

PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA IMPLEMENTASI EARLY WARNING SYSTEM DI PT PERMODALAN NASIONAL MADANI

Dindin Ismail^{1*}, Siti Safaria²

^{1,2}Perbanas Institute

*Korespondensi : Dindinismaill80@gmail.com

Diterima: 15 12 2025

Direvisi: 27 12 2025

Disetujui: 31 01 2026

Abstract

This study aims to analyze and evaluate three independent variables, namely competence and organizational culture, as well as work motivation as an intervening variable for the dependent variable studied, namely the performance of Supervisory and Monitoring Implementation (PPM) employees at Permodalan Nasional Madani (PNM). The sample consists of all 105 PPM PNM employees, which is the entire sample so that there are PPM representatives for PNM Branches from a total of 58 Branches throughout Indonesia. The analysis method in this study uses SEM analysis with SmartPLS software. Work culture has the most dominant influence on employee motivation and performance. Motivation plays an important role in improving employee performance. Competence is not proven to have a significant effect on motivation or performance in the model. Motivation is proven to be a mediating variable in the relationship between work culture and performance. The research model has excellent validity, reliability, and predictive ability.

Keywords: *Competence, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance, PPM, PNM.*

1. PENDAHULUAN

Perkembangan industri jasa keuangan saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan organisasi, khususnya terkait dengan pengelolaan risiko. Salah satu risiko utama yang dihadapi oleh lembaga keuangan adalah risiko kredit, yaitu risiko yang timbul akibat ketidakmampuan debitur dalam memenuhi kewajibannya sesuai dengan perjanjian. Selain itu, risiko operasional juga menjadi perhatian penting karena berkaitan dengan tidak cukupan atau kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, maupun kejadian eksternal yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan. Pentingnya pengelolaan risiko tersebut telah diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan melalui Peraturan OJK Nomor 18/POJK.03/2016 mengenai penerapan manajemen risiko bagi lembaga keuangan. Oleh karena itu, organisasi memerlukan strategi manajemen risiko yang efektif, salah satunya melalui penerapan *Early Warning System* (EWS) sebagai mekanisme deteksi dini terhadap potensi penyimpangan atau risiko pembiayaan.

Dalam implementasinya, keberhasilan *Early Warning System* sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang menjalankannya. Pada PT Permodalan Nasional Madani (PNM), fungsi tersebut dijalankan oleh Pelaksana Pengawasan dan Monitor (PPM) yang memiliki tanggung jawab dalam melakukan identifikasi, analisis, serta evaluasi terhadap proses pembiayaan yang disalurkan perusahaan. Kinerja PPM menjadi elemen penting dalam mendukung efektivitas sistem pengawasan pembiayaan, karena hasil analisis dan monitoring yang dilakukan berfungsi sebagai dasar bagi perusahaan dalam mengambil langkah mitigasi risiko secara tepat dan cepat.

Salah satu faktor yang diyakini mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi. Kompetensi merepresentasikan seperangkat karakteristik yang meliputi pengetahuan, keterampilan, serta perilaku yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Menurut Boyatzis (1982), kompetensi merupakan

determinan utama dalam pencapaian kinerja karena menentukan kemampuan individu dalam menjalankan tugas secara efektif. Dalam konteks PPM, kompetensi tidak hanya mencakup pemahaman teknis terkait analisis pembiayaan dan pengawasan risiko, tetapi juga mencakup kemampuan kognitif, komunikasi, serta pengambilan keputusan dalam merespons indikator peringatan dini. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan, semakin besar pula peluang tercapainya kinerja yang optimal dalam pelaksanaan *Early Warning System*.

Selain kompetensi, budaya kerja organisasi juga berperan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membentuk pola perilaku dalam bekerja (Schein, 2010). Budaya kerja yang positif, seperti komunikasi terbuka, kolaborasi, dan orientasi pada kinerja, dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pelaksanaan sistem pengawasan dan monitoring secara efektif. Sebaliknya, budaya kerja yang tidak mendukung dapat menjadi hambatan dalam implementasi sistem deteksi dini terhadap potensi risiko pembiayaan.

Di samping itu, motivasi kerja juga merupakan faktor penting yang dapat memperkuat hubungan antara kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut teori harapan (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh Vroom (1964), motivasi kerja dipengaruhi oleh persepsi individu mengenai hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil yang diharapkan. Sementara itu, teori *Self Determination Theory* yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000) menekankan bahwa motivasi intrinsik muncul dari kebutuhan individu akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, motivasi kerja dapat berperan sebagai mekanisme psikologis yang mendorong karyawan untuk memaksimalkan kompetensi yang dimiliki serta beradaptasi dengan budaya organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Krisnawati dan Bagia (2021) menemukan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Putra (2020) juga menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun demikian, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian Sadana dan Safaria menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang masih perlu dikaji lebih lanjut, khususnya terkait peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kompetensi, budaya kerja, dan kinerja karyawan.

PT Permodalan Nasional Madani (PNM) sebagai lembaga keuangan yang berfokus pada pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam menyalurkan pembiayaan kepada masyarakat. Berdasarkan laporan perusahaan tahun 2024, PNM memiliki 58 kantor cabang dan 621 kantor layanan PNM Unit Layanan Modal Mikro (ULaMM) yang tersebar di seluruh Indonesia. Melalui jaringan tersebut, PNM menyalurkan pembiayaan kepada pelaku UMKM sebagai upaya pemberdayaan ekonomi masyarakat. Meskipun demikian, aktivitas penyaluran pembiayaan juga memiliki potensi risiko yang perlu dikelola dengan baik, salah satunya melalui pengendalian portofolio *Loan at Risk* (LaR) yang mencerminkan tingkat risiko kredit perusahaan

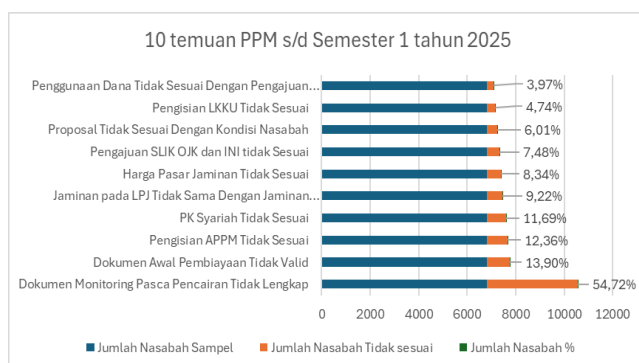
Data kinerja PNM menunjukkan bahwa selama periode 2023–2025 terjadi penurunan portofolio *Loan at Risk* (LaR) dalam penyaluran pembiayaan. Penurunan tersebut menunjukkan adanya peningkatan kualitas pengelolaan risiko pembiayaan di perusahaan. Salah satu faktor yang diduga berkontribusi terhadap kondisi tersebut adalah peningkatan kinerja Pelaksana Pengawasan dan Monitoring (PPM) dalam menjalankan fungsi *Early Warning System*. Namun demikian, data temuan PPM menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa permasalahan dalam proses monitoring, salah satunya adalah ketidaklengkapan dokumen monitoring pasca pencairan, yang menjadi temuan terbesar dalam kegiatan pengawasan. Berikut portofolio LaR di PNM dapat ditemukan dalam gambar berikut:



Sumber : Data Portofolio PT PNM

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbaikan dalam kualitas portofolio pembiayaan, masih terdapat tantangan dalam pelaksanaan fungsi monitoring dan pengawasan pembiayaan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih mendalam untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja PPM dalam menjalankan fungsi *Early Warning System*. Beberapa penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa kompetensi, motivasi kerja, dan budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Dwiyanti et al., 2019; Yuningsih, 2019; Susanto, 2020; Aryani et al., 2021).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi, budaya kerja, dan motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan



Sumber : Data temuan PPM

kinerja karyawan. Studi Rasheed dan Kausar (2021) menemukan bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan kemampuan analitis dan pengambilan keputusan. Selain itu, penelitian Choi (2022) menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat dan adaptif dapat meningkatkan produktivitas karyawan melalui terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada kinerja. Dari perspektif motivasi, Gagné et al. (2022) menegaskan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran penting dalam meningkatkan keterlibatan dan kualitas kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Hussain dan Ali (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Selanjutnya, Yousaf et al. (2024) menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi mampu meningkatkan motivasi kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kompetensi, budaya kerja, motivasi, dan kinerja karyawan masih menjadi topik penting untuk diteliti lebih lanjut, khususnya dalam konteks implementasi sistem pengendalian risiko seperti *Early Warning System* pada lembaga keuangan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PPM dalam pelaksanaan *Early Warning System* dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Permodalan Nasional Madani. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam sistem pengendalian risiko. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi PT Permodalan Nasional Madani dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan

2 KERANGKA TEORETIS

2.1. Grand Theory Penelitian

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah *Resource-Based View* (RBV) dan Teori Motivasi dalam manajemen sumber daya manusia.

1) Resource-Based View (RBV)

Teori *Resource-Based View* (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya internal yang dimiliki perusahaan, khususnya sumber daya manusia. Menurut Barney (1991), sumber daya organisasi yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dalam perspektif RBV, kompetensi karyawan dan budaya organisasi merupakan aset strategis yang mampu meningkatkan kinerja organisasi. Kompetensi yang tinggi memungkinkan karyawan menjalankan tugas secara efektif, sementara budaya kerja yang kuat menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks penelitian ini, kompetensi dan budaya kerja dipandang sebagai sumber daya internal yang mempengaruhi kinerja Pelaksana Pengawasan dan Monitoring (PPM) dalam menjalankan fungsi *Early Warning System* sebagai bagian dari manajemen risiko perusahaan.

2) Teori Motivasi (*Expectancy Theory*)

Teori harapan (*Expectancy Theory*) menjelaskan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh harapan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan memberikan hasil yang diinginkan. Vroom (1964) menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga komponen utama yaitu:

- a) *Expectancy* - keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik
- b) *Instrumentality* - keyakinan bahwa kinerja

akan menghasilkan reward

- c) *Valence* - nilai atau pentingnya reward bagi individu

Dalam konteks organisasi, karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha memberikan kinerja terbaik dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi faktor penting yang menjembatani pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

3) *Self Determination Theory (SDT)*

Self Determination Theory menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kebutuhan psikologis dasar individu, yaitu:

- a) *Autonomy* - kebebasan dalam mengatur pekerjaan
- b) *Competence* - kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas
- c) *Relatedness* - hubungan sosial dalam lingkungan kerja

Menurut Deci dan Ryan (2000), ketika ketiga kebutuhan tersebut terpenuhi, individu akan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi sehingga mampu meningkatkan kinerja kerja. Dalam penelitian ini, motivasi kerja dipandang sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dalam pelaksanaan *Early Warning System*.

4) *Teori Kinerja (Performance Theory)*

Armstrong (2014) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, antara lain: kemampuan atau kompetensi, motivasi kerja, lingkungan organisasi atau budaya kerja. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu, dorongan motivasi, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Berdasarkan teori *Resource-Based View*, *Expectancy Theory*, dan *Self Determination Theory*, dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan budaya kerja sebagai sumber daya

organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian, pengaruh tersebut tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan dapat diperkuat melalui motivasi kerja sebagai faktor psikologis yang mendorong individu untuk memanfaatkan kompetensi yang dimiliki serta beradaptasi dengan budaya organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal.

2.2 Kajian Teoritis

Kajian teoritis merupakan landasan konseptual yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian. Penelitian ini mengkaji pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dalam pelaksanaan *Early Warning System (EWS)* dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Oleh karena itu, kajian teori difokuskan pada konsep kompetensi, budaya kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan, serta sistem peringatan dini dalam manajemen risiko.

2.2.1 Kompetensi

Kompetensi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Kompetensi menggambarkan kemampuan individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik personal yang memungkinkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif.

Menurut Boyatzis (1982), kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berkaitan dengan kinerja unggul dalam suatu pekerjaan. Kompetensi tersebut mencerminkan kemampuan individu dalam menerapkan pengetahuan, keterampilan, serta perilaku kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi terdiri dari beberapa komponen utama yaitu *motives, traits, self-concept, knowledge, dan skills* yang memengaruhi cara seseorang berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugasnya. Kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga karakteristik psikologis yang mendukung keberhasilan individu dalam bekerja.

Dalam konteks organisasi, kompetensi memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan. Individu yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien, menghasilkan kualitas kerja yang baik, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

Dalam penelitian ini, kompetensi karyawan Pelaksana Pengawasan dan Monitoring (PPM) di PT Permodalan Nasional Madani mencakup kemampuan analisis pembiayaan, pemahaman terhadap sistem pengawasan, serta kemampuan dalam memanfaatkan *Early Warning System* (EWS) untuk mendeteksi potensi risiko pembiayaan secara dini.

Dimensi Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi terdiri dari lima dimensi utama, yaitu:

- a) *Knowledge* (Pengetahuan)
Merupakan pemahaman individu terhadap prosedur kerja, kebijakan organisasi, serta informasi yang relevan dengan pelaksanaan tugas.
- b) *Skill* (Keterampilan)
Kemampuan teknis dan interpersonal yang digunakan individu dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif.
- c) *Self-concept* (Konsep diri)
Nilai, sikap, dan persepsi individu terhadap dirinya sendiri yang mempengaruhi perilaku kerja.
- d) *Trait* (Sifat)
Karakteristik personal yang relatif stabil seperti ketelitian, kedisiplinan, dan ketekunan.
- e) *Motive* (Motif)
Dorongan internal yang memotivasi individu untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Kompetensi merupakan salah satu determinan utama dalam peningkatan kinerja karyawan. Menurut teori *human capital* yang dikemukakan oleh Becker (1964), kemampuan dan keterampilan yang dimiliki individu

merupakan investasi penting yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif dan efisien. Dalam konteks pelaksanaan *Early Warning System*, kompetensi yang baik memungkinkan karyawan untuk melakukan analisis risiko secara tepat serta memberikan rekomendasi mitigasi yang akurat.

2.2.2 Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi yang mempengaruhi perilaku kerja dan cara individu berinteraksi dalam organisasi. Menurut Schein (2010), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir dan bertindak. Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komitmen karyawan, serta mendorong perilaku kerja yang positif. Dalam organisasi modern, budaya kerja sering dikaitkan dengan nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, kolaborasi, dan orientasi terhadap kinerja.

Dalam konteks PT Permodalan Nasional Madani, budaya kerja yang mendukung integritas, profesionalisme, dan kerja sama tim dapat memperkuat efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan serta meningkatkan kualitas sistem peringatan dini terhadap risiko pembiayaan.

Dimensi Budaya Kerja

Menurut Geert Hofstede (1991) serta Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn (2011), budaya organisasi dapat dijelaskan melalui beberapa dimensi utama, yaitu:

- a) Inovasi dan pengambilan risiko
- b) Perhatian terhadap detail
- c) Orientasi pada hasil
- d) Orientasi pada manusia

- e) Kerja tim dan kolaborasi
- f) Stabilitas organisasi

Dimensi tersebut mencerminkan karakteristik budaya yang mempengaruhi cara karyawan bekerja dalam organisasi. Budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan. Budaya yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, kerja sama, serta inovasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan karena memberikan arah yang jelas mengenai nilai dan standar perilaku dalam organisasi.

Dalam konteks PPM di PT PNM, budaya kerja yang menekankan akuntabilitas, kolaborasi, dan disiplin kerja dapat mempercepat respons terhadap indikator risiko dalam pelaksanaan *Early Warning System*.

2.2.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Menurut Victor H. Vroom (1964), motivasi kerja merupakan hasil dari hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil yang diharapkan. Individu akan termotivasi untuk bekerja apabila mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan memberikan manfaat bagi dirinya. Selain itu, Frederick Herzberg (1959) mengemukakan teori dua faktor yang membedakan antara faktor motivator (prestasi, pengakuan, tanggung jawab) dan faktor higienis (gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan) yang mempengaruhi kepuasan kerja dan motivasi karyawan.

Peran Motivasi sebagai Variabel Intervening

Motivasi kerja dapat berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara kompetensi dan budaya kerja dengan kinerja karyawan. Menurut Baron dan Kenny (1986), variabel mediasi menjelaskan mekanisme bagaimana suatu variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

Dalam konteks penelitian ini, kompetensi dan budaya kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

2.2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

Menurut John P. Campbell (1993), kinerja merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi kerja, serta persepsi terhadap peran yang dijalankan. Selanjutnya, Rivai (2015) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam periode tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, kinerja karyawan PPM mencerminkan kemampuan dalam melakukan pengawasan pembiayaan, mendeteksi potensi risiko melalui *Early Warning System*, serta mengambil tindakan preventif secara tepat waktu.

Dimensi Kinerja

Menurut Michael Armstrong (2014), kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa dimensi, yaitu:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Kerja sama
- 5) Inisiatif dan tanggung jawab

2.2.5 *Early Warning System* (EWS)

Early Warning System (EWS) merupakan mekanisme yang digunakan untuk mendeteksi secara dini potensi risiko dalam kegiatan organisasi. Sistem ini bertujuan untuk memberikan sinyal peringatan awal sehingga organisasi dapat mengambil tindakan mitigasi sebelum risiko berkembang menjadi masalah yang lebih serius.

Berdasarkan standar ISO 31000:2018, sistem peringatan dini merupakan bagian dari proses

manajemen risiko yang berfungsi untuk mengidentifikasi potensi ancaman sejak awal serta mengembangkan respons yang tepat untuk mengurangi dampak risiko tersebut. Dalam konteks lembaga keuangan, EWS digunakan untuk memantau kualitas pembiayaan serta mengidentifikasi potensi kegagalan pembayaran oleh debitur. Melalui sistem ini, organisasi dapat melakukan tindakan preventif untuk menghindari terjadinya kredit bermasalah.

Di PT Permodalan Nasional Madani, Early Warning System digunakan untuk memantau potensi risiko pembiayaan, kinerja unit bisnis, serta kualitas portofolio kredit sehingga dapat dilakukan tindakan mitigasi secara lebih cepat dan efektif.

2.2.6 Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Milton C. Regan (2006), manajemen risiko merupakan penerapan berbagai kebijakan dan prosedur yang bertujuan untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya peristiwa yang dapat merugikan organisasi. Sementara itu, berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/ 2016, manajemen risiko merupakan serangkaian metodologi dan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha bank.

Regulasi tersebut juga menjelaskan bahwa terdapat delapan jenis risiko utama yang harus dikelola oleh lembaga keuangan, yaitu:

1. Risiko kredit
2. Risiko pasar
3. Risiko likuiditas
4. Risiko operasional
5. Risiko kepatuhan
6. Risiko hukum
7. Risiko reputasi
8. Risiko strategis

Penerapan manajemen risiko yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengurangi potensi kerugian serta meningkatkan stabilitas operasional perusahaan

2.3 Penelitian terdahulu

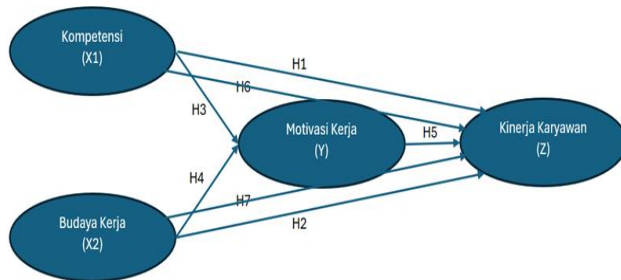
Tabel 2. Peneliti Terdahulu

No.	Peneliti	Hasil Penelitian
1	Nasir, M. (2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh kepada kinerja, sedangkan Disiplin kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2	Krisnawati & Bagia (2021)	Kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
3	Ainanur & Tirtayasa (2018)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
4	Sadana, S.S., & Safaria, S (2023)	Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja
5	Aryani, <i>et al.</i> , (2021)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja
6	Putra, dkk, (2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
7	Hidayat (2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kompetensi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja
8	Ratnawati, dkk (2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan pengalaman kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja
9	Susanto (2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin, kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
10	Setyanti, E., (2020).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berprestasi tidak berpengaruh
11	Chieh-Peng Lin, Hui-Ting (2022)	Hasil penelitian menunjukkan interaksi sosial dan efikasi diri memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja pekerjaan secara tidak langsung melalui mediasi penuh komitmen kerja
12	Yiching Lin (2021)	project management competency of those engaged in e-commerce had a positive influence on their work performance
13	Ahmad Fauzi	Hasil penelitian menunjukkan kompetensi dan motivasi kerja

No.	Peneliti	Hasil Penelitian
	(2024)	berpengaruh positif terhadap kinerja
14	Suprpto, S. & Safaria, S. (2024).	Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

Sumber:

2.4 Kerangka berpikir



Gambar 2 Kerangka Berpikir

Sumber: OlahData

2.5 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu yang memungkinkan seseorang menjalankan tugas secara efektif. Individu yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

H1 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PPM dalam pelaksanaan Early Warning System di PT Permodalan Nasional Madani.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja

Budaya kerja yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih produktif dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

H2 : Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PPM dalam pelaksanaan Early Warning System di PT Permodalan Nasional Madani.

Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung memiliki rasa percaya diri yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas sehingga

meningkatkan motivasi kerja dalam mencapai hasil yang diharapkan.

H3 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan PPM dalam pelaksanaan Early Warning System di PT Permodalan Nasional Madani.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja

Budaya kerja yang mendukung seperti komunikasi terbuka, penghargaan terhadap kinerja, dan kolaborasi dapat meningkatkan semangat kerja serta motivasi karyawan.

H4 : Budaya kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan PPM dalam pelaksanaan Early Warning System di PT Permodalan Nasional Madani.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang mendorong individu untuk bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

H5 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PPM dalam pelaksanaan Early Warning System di PT Permodalan Nasional Madani.

Peran Mediasi Motivasi

Motivasi kerja dapat memperkuat hubungan antara kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

H6 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

H7 : Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening

3 METODE

Populasi

Populasi merujuk pada sekelompok objek atau subjek yang memiliki standar dan ciri-ciri yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan diteliti guna mencapai hasil akhir (Sugiyono, 2014).

Dalam konteks penelitian ini, populasi yang

diteliti adalah keseluruhan karyawan PPM PNM di 58 Kantor Cabang di seluruh Indonesia, dengan jumlah responden sebanyak 105 orang. Sampel. Anshori & Iswati (2019) menyatakan bahwa sampel mencerminkan representasi sebagian dari keseluruhan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dalam penelitian ini menerapkan metode *sensus sampling* untuk mengambil sampel dari karyawan PPM PNM sebanyak 105 orang dengan keseluruhan sampling PPM Cabang PNM dari total 58 Cabang

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Model Pengukuran dan Model Struktural

1) Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan pada penelitian ini diuji menggunakan *Fornell-Larcker Criterion dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Berdasarkan hasil analisis Fornell-Larcker, nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Nilai diagonal untuk variabel budaya kerja (0,855), kinerja (0,883), kompetensi (0,828), dan motivasi (0,866) menunjukkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan korelasi antar variabel. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dengan konstruk lainnya.

	Budaya Kerja	kinerja	kompetensi	motivasi
Budaya Kerja	0,855			
kinerja	0,816	0,883		
kompetensi	0,581	0,604	0,828	
motivasi	0,853	0,823	0,561	0,866

Sumber: OlahData

Selain itu, hasil pengujian menggunakan HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai rasio berada pada rentang 0,522–0,749, yang berarti lebih kecil dari batas yang direkomendasikan yaitu 0,90. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

	Budaya Kerja	kinerja	kompetensi	motivasi
Budaya Kerja				
kinerja	0,529			
kompetensi	0,615	0,522		
motivasi	0,749	0,626	0,599	

Sumber: OlahData

2) Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas konstruk dilakukan dengan menggunakan Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yaitu budaya kerja sebesar 0,922, kinerja 0,968, kompetensi 0,961, dan motivasi 0,891.

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Budaya Kerja	0,922	0,925	0,936
kinerja	0,968	0,969	0,972
kompetensi	0,961	0,964	0,966
motivasi	0,891	0,902	0,920

Sumber: OlahData

Demikian pula nilai Composite Reliability pada seluruh konstruk berada di atas batas minimum 0,70, yaitu budaya kerja 0,936, kinerja 0,972, kompetensi 0,966, dan motivasi 0,920. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik, sehingga indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur variabel penelitian secara konsisten.

3) Koefisien Determinasi (R²)

Nilai R-Square digunakan untuk menjelaskan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R² kinerja sebesar 0,867, yang berarti bahwa 86,7% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya kerja, kompetensi, dan motivasi, sedangkan sisanya 13,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

	R Square	R Square Adjusted
kinerja	0,867	0,863
motivasi	0,734	0,729

Sumber: OlahData

Sementara itu, nilai R^2 motivasi sebesar 0,734, yang berarti bahwa 73,4% variasi motivasi karyawan dapat dijelaskan oleh budaya kerja dan kompetensi, sedangkan sisanya 26,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelas yang kuat.

4) Effect Size (f^2)

Pengujian effect size (f^2) dilakukan untuk melihat besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja ($f^2 = 0,766$) dan pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi ($f^2 = 1,576$).

	Budaya Kerja	Kinerja	Kompetensi	Motivasi
Budaya Kerja		0,766		1,576
Kinerja				
Kompetensi		0,031		0,024
Motivasi		0,159		

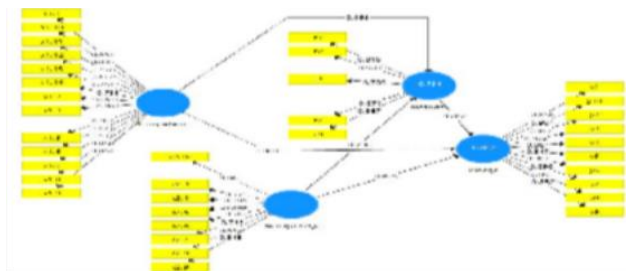
Sumber: OlahData

Sebaliknya, kompetensi memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja ($f^2 = 0,031$) dan motivasi ($f^2 = 0,024$). Sementara itu, motivasi memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja ($f^2 = 0,159$). Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam model penelitian.

5) Predictive Relevance (Q^2)

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
Budaya Kerja	872,000	872,000	
kinerja	1090,000	361,433	0,668
kompetensi	1417,000	1417,000	
motivasi	545,000	270,449	0,504

Hasil pengujian predictive relevance (Q^2) menunjukkan nilai Q^2 kinerja sebesar 0,668 dan Q^2 motivasi sebesar 0,504. Karena nilai tersebut lebih besar dari nol, maka model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam menjelaskan variabel endogen.



Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan bootstrapping pada model struktural. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien sebesar 0,629, nilai t- statistic 6,589, dan p-value 0,000. Selain itu, budaya kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan koefisien 0,796, nilai t-statistic 5,566, dan p-value 0,000.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Kerja -> kinerja	0,629	0,601	0,095	6,589	0,000
Budaya Kerja -> motivasi	0,796	0,719	0,143	5,566	0,000
kompetensi -> kinerja	0,080	0,135	0,107	0,747	0,457
petensi otivasi	0,099	0,173	0,142	0,699	0,486
ivasi ->rja	0,282	0,256	0,094	3,001	0,003

Sumber: OlahData

Sebaliknya, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,080$; $t = 0,747$; $p = 0,457$) maupun terhadap motivasi ($\beta = 0,099$; $t = 0,699$; $p = 0,486$). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi belum mampu secara langsung meningkatkan motivasi maupun kinerja dalam konteks penelitian ini.

Sementara itu, motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien sebesar 0,282, nilai t-statistic 3,001, dan p-value 0,003.

Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Budaya Kerja - > motivasi -> kinerja	0,224	0,189	0,086	2,599	0,011
kompetensi -> motivasi -> kinerja	0,028	0,040	0,034	0,813	0,418

Sumber: OlahData

Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja dengan koefisien 0,224, nilai t-statistic 2,599, dan p-value 0,011. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Sebaliknya, motivasi tidak mampu memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, karena nilai t-statistic sebesar 0,813 dengan p-value 0,418, sehingga hubungan tersebut tidak signifikan

Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sejalan dengan penelitian Putra dkk (2020), budaya kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi sejalan dengan penelitian Hidayat (2020). Selanjutnya kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja) maupun terhadap motivasi). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi belum mampu secara langsung meningkatkan motivasi maupun kinerja dalam konteks penelitian ini tidak sejalan penelitian Susanto (2020) dan Fausi (2024) tetapi mendukung penelitian Setyani (2020) Kemudian motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja berbeda dengan hasil temuan Suprpto dan Safaria (2024)

5. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis model struktural PLS-SEM dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja

karyawan. Selain itu, motivasi terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan juga memediasi hubungan antara budaya kerja dan kinerja. Namun demikian, kompetensi tidak terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kinerja dalam model penelitian ini.

- 1) Budaya kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.
- 2) Motivasi
- 3) Berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kinerja dalam model penelitian ini. berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- 4) Kompetensi tidak terbukti
- 5) Motivasi terbukti menjadi variabel mediasi pada hubungan budaya kerja terhadap kinerja.
- 6) Model penelitian memiliki validitas, reliabilitas, dan kemampuan prediksi yang sangat baik.

REFERENSI

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh budaya organisasi, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Aryani, R., et al. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 145–154
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Choi, S. L. (2022). Organizational culture and

- employee performance: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 35(5), 715–730. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2022-0087>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dwiyanti, N., Sudiro, A., & Noermijati. (2019). The effect of organizational culture and competence on employee performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(3), 15–22.
- Fauzi, A. (2024). Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1), 45–56.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2022). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100–121. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100646>
- Hidayat, R. (2020). Pengaruh motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 112–121
- Hussain, M., & Ali, M. (2023). Employee competence and organizational performance: The mediating role of work motivation. *Sustainability*, 15(4), 3124. <https://doi.org/10.3390/su15043124>
- Krisnawati, N. L. P., & Bagia, I. W. (2021). The effect of work competence on employee performance. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(2), 45–53.
- Lin, C. P., Liu, C. M., & Chan, H. T. (2022). Developing job performance: Mediation of occupational commitment and achievement striving with competence enhancement as a moderator. *Personnel Review*, 51(2), 750–769. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0296>
- Lin, Y. (2021). Project management competency and work performance in e-commerce projects. *International Journal of Project Management*, 39(6), 634–645.
- Nasir, M., Taufan, R. R., Fadhil, M., & Syahnur, M. H. (2021). Budaya organisasi dan disiplin kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *AkMen Jurnal Ilmiah*, 18(1), 71–83. <https://doi.org/10.37476/akmen.v18i1.1429>
- Putra, I. G. A. (2020). The influence of competence, motivation and organizational culture on employee performance. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 2(4), 98–105.
- Ratnawati, D., et al. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 95–104
- Sadana, S. S., & Safaria, S. (2022). The effect of motivation on employee performance. *Journal of Human Resource and Organizational Development*, 6(2), 112–120.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Setyanti, E. (2020). Pengaruh kompetensi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(2), 201–210.
- Suprpto, S., & Safaria, S. (2024). Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada organisasi publik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(1), 21–30.
- Susanto, H. (2020). Pengaruh disiplin kerja,

kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), 55–64.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

Yousaf, A., Ahmed, Z., & Rafiq, M. (2024). Organizational culture, employee motivation and performance: Evidence from service sector organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-2023-0456>

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.

PT Permodalan Nasional Madani. (2024). *Laporan tahunan PT Permodalan Nasional Madani tahun 2024*. PT Permodalan Nasional Madani