabel Intervening pada Marketing BNI Multifinance Cabang Palembang, serta tak lupa penulis panjatkan shalawat teriring salam kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan untuk Ayahanda (Sunardi), Ibunda (Sugiati) yang sangat kusayangi dan kucintai, “*wahai Tuhanku, kasihilah dan sayangilah mereka sebagaimana mereka mengasihi dan menyayangi ku sewaktu aku kecil*”. Istriku (Latipa) dan Anak-anakku (Aurellie Ramadhani, Aulia Dzafira Raisya dan Aufar Satria Ramadhan) yang sangat kusayangi, terima kasih atas segala yang telah kalian berikan. Tiada kata paling indah selain do’a yang bisa ku berikan untuk kalian.

Dengan penuh rasa hormat penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abid Djazuli, S.E., M.M. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.
2. Bapak Dr. Ir. Mukhtarudin Muchsiri, M.P. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Ibu Dr. Choiriyah, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan Bapak Dr. Fadhil Yamali, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang.

4. Ibu Prof. Dr. Fatimah, S.E., M.Si., Selaku Penelaah I, Ibu Dr. Trisniarty AM, S.E., M.M., Selaku Penelaah II dan Ibu Dr. Choiriyah, S.E., M.Si., Selaku Penelaah III pada Seminar Proposal Tesis.
5. Bapak Dr. H. M. Idris, S.E., M.Si. dan Ibu Dr. Diah Isnaini Asiati, S.E.,M.M, selaku Pembimbing Tesis.
6. Seluruh Civitas Akademika yang telah mendidik kami selama di Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu, yang telah membantu dalam menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini.

Semoga Allah SWT, berkenan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis. Akhirnya semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya, dan pembaca pada umumnya

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Palembang, Agustus 2025
Penulis,

Wuri Hutariadi

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN BEBAS PLAGIAT	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
PRAKATA.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	13
 BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS.	 16
A. Kajian Pustaka	16
B. Kerangka Pemikiran.....	28
C. Hipotesis	36
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	 37
A. Objek Penelitian.....	37
B. Metode Penelitian	37
C. Operasionalisasi Variabel	38
D. Populasi dan Sampel	39
E. Metode, Instrumen Pengumpulan Data & Jenis Data yang Digunakan..	41
F. Metode Pengujian Data.....	44

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	52
A. Hasil Penelitian	52
B. Pembahasan.....	72
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	83
A. Simpulan	83
B. Saran	83
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Target dan Realisasi Pembiayaan BNI Multifinance Cabang Palembang.....	6
Tabel I.2	Indeks Kompetensi Karyawan	8
Tabel I.3	Pendidikan	9
Tabel I.4	Pelatihan.....	10
Tabel III.1	Definisi Operasional Variabel	39
Tabel III.2	Jumlah Populasi dan Sampel Karyawan Marketing BNI Multifinance Palembang	40
Tabel III.3	Penskoran Jawaban Angket	43
Tabel IV.1	<i>Loading Factor</i>	56
Tabel IV.2	<i>Cross Loading</i>	58
Tabel IV.3	Nilai <i>Composite Reliability</i> dan AVE.....	60
Tabel IV.4	Nilai <i>R-Square</i>	61
Tabel IV.5	<i>Goodness of Fit (GoF)</i>	62
Tabel IV.6	Uji Hipotesis Hasil <i>Path Coefficient</i>	63
Tabel IV.7	Karakteristik Responden.....	66
Tabel IV.8	Hasil Statistik Deskriptif Kinerja.....	67
Tabel IV.9	Hasil Statistik Deskriptif Kompetensi	68
Tabel IV.10	Hasil Statistik Deskriptif Pendidikan.....	70
Tabel IV.11	Hasil Statistik Deskriptif Pelatihan.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Kerangka Pemikiran	35
Gambar III.1	Model Analisis.....	48
Gambar IV.1	Convergent Validity	56
Gambar IV.2	Composite Reliability dan AVE	59
Gambar IV.3	<i>R-Square</i>	61
Gambar IV.4	Hasil Path Coefficient.....	63

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu-satunya sumber yang memiliki ratio, rasa, dan karsa. Semua potensi SDM berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Menurut Schuler, manajemen SDM adalah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat (Sutrisno, 2017:6).

SDM tersebut dikatakan penting, karena jika SDM baik maka kinerja yang dihasilkannya untuk tujuan organisasi pun akan menjadi semakin baik, sehingga keadaan organisasi di masa depan akan semakin berkembang, dan sebaliknya apabila SDM buruk maka jalannya tujuan organisasi pun akan menjadi buruk. Manajemen sumber daya manusia memegang peranan utama yang berpengaruh pada setiap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Aktivitas manajemen SDM bisa berjalan dengan baik, maka organisasi harus memiliki karyawan atau sumber daya yang mampu memegang peranan penting di dalam organisasi itu sendiri.

Kinerja karyawan yang baik sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan, karena semakin tinggi kinerja yang mampu dihasilkan oleh karyawan, maka akan semakin baik pula profitabilitas yang mampu dihasilkan oleh perusahaan guna kemajuan perusahaannya di masa yang akan datang. Kinerja karyawan dikatakan sangat penting bagi perusahaan, sebab kinerja yang baik dari karyawan tentunya akan menghasilkan kontribusi yang baik pula bagi perusahaan. Sehingga dengan kinerja yang optimal akan mampu mengimplementasikan rencana kerja yang telah disusun oleh perusahaan, ke dalam suatu pencapaian yang direalisasikan pada pelaksanaan tugas yang sudah ditetapkan guna kepentingan perusahaan.

Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah di susun tersebut. Implementasi kerja di lakukan oleh SDM yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Organisasi yang menghargai dan memperlakukan SDM nya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja (Wibowo, 2017:3).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, Kasmir (2019:189), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rencana kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja. Sedangkan Candra (2020:13), menyatakan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain: kompensasi, kepemimpinan, kompetensi, pelatihan, pendidikan dan disiplin kerja.

Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan salah satunya yaitu kompetensi, karena karyawan yang berkompetensi cenderung akan mampu bekerja dengan kompeten. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2017:271).

Selain dapat mempengaruhi kinerja, Wibowo (2017:274), menyatakan kompetensi sendiri dipengaruhi oleh faktor kepercayaan dan nilai, pelatihan, pengalaman, pendidikan, keahlian atau keterampilan, motivasi, dan isu emosional.

Kompetensi dikatakan sangat penting untuk menciptakan kinerja yang baik dari para karyawan, karena kompetensi menyangkut segala bentuk pemahaman, keahlian maupun pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan untuk memaksimalkan potensi kerjanya di perusahaan. Sehingga kompetensi dapat dikatakan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, dengan demikian apabila karyawan memiliki kompetensi yang baik maka akan berdampak positif pula pada pekerjaan yang dihasilkannya, dengan demikian akan tercipta kinerja yang optimal.

Pendidikan berpengaruh terhadap kompetensi, karena dengan adanya pendidikan maka karyawan akan dibekali dengan pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik, sehingga proses penyerapan ilmu pengetahuan dapat menjadi lebih optimal, maka dari itu pendidikan tersebut dapat menyebabkan karyawan menjadi lebih berkompetensi dalam pekerjaannya.

Selain berpengaruh terhadap kompetensi, pendidikan juga mempengaruhi kinerja karyawan, karena pendidikan dapat meningkatkan daya saing karyawan dan memperbaiki kinerja karyawan menjadi lebih baik. Pendidikan merupakan suatu kegiatan seseorang dalam mengembangkan kemampuan, sikap, dan bentuk tingkah lakunya, baik untuk kehidupan masa yang akan datang dimana melalui organisasi tertentu ataupun tidak terorganisasi (Wirawan, 2018:3).

Selain pendidikan, pelatihan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kompetensi, karena dengan adanya pelatihan maka karyawan yang sebelumnya memiliki kompetensi yang kurang memadai dapat menjadi lebih kompeten setelah melalui berbagai pelatihan, sebab pelatihan pada dasarnya diadakan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

Selain berpengaruh terhadap kompetensi, pelatihan juga mempengaruhi kinerja karyawan, karena pelatihan dapat mendorong peningkatan kapasitas kemampuan karyawan menjadi lebih baik, sehingga dengan adanya kemampuan tersebut dapat menciptakan kinerja yang optimal. Pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu (Hasibuan, 2018:149).

Penelitian mengenai pengaruh pendidikan terhadap kompetensi pernah dilakukan oleh Herudiansyah (2021), yang membuktikan bahwa pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. Hasil penelitian Noima (2022), membuktikan bahwa pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. Sebaliknya berbeda dengan

penelitian Arista (2022), yang membuktikan bahwa pendidikan berpengaruh tidak signifikan terhadap kompetensi karyawan.

Selanjutnya pengaruh pelatihan terhadap kompetensi dalam penelitian Idris (2021), yang membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. Hasil penelitian Asep (2023), membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan. Sebaliknya berbeda dengan penelitian Lukman (2024), yang membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kompetensi karyawan.

Kemudian mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan dalam penelitian Farid (2023), yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Yati (2020), membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya berbeda dengan penelitian Lukman (2024), yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan pernah dibuktikan dalam penelitian Wiyoko (2023), yang membuktikan bahwa pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Rozi (2020), membuktikan bahwa pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya berbeda dengan penelitian Romegi (2021), yang membuktikan bahwa pendidikan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pernah dibuktikan dalam penelitian Oktavianus (2022), yang membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Ricko (2024), membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya berbeda dengan penelitian Aziz (2024), yang membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

BNI Multifinance adalah salah satu perusahaan anak dari BNI, yang berperan sebagai sub sektor lini bisnis BNI dalam sektor pembiayaan non-bank. BNI Multifinance kini mampu bersaing secara kompetitif dengan perusahaan pembiayaan lainnya. Perkembangannya BNI Multifinance di Kota Palembang mengalami beberapa kendala, berdasarkan dokumentasi yang penulis peroleh data capaian target dan realisasi pembiayaan BNI Multifinance Cabang Palembang tahun 2019-2024, sebagai berikut:

Tabel I.1
Target dan Realisasi Pembiayaan BNI Multifinance Cabang Palembang

Dalam Rupiah				
Tahun	Target Pembiayaan	Realisasi Pembiayaan	Persentase Capaian	Tidak Tercapai
2019	87.490.000.000	81.715.660.000	93,40%	6,60%
2020	61.257.000.000	49.722.306.900	81,17%	18,83%
2021	91.352.000.000	87.158.943.200	95,41%	4,59%
2022	101.226.000.000	90.475.798.800	89,38%	10,62%
2023	98.408.000.000	83.509.028.800	84,86%	5,14%
2024	90.829.000.000	76.252.372.000	83,95%	16,5%

Sumber: BNI Multifinance Cabang Palembang, 2025

Berdasarkan data pada Tabel I.1, dapat dilihat bahwa kuantitas kerja karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang yang masih belum mencapai target pembiayaan yang telah ditentukan dari tahun 2019 – 2024.

Data tersebut menunjukkan bahwa realisasi capaian pembiayaan dalam enam tahun anggaran terakhir hanya mampu mencapai 81,17% - 95,41%.

Kondisi di atas dapat terjadi sehubungan dengan kualitas kerja marketing BNI Multifinance Cabang Palembang yang kurang memadai, karena karyawan belum mampu mendapatkan jumlah nasabah yang sesuai dengan target penyaluran dana pembiayaan. Kualitas kerja karyawan tidak terampil dan memeriksa riwayat kredit nasabah, sehingga nasabah pembiayaan yang disaring oleh karyawan tidak semuanya memiliki kolektibilitas yang baik, Hal ini ditandai dengan tindakan karyawan yang menerima nasabah dengan skor kredit berada pada kolektibilitas 5 (kredit macet). Berkaitan hal tersebut, juga mengindikasikan adanya permasalahan mengenai waktu kerja, sebagaimana yang ditunjukkan oleh waktu kerja pertahun anggaran yang tidak optimal, sebab sesuai waktu anggaran tahunan perusahaan menargetkan jumlah penyaluran pembiayaan harus mencapai 100%, dalam hal ini karyawan dinilai membuang-buang waktu kerjanya, sehingga terdapat 4,59% - 18,83% target yang tidak terpenuhi.

Kinerja karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang di atas mungkin dipengaruhi oleh kompetensi, karena kompetensi dapat menentukan kinerja yang dihasilkan karyawan. Berkaitan kompetensi tersebut, dapat diketahui fenomena mengenai kompetensi karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang, sebagai berikut:

Tabel I.2
Indeks Kompetensi Karyawan

Item	Persentase Capaian	Kategori
Pengetahuan SOP	79,55%	Cukup
Pemahaman Bidang	74,29%	Cukup
Keterampilan Kerja	69,04%	Cukup
Sikap dan Profesionalitas	72,38%	Cukup

Sumber: BNI Multifinance Cabang Palembang, 2025

Berdasarkan data indeks kompetensi karyawan di atas, dapat dilihat bahwa kompetensi karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang sudah cukup baik namun belum optimal. Pengetahuan SOP, meskipun sudah tampak cukup tinggi dengan indeks 79,55% namun rasio ini masih terbilang belum optimal, sebab sesuai SOP karyawan hanya boleh menyalurkan pembiayaan pada nasabah dengan skor kolektibilitas 1 dan 2, tetapi pada kenyataannya masih ada nasabah dengan skor kolektibilitas 5 yang diterima. Selanjutnya dalam hal pemahaman bidang, karyawan hanya mampu mencapai indeks 74,29% hal ini menandakan jika terbagi sebagian aspek pada bidang kerja karyawan yang belum dikuasai sepenuhnya, seperti dalam bidang pembiayaan yang mana diharuskan memahami mekanisme pembiayaan yang efektif. Kemudian dalam hal keterampilan kerja, karyawan hanya mampu mencapai indeks 69,04%, terbukti dari kurang maksimalnya karyawan dalam memenuhi realisasi target pembiayaan, keterampilan yang dimaksud yaitu keterampilan dalam mendapatkan nasabah yang produktif sebagai target pembiayaan. Terakhir dalam hal sikap dan profesionalitas, karyawan hanya mampu mencapai indeks 72,38%, artinya sikap dan profesionalitas karyawan terhadap pekerjaannya pun masih kurang memadai, seperti sikap dan tindakan

karyawan yang menerima komisi dari nasabah yang tidak memenuhi syarat dengan tujuan meloloskan nasabah tersebut agar dapat menerima pembiayaan.

Fakta kompetensi di atas, salah satunya disebabkan karena pendidikan karyawan. Hal ini diidentifikasi melalui riwayat pendidikan formal karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang, sebagai berikut:

Tabel I.3
Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Karyawan	Persentase
SMA	46	38,66%
D3	28	23,53%
S1	41	34,45%
S2	4	3,36%
S3	-	-
Total	119	

Sumber: BNI Multifinance Cabang Palembang, 2025

Berdasarkan data pendidikan karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang di atas, dapat dilihat fenomena mengenai pendidikan formal karyawan menjelaskan bahwa jumlah karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan SMA masih cukup tinggi yaitu sebanyak 38,66%. Sedangkan untuk karyawan S1 sebanyak 34,45% dan D3 sebanyak 23,53%, meskipun sudah cukup banyak namun jumlah ini masih lebih sedikit dibandingkan jumlah karyawan yang berpendidikan SMA, bahkan karyawan yang berpendidikan S2 hanya 3,36%. Hal ini mengindikasikan jika tingkat pendidikan karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang tergolong kurang baik. Selanjutnya fenomena mengenai pendidikan informal, secara umum karyawan memiliki pendidikan informal yang kurang memadai di bidang kerjanya, karena tidak semua karyawan bagian marketing memiliki pengetahuan dan pengalaman kerja pada bidang kerja yang sama. Beberapa

bidang pekerjaan yang perlu ditingkat yaitu bidang kredit/pembiayaan, analisis kredit dan marketing. Umumnya pengalaman kerja karyawan masih terbilang rendah, karena secara rata-rata karyawan memiliki pengalaman antara 1-3 tahun. Dalam hal pengetahuan karyawan, seminar kompetensi bidang dan program mentoring belum diadakan oleh perusahaan, padahal kedua aspek ini sangat dibutuhkan oleh karyawan sebagai aspek pendidikan informal yang mampu menunjang pengetahuan karyawan. Seminar kompetensi membantu karyawan dapat memperoleh pengetahuan, keterampilan, pemahaman baru dan sikap kerja yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja serta pengembangan karier mereka dan praktik yang relevan dengan pekerjaan, sedangkan program mentoring membantu karyawan dapat lebih memahami bagaimana mekanisme kerja yang akurat, mengembangkan keterampilan profesional, mempercepat adaptasi di lingkungan kerja, dan membangun jaringan kerja yang kuat.

Fenomena lainnya mengenai pelatihan, hal ini diidentifikasi melalui riwayat pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan oleh BNI Multifinance Cabang Palembang, sebagai berikut:

Tabel I.4
Pelatihan

Tahun	Frekuensi Pelatihan	Jumlah Pertemuan
2019	8 Kali	17 Hari
2020	Ditiadakan (PSBB)	-
2021	4 Kali	9 Hari
2022	6 Kali	13 Hari
2023	3 Kali	7 Hari

Sumber: BNI Multifinance Cabang Palembang, 2025

Berdasarkan data pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan oleh BNI Multifinance Cabang Palembang di atas, dapat dilihat bahwa jumlah pelatihan

yang diselenggarakan tiap tahunnya masih sangat minim berkisar antara 0-8 kali pelatihan dengan rasio 0-17 hari pertemuan. Fenomena pelatihan yang diselenggarakan oleh BNI Multifinance Cabang Palembang tersebut, dikaitkan dengan peserta pelatihan yang tidak tepat sasaran, karena karyawan yang dipilih oleh perusahaan bukan berdasarkan kebutuhannya tetapi hanya karyawan tertentu, seperti karyawan yang memiliki kedekatan dengan pimpinan. Selain itu, hal ini juga mengakibatkan materi pelatihan menjadi tidak sesuai, karena pertimbangan pemberian pelatihan yang tidak tepat sasaran tersebut, sebab pelatihan untuk meningkatkan penyaluran pembiayaan seharusnya ditujukan untuk peserta pelatihan dari bidang karyawan pembiayaan yang meliputi sales, marketing dan kredit analis, namun kenyataannya yang mengikuti pelatihan tersebut lebih banyak dari bidang lainnya seperti administrasi, keuangan dan lainnya yang banyak tidak berhubungan dengan urusan pembiayaan dengan nasabah. Kemudian metode pelatihan yang dilakukan masih kurang sesuai bagi karyawan, sebab metode pelatihan yang diberikan hanya berupa seminar yang cukup sulit untuk dicerna, padahal karyawan lebih banyak menyarankan agar pelatihan tersebut berbentuk praktik langsung dalam hal pengelolaan database nasabah. Sasaran pelatihan BNI Multifinance Cabang Palembang masih belum jelas, karena seperti yang telah disebutkan sebelumnya, peserta yang mengikuti pelatihan tersebut tidak sesuai dengan sasaran pelatihan yang diadakan, sebagai contoh karyawan bagian administrasi diikutsertakan dalam pelatihan dalam memasarkan produk pembiayaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Pada Marketing BNI Multifinance Cabang Palembang.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan, sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh signifikan pendidikan terhadap kinerja karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang?
2. Apakah ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang?
3. Apakah ada pengaruh signifikan pendidikan terhadap kinerja karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang?
4. Apakah ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kompetensi karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang?
5. Apakah ada pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang.
2. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang.
3. Pengaruh pendidikan terhadap kompetensi karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang.
4. Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang.
5. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan marketing BNI Multifinance Cabang Palembang.

D. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap bahwa dengan adanya penelitian ini dapat membawa manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis yaitu memperkaya ilmu manajemen khususnya manajemen SDM.
 - b. Sebagai masukan empiris untuk pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen SDM yang berkaitan dengan pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi dan dampaknya pada kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta memberikan praktek dan teori yang selama ini diperoleh di perkuliahan, khususnya konsentrasi manajemen SDM.
- b. Manfaat bagi pihak perusahaan untuk mengetahui bagaimana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi karyawan dan dampaknya pada kinerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.
- c. Manfaat bagi penelitian mengenai SDM dalam suatu organisasi dapat dijadikan masukan terutama menyangkut masalah pendidikan, pelatihan, kompetensi, dan kinerja karyawan.
- d. Memberi masukan bagi penelitian di bidang SDM serta sebagai bahan rujukan untuk penelitian berikutnya, khususnya yang terkait dengan pendidikan, pelatihan, kompetensi, dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asep, M. (2023). Pengaruh Pelatihan, Pendidikan dan Jenjang Karir terhadap Kompetensi Karyawan pada Amarta Mikro Fintek. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3 (2): 185-192.
- Azwar, S. (2018). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Candra, B. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Riau: Zanafa Publishing.
- Diah, I.A., Fauzi., Fitria., & Dencik, A.B. (2019). *Metode Penelitian untuk Manajemen dan Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Farid, M.I.S. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kompetensi Karyawan. *Jurnal UMJ*, 2 (1): 1-14.
- Ghozali, I. (2019). *Metode Penelitian*. Jakarta. Penerbit : PT. Multicom.
- Hasan, M.I. (2018). *Pokok-Pokok Materi Statistik II (Statistik Inferensi)* Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2018). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herudiansyah, G.A. (2021). Pengaruh Pendidikan dan Jabatan terhadap Kompetensi Karyawan pada Bank Sahabat Sampoerna. *JISPOL*, 1 (2): 116-131.
- Idris, E. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pendidikan terhadap Kompetensi Karyawan Mega Finance Bandung. *Jurnal Sekretari & Administrasi (Serasi)*, 18 (2): 56-68.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, A.A.P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Noima, N.D. (2022). Pengaruh Pendidikan terhadap Kompetensi Karyawan Bank Permata. *Escaf*, 1 (2): 146-150.
- Oktavianus, L. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Muamalat Indonesia. *ZONASI: Jurnal Sistem Informasi*, 2 (2): 38-49.

- Prayitno. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Priansa, D.J. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Ricko, C.F. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero). *E-Journal Management dan Binis*, 4 (7): 193-201.
- Rivai, Z.V. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Depok: Rajagrafindo.
- Rozi, M.H. (2020). Pengaruh Pendidikan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. *Jimea (Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi)*, 4 (3): 141-154.
- Sarwono, J. (2018). *Path Analysis (menggunakan SPSS)*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Simanjuntak, P.J. (2018). *Manajemen dan Evolusi kerja*. Edisi ke 3. Jakarta: Lembaga Penerbit FE-UI.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V.W. (2019). *Penelitian Manajemen dan Akuntansi dengan SPSS*. Yogyakarta: Pustaka Baru.
- Supriyanto, A.S., & Maharani, V. (2018). *Metode Penelitian Sumber Data Manusia: Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data*. Malang: UIN-Malang Press.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Undang-Undang Republik Indonesia. *Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Pendidikan*.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wirawan. (2018). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

- Wiyoko, A.M. (2023). Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja Karyawan Bussan Auto Finance (BAF) *Ikraith-Ekonomika*, 3 (4): 84-103.
- Yati, U.S. (2020). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Sinarmas Multifinance. *E-JM: Jurnal Manajemen*, 28 (3): 454-476.