PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERAN INTEGRITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA KANTOR PUSAT PT BANK SULUTGO

THE INFLUENCE OF JOB TRAINING AND WORK ABILITY ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH INTEGRITY AS A MODERATING VARIABLE AT PT BANK SULUTGO HEAD OFFICE

Oleh:
Magdalena Jerine Zazah[1]
Hendra N. Tawas[2]
Genita G. Lumintang[3]

[123]Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi Manado

Email:
[1]mantikmagdalena01@gmail.com
[2]hendranovitawas1971@gmail.com
[3]genitalumintang@unsrat.ac.id

Abstract: *This study aims to examine the influence of Job Training and Work Ability on Employee Performance and to analyze the role of Integrity as a moderating variable at the Head Office of PT Bank SulutGo. The study employed a quantitative approach involving 75 employees who met the research criteria and were selected through non-probability sampling using purposive sampling. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results show that Job Training, Work Ability, and Integrity have positive and significant direct effects on Employee Performance. Job Training provides the strongest relative contribution in the model, followed by Work Ability and Integrity. However, Integrity is not proven to moderate the influence of Job Training or Work Ability on Employee Performance. These findings indicate that employee performance is more directly supported by the quality of training, work ability, and integrity, while integrity has not demonstrated a role in changing the strength of the relationship between Job Training and Work Ability with Employee Performance.*

Keywords: *Job Training, Work Ability, Integrity, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, termasuk pada sektor perbankan yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan, ketelitian kerja, kepatuhan terhadap prosedur, serta kemampuan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Dalam organisasi perbankan, kinerja pegawai menjadi aspek penting karena berkaitan dengan kualitas pekerjaan, pencapaian target, koordinasi antarunit, dan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsi pelayanan maupun kegiatan pendukung secara efektif. Huda (2020) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dan kontribusi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tanggung jawab dan tujuan organisasi.

PT Bank SulutGo merupakan bank pembangunan daerah yang menjalankan kegiatan pelayanan perbankan terutama di wilayah Sulawesi Utara dan Gorontalo. Berdasarkan data internal per 30 Juni 2026, jumlah seluruh pegawai PT Bank SulutGo tercatat sebanyak 2.030 orang. Dari jumlah tersebut, pegawai dengan status Pegawai Tetap, Calon Pegawai, dan Kontrak Kantor Pusat berjumlah 1.723 orang yang tersebar pada Kantor Pusat sebanyak 429 pegawai serta Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu sebanyak 1.294 pegawai. Penelitian difokuskan pada Kantor Pusat karena unit ini memiliki konsentrasi pegawai yang besar dan menjalankan berbagai fungsi utama serta pendukung perusahaan, seperti perencanaan, pengawasan, administrasi, pengelolaan sumber daya manusia, teknologi informasi, koordinasi, dan pengambilan keputusan.

Kinerja Pegawai penting untuk diteliti pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo karena keberhasilan pelaksanaan berbagai fungsi tersebut berkaitan langsung dengan kemampuan pegawai menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, mencapai target, bekerja sama dengan bagian lain, serta melaksanakan pekerjaan secara disiplin dan sesuai dengan

standar perusahaan. Data kinerja aspek sosial perusahaan juga menunjukkan adanya kegiatan pengembangan sumber daya manusia, kecelakaan kerja, dan turnover karyawan. Data tersebut tidak secara langsung menggambarkan tinggi atau rendahnya kinerja individu, tetapi memberikan gambaran bahwa pengelolaan sumber daya manusia tetap menjadi bagian penting dalam mendukung pencapaian kinerja perusahaan (Annual Report BSG, 2025).

Salah satu faktor yang diduga dapat memengaruhi kinerja pegawai adalah pelatihan kerja. Pelatihan merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai agar mampu melaksanakan tugas sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dalam sektor perbankan, pelatihan dibutuhkan karena pegawai perlu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, perubahan prosedur, ketentuan operasional, dan standar pelayanan yang terus berkembang. Pelatihan yang dilaksanakan secara tepat juga dapat membantu pegawai memahami tugas secara lebih baik, mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, serta meningkatkan kesiapan dalam menghadapi perubahan tuntutan kerja. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan pengembangan pegawai, tetapi juga menjadi salah satu upaya organisasi dalam mendukung peningkatan kualitas pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian kinerja pegawai (Rahardjo, 2022).

Data Annual Report BSG menunjukkan bahwa aktivitas pendidikan dan pelatihan mengalami peningkatan. Pada tahun 2024 pelatihan dilaksanakan sebanyak 209 kelas dengan total 4.811 peserta, sedangkan pada tahun 2025 meningkat menjadi 284 kelas dengan 8.080 peserta. Peningkatan jumlah kelas dan peserta menunjukkan adanya upaya perusahaan dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Namun, peningkatan aktivitas pelatihan belum secara langsung membuktikan bahwa pelatihan tersebut meningkatkan kinerja, sehingga pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai masih perlu diuji secara empiris.

Selain Pelatihan Kerja, Kemampuan Kerja menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Kemampuan kerja menggambarkan kapasitas pegawai dalam memahami pekerjaan, memecahkan masalah, berpikir kritis, menghasilkan gagasan, menyesuaikan diri terhadap perubahan, dan berkoordinasi dengan rekan kerja. Keragaman fungsi pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo menuntut pegawai untuk memahami prosedur, mengelola informasi, mengambil keputusan, serta menyelesaikan masalah sesuai tuntutan pekerjaan. Huda (2020) menjelaskan bahwa kemampuan kerja mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kecakapan yang digunakan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Integritas juga menjadi faktor penting dalam lingkungan kerja perbankan karena pegawai berhubungan dengan pengelolaan keuangan, informasi perusahaan, data nasabah, kepatuhan terhadap prosedur, dan kepercayaan masyarakat. Integritas berkaitan dengan kejujuran, tanggung jawab, konsistensi, pemenuhan komitmen, serta kepedulian terhadap kepentingan organisasi (Sabrina, 2021). Selain diduga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, Integritas dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel moderasi untuk mengetahui apakah tingkat integritas pegawai mampu mengubah kekuatan pengaruh pelatihan kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan dan kemampuan kerja umumnya memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan integritas juga ditemukan berpengaruh terhadap kinerja. Nafsiyah dkk. (2024), Sibarani dan Dwiarti (2024), Dataui dkk. (2024), Akbar (2024), Purnomo dkk. (2023), Rindengan dkk. (2022), serta Prasetya dkk. (2021) menunjukkan adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Penelitian Siahaan (2025), Dewi dkk. (2023), Pratiwi dkk. (2022), dan Rindengan dkk. (2022) juga menunjukkan pentingnya kemampuan, kompetensi, atau kapabilitas kerja terhadap kinerja. Sementara itu, Siahaan (2025), Musdalifah dkk. (2024), Ardaimon (2021), serta Sabil dkk. (2021) menunjukkan adanya pengaruh Integritas terhadap kinerja atau produktivitas pegawai.

Namun, penelitian mengenai Integritas sebagai variabel moderasi masih terbatas. Tairas dan Taroreh (2024) menemukan bahwa Integritas berperan sebagai moderator dalam hubungan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada LPP RRI Manado, sedangkan pada hubungan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai belum ditemukan penelitian terdahulu yang secara langsung menggunakan Integritas sebagai moderator dalam model yang sama. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh Pelatihan Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Integritas sebagai variabel yang memiliki pengaruh langsung sekaligus variabel moderasi pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo.
3. Untuk mengetahui pengaruh Integritas terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo.
4. Untuk mengetahui peran Integritas dalam memoderasi pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo.

5. Untuk mengetahui peran Integritas dalam memoderasi pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses pengelolaan individu dalam organisasi agar kemampuan, perilaku, dan kontribusinya dapat diarahkan untuk mendukung tujuan organisasi. Hartini dkk. (2022) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan perencanaan, pengembangan, pemeliharaan, serta pemanfaatan tenaga kerja agar organisasi dapat memperoleh kontribusi optimal dari pegawai. Dalam konteks organisasi modern, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada administrasi tenaga kerja, tetapi juga pada pengembangan kompetensi dan perilaku kerja yang mendukung kinerja.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja dan kontribusi yang diberikan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab, standar kerja, dan tujuan organisasi. Huda (2020) menjelaskan bahwa kinerja berkaitan dengan hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan kemampuan dan perilaku kerja yang dimiliki. Kinerja tidak hanya menunjukkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga memperhatikan kualitas, ketepatan, disiplin, dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja merupakan kegiatan terencana yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai agar mampu melaksanakan tugas sesuai kebutuhan pekerjaan. Rahardjo (2022) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia yang diarahkan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Pelatihan yang relevan membantu pegawai memahami prosedur, meningkatkan keterampilan teknis, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan pekerjaan.

Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja merupakan kapasitas yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Huda (2020) menjelaskan bahwa individu membawa berbagai kapasitas ke dalam pekerjaan, termasuk pendidikan, pengalaman, pengetahuan, keterampilan, dan keahlian. Kemampuan kerja yang baik membantu pegawai memahami permasalahan, menentukan keputusan, menyelesaikan tugas, dan menyesuaikan diri dengan perubahan tuntutan pekerjaan.

Integritas

Integritas merupakan sikap dan perilaku pegawai yang mencerminkan kesesuaian antara nilai, perkataan, dan tindakan dalam menjalankan pekerjaan. Sabrina (2021) menjelaskan bahwa integritas berkaitan dengan kejujuran, tanggung jawab, konsistensi, dan komitmen moral dalam menjalankan pekerjaan sesuai nilai etika dan aturan organisasi. Dalam sektor perbankan, integritas menjadi penting karena pekerjaan berkaitan dengan kepercayaan, informasi, kepatuhan, dan tanggung jawab terhadap perusahaan maupun masyarakat.

Penelitian Terdahulu

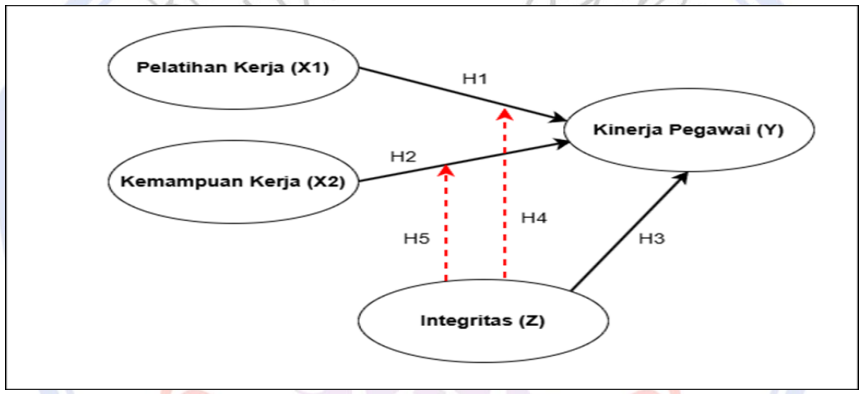
Penelitian Sibarani dan Dwiarti (2024) bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. Sampel penelitian sebanyak 89 karyawan PT. Indah Kiat Pulp and Paper. Penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dengan skala likert sebagai alat pengukuran data. Hasil uji intrumen dinyatakan semua butir pertanyaan adalah valid dan reliabel. Data penelitian berdistribusi normal dan terbebas dari gangguan multikolinieritas dan heteroskedastisitas. Hasil penelitian diketahui bahwa: 1) Pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Pengembangan karier memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Dataui, Asi, dan Biki (2024) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar tingkat pengaruh Kemampuan Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Pendekatan dalam penelitian ini yakni kuantitatif

dengan metode korelasional. Pengumpulan data dalam peneltitian ini di lakukan dengan kuesioner. Di mana semua anggota populasi di jadikan sampel dan penelitian ini yang menjadi sampel adalah seluruh Pegawai Dinas Pendidikan Kota Gorontalo itu sendiri yang berjumlah 107 orang Pegawai. Analisis data yang dilakukan dengan menggunakan teknik regresi linear berganda dengan menggunakan bantuan SPSS. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa: (1) Kemampuan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Gorontalo; (2) Pelatihan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Gorontalo dan (3) Kemampuan Kerja dan Pelatihan Kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Gorontal.

Penelitian Siahaan (2025) bertujuan untuk mengetahui pengaruh integritas kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai melalui profesionalisme di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai (KPUBC) Tipe A Tanjung Priok. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan penelitian eksplanatori. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun berdasarkan skala Likert lima poin. Sebanyak 293 responden yang merupakan pegawai aktif di KPUBC Tipe A Tanjung Priok diambil sebagai sampel. Data dianalisis menggunakan metode SEM-PLS. Hasil penelitian dengan metode SEM-PLS menunjukkan bahwa integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme pegawai serta kinerja pegawai. Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme pegawai serta kinerja pegawai. Profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta berperan sebagai mediasi parsial (sebagian) dalam hubungan antara integritas dengan kinerja pegawai, maupun dalam hubungan antara kemampuan kerja dengan kinerja pegawai.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber: Kajian Peneliti (2026)

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo.
H2: Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo.
H3: Integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo.
H4: Integritas memoderasi pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo.
H5: Integritas memoderasi pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2023). Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji

hubungan antarvariabel melalui data numerik dan analisis statistik. Penelitian diarahkan untuk menganalisis pengaruh Pelatihan Kerja, Kemampuan Kerja, dan Integritas terhadap Kinerja Pegawai serta menguji peran Integritas sebagai variabel moderasi dalam hubungan Pelatihan Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo.

Populasi, Sampel, dan Teknik *Sampling*

Populasi penelitian mengacu pada pegawai Kantor Pusat PT Bank SulutGo yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan data perusahaan, terdapat 288 pegawai yang memenuhi karakteristik populasi tersebut. Besaran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10% sehingga diperoleh sampel sebanyak 75 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Kriteria responden meliputi pegawai aktif Kantor Pusat, berstatus Pegawai Tetap, Calon Pegawai, atau Kontrak Kantor Pusat, telah mengikuti pelatihan lebih dari satu kali, serta bersedia mengisi kuesioner penelitian.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Sumber data utama berupa data primer yang diperoleh langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Selain itu, penelitian menggunakan data pendukung berupa buku, jurnal ilmiah, *annual report*, dan dokumen perusahaan yang relevan untuk memperkuat landasan teori, latar belakang, serta pembahasan hasil penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator Pelatihan Kerja, Kemampuan Kerja, Integritas, dan Kinerja Pegawai. Setiap pernyataan diukur dengan skala Likert lima tingkat, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju. Kuesioner digunakan untuk memperoleh tanggapan responden berdasarkan kondisi dan pengalaman kerja yang sebenarnya.

Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator
Pelatihan Kerja (X1)	Pelatihan kerja merupakan kegiatan terencana yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai agar mampu melaksanakan tugas sesuai dengan standar pekerjaan serta mendukung pencapaian tujuan organisasi (Rahardjo dkk., 2022)	1. Konten atau materi program 2. Metode pelatihan 3. Instruktur pelatihan 4. Peserta pelatihan 5. Kelayakan fasilitas (Sabrina, 2021)
Kemampuan Kerja (X2)	Kemampuan kerja merupakan kapasitas yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, serta kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif (Huda, 2020)	1. Kemampuan memecahkan masalah 2. Kemampuan berpikir kritis 3. Kreativitas 4. Fleksibilitas 5. Kerja sama dan interaksi (Asari dkk., 2023)
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai merupakan hasil kerja dan kontribusi pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab, standar kerja, serta tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Huda, 2020)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Kerja sama 4. Kedisiplinan dan kualitas pribadi (Asari dkk., 2023)
Integritas (Z)	Integritas merupakan sikap dan perilaku pegawai yang mencerminkan kejujuran, tanggung jawab, konsistensi, serta komitmen moral dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan nilai etika dan aturan organisasi (Sabrina, 2021)	1. Kejujuran 2. Tanggung jawab 3. Konsistensi 4. Ketepatan memenuhi janji 5. Komitmen moral dan kepedulian (Sabrina, 2021)

Pengujian Instrumen Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui kemampuan setiap item pernyataan dalam mengukur variabel yang diteliti. Menurut Ghozali (2021), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dinyatakan valid apabila item pernyataan mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas menggunakan nilai signifikansi sebagai berikut: Jika nilai signifikansi < 0,05, item dinyatakan valid dan jika nilai signifikansi > 0,05, item dinyatakan tidak valid.

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang diteliti. Menurut Ghozali (2021), reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang menjadi indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap pernyataan bersifat konsisten atau stabil. alam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai Cronbach's Alpha dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas adalah sebagai berikut: Jika nilai Cronbach's Alpha > 0,60, maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan jika nilai Cronbach's Alpha < 0,60, maka instrumen penelitian dinyatakan tidak reliabel.

Teknik Analisis Data

Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

Analisis data menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). SEM-PLS digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antarvariabel yang melibatkan variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderasi. Menurut Hair dkk. (2022), SEM-PLS merupakan metode analisis multivariat yang dapat digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk dalam suatu model penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Status	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	X1.1	0,833	0,000	Valid	0,908	Reliabel
	X1.2	0,863	0,000	Valid		
	X1.3	0,817	0,000	Valid		
	X1.4	0,890	0,000	Valid		
	X1.5	0,873	0,000	Valid		
Kemampuan Kerja (X2)	X2.1	0,851	0,000	Valid	0,910	Reliabel
	X2.2	0,874	0,000	Valid		
	X2.3	0,859	0,000	Valid		
	X2.4	0,810	0,000	Valid		
	X2.5	0,894	0,000	Valid		
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	0,883	0,000	Valid	0,887	Reliabel
	Y.2	0,890	0,000	Valid		
	Y.3	0,863	0,000	Valid		
	Y.4	0,832	0,000	Valid		
Integritas (Z)	Z.1	0,893	0,000	Valid	0,918	Reliabel
	Z.2	0,855	0,000	Valid		
	Z.3	0,879	0,000	Valid		
	Z.4	0,851	0,000	Valid		
	Z.5	0,865	0,000	Valid		

Sumber: Hasil Olah Data SPSS (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel Pelatihan Kerja, Kemampuan Kerja, Kinerja Pegawai, dan Integritas memiliki nilai *Pearson Correlation* positif dengan nilai signifikansi 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, seluruh 19 item pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* Pelatihan Kerja sebesar 0,908, Kemampuan Kerja sebesar 0,910, Kinerja Pegawai sebesar 0,887, dan Integritas sebesar 0,918. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,60 sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Dengan demikian, seluruh item pernyataan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas serta dapat digunakan pada tahap analisis berikutnya.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tabel 3. Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	X1.1	0,811	Valid
	X1.2	0,875	Valid
	X1.3	0,821	Valid
	X1.4	0,894	Valid
	X1.5	0,875	Valid
Kemampuan Kerja (X2)	X2.1	0,881	Valid
	X2.2	0,884	Valid
	X2.3	0,829	Valid
	X2.4	0,759	Valid
	X2.5	0,914	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	0,890	Valid
	Y.2	0,886	Valid
	Y.3	0,860	Valid
	Y.4	0,833	Valid
Integritas (Z)	Z.1	0,890	Valid
	Z.2	0,841	Valid
	Z.3	0,874	Valid
	Z.4	0,858	Valid
	Z.5	0,879	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4 (2026)

Evaluasi outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Nilai terendah terdapat pada indikator X2.4 sebesar 0,759 dan nilai tertinggi pada X2.5 sebesar 0,914, sehingga seluruh indikator tetap memenuhi validitas konvergen.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	rho_A	rho_C	Keterangan
Pelatihan Kerja (X1)	0,732	0,908	0,916	0,932	Memenuhi
Kemampuan Kerja (X2)	0,732	0,910	0,949	0,931	Memenuhi
Kinerja Pegawai (Y)	0,753	0,890	0,890	0,924	Memenuhi
Integritas (Z)	0,754	0,919	0,928	0,939	Memenuhi

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4 (2026)

Nilai AVE seluruh konstruk berada di atas 0,50 dan seluruh ukuran reliabilitas konstruk berada di atas 0,70. Dengan demikian, model telah memenuhi validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Validitas diskriminan selanjutnya dinilai menggunakan HTMT. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha*, rho_A, dan rho_C seluruh konstruk berada di atas 0,70 sehingga model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel. Seluruh indikator pada Pelatihan Kerja, Kemampuan Kerja, Kinerja Pegawai, dan Integritas memiliki outer loading di atas 0,70. Oleh karena itu, seluruh indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukurnya dan tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi dari model.

Tabel 5. Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Hubungan Konstruk	HTMT
X1 - X2	0,190
X1 - Y	0,681
X1 - Z	0,357
X2 - Y	0,533
X2 - Z	0,222

Y - Z	0,495

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4 (2026)

Seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja, Kemampuan Kerja, Kinerja Pegawai, dan Integritas memiliki tingkat diskriminasi yang memadai sehingga masing-masing konstruk dapat dibedakan secara empiris.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tabel 6. Hasil Pengujian R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	0,608	0,579	Sedang

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4 (2026)

Nilai R-Square Kinerja Pegawai sebesar 0,608 dengan R-Square Adjusted sebesar 0,579. Hal ini menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja, Kemampuan Kerja, Integritas, serta efek interaksi mampu menjelaskan 60,8% variasi Kinerja Pegawai, sedangkan 39,2% lainnya dijelaskan oleh faktor di luar model. Berdasarkan kriteria penelitian, kemampuan model dalam menjelaskan Kinerja Pegawai berada pada kategori sedang.

Tabel 7. Hasil Pengujian F-Square

Hubungan	f^2	Kategori
Pelatihan Kerja → Kinerja Pegawai	0,478	Besar
Kemampuan Kerja → Kinerja Pegawai	0,342	Sedang
Integritas → Kinerja Pegawai	0,119	Kecil
Integritas × Pelatihan Kerja → Kinerja Pegawai	0,042	Kecil
Integritas × Kemampuan Kerja → Kinerja Pegawai	0,019	Tidak memiliki efek substantif

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan ukuran efek, Pelatihan Kerja memberikan kontribusi relatif paling besar terhadap Kinerja Pegawai, diikuti Kemampuan Kerja dan Integritas. Interaksi Integritas dengan Pelatihan Kerja menunjukkan efek kecil, sedangkan interaksi Integritas dengan Kemampuan Kerja belum menunjukkan efek substantif. Hasil tersebut menggambarkan bahwa kontribusi utama terhadap Kinerja Pegawai dalam model berasal dari pengaruh langsung masing-masing variabel.

Tabel 8. Hasil Pengujian Q^2predict

Variabel	Q^2predict	RMSE	MAE
Kinerja Pegawai (Y)	0,516	0,715	0,598

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4 (2026)

Nilai Q^2predict sebesar 0,516 berada di atas 0 sehingga model memiliki kemampuan prediktif terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, model tidak hanya mampu menjelaskan variasi Kinerja Pegawai berdasarkan R-Square, tetapi juga memiliki relevansi prediktif terhadap konstruk endogen.

Tabel 9. Hasil Uji Multikolinearitas Inner Model

Hubungan	VIF	Keterangan
Pelatihan Kerja → Kinerja Pegawai	1,149	Tidak terjadi multikolinearitas
Kemampuan Kerja → Kinerja Pegawai	1,123	Tidak terjadi multikolinearitas
Integritas → Kinerja Pegawai	1,170	Tidak terjadi multikolinearitas
Integritas × Pelatihan Kerja → Kinerja Pegawai	1,078	Tidak terjadi multikolinearitas
Integritas × Kemampuan Kerja → Kinerja Pegawai	1,121	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan Tabel 9, seluruh nilai VIF berada di bawah 5 sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas pada model struktural. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing prediktor dapat digunakan secara bersama-sama dalam menjelaskan Kinerja Pegawai.

Pengujian Hipotesis

Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Original Sample	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Pelatihan Kerja → Kinerja Pegawai	0,464	5,777	0,000	Diterima
H2	Kemampuan Kerja → Kinerja Pegawai	0,388	5,736	0,000	Diterima
H3	Integritas → Kinerja Pegawai	0,234	2,498	0,013	Diterima
H4	Integritas × Pelatihan Kerja → Kinerja Pegawai	0,136	1,385	0,166	Ditolak
H5	Integritas × Kemampuan Kerja → Kinerja Pegawai	-0,099	1,003	0,316	Ditolak

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4 (2026)

1. Pelatihan Kerja memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,464 dengan nilai t-statistic sebesar 5,777 dan p-value sebesar 0,000. Nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, sehingga H1 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, semakin baik pelatihan kerja yang diterima pegawai, semakin baik pula Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo.
2. Kemampuan Kerja memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,388 dengan nilai t-statistic sebesar 5,736 dan p-value sebesar 0,000. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi, sehingga H2 diterima. Artinya, Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, menghadapi permasalahan, beradaptasi, dan bekerja sama dapat mendukung peningkatan kinerja.
3. Integritas memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,234 dengan nilai t-statistic sebesar 2,498 dan p-value sebesar 0,013. Karena nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka H3 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, penerapan nilai kejujuran, tanggung jawab, konsistensi, komitmen, dan kepedulian dalam pelaksanaan pekerjaan turut mendukung peningkatan Kinerja Pegawai.
4. Interaksi antara Integritas dan Pelatihan Kerja memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,136 dengan nilai t-statistic sebesar 1,385 dan p-value sebesar 0,166. Nilai t-statistic lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05, sehingga H4 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa Integritas tidak terbukti memoderasi pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
5. Interaksi antara Integritas dan Kemampuan Kerja memiliki koefisien jalur negatif sebesar -0,099 dengan nilai t-statistic sebesar 1,003 dan p-value sebesar 0,316. Nilai t-statistic lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05, sehingga H5 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa Integritas tidak terbukti memoderasi pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo. Koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan pelatihan, semakin baik pula kinerja pegawai. Hasil deskriptif menunjukkan responden cenderung menyetujui bahwa pelatihan yang diterima telah didukung oleh materi, metode, instruktur, kesesuaian peserta, dan fasilitas. Metode pelatihan memperoleh penilaian paling tinggi, sedangkan konten atau materi program memperoleh penilaian relatif paling rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa cara penyampaian pelatihan telah membantu pegawai memahami materi, namun kesesuaian isi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan tetap perlu mendapat perhatian. Secara teoritis, hasil tersebut sejalan dengan Rahardjo (2022) yang menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai. Dalam sektor perbankan, pengembangan kemampuan melalui pelatihan diperlukan karena pegawai harus mengikuti perkembangan teknologi, perubahan prosedur, ketentuan operasional, dan standar pelayanan. Pelatihan yang relevan membantu pegawai memahami tugas dan menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Nafsiyah dkk. (2024), Sibarani dan Dwiarti (2024), Dataui dkk. (2024), Akbar (2024), Purnomo dkk. (2023), Rindengan dkk. (2022), serta Prasetya dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai atau karyawan. Temuan ini juga relevan dengan peningkatan aktivitas pelatihan

di PT Bank SulutGo. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan kualitas metode pelatihan sekaligus meningkatkan kesesuaian materi dengan kebutuhan masing-masing unit kerja.

Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Koefisien yang positif menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hasil deskriptif memperlihatkan bahwa kreativitas memperoleh penilaian paling tinggi, sedangkan fleksibilitas memperoleh nilai relatif paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai telah memiliki kemampuan dalam memberikan gagasan untuk memperbaiki pekerjaan, tetapi kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan tugas atau prosedur masih perlu terus dikembangkan. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan Huda (2020) yang menjelaskan bahwa kemampuan kerja merupakan kapasitas individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kecakapan. Asari dkk. (2023) juga menempatkan pemecahan masalah, berpikir kritis, kreativitas, fleksibilitas, serta kerja sama sebagai bagian penting dari kemampuan kerja. Kondisi ini relevan dengan Kantor Pusat PT Bank SulutGo yang memiliki fungsi pekerjaan beragam dan menuntut pegawai untuk memahami prosedur, mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, serta berkoordinasi dengan bagian lain. Hasil penelitian sejalan dengan Siahaan (2025), Nafsiyah dkk. (2024), Sibarani dan Dwiarti (2024), Dataui dkk. (2024), Dewi dkk. (2023), Akbar (2024), Pratiwi dkk. (2022), serta Rindengan dkk. (2022) yang menunjukkan adanya pengaruh kemampuan, kompetensi, atau kapabilitas terhadap kinerja. Berdasarkan temuan tersebut, pengembangan kemampuan kerja perlu diarahkan tidak hanya pada keterampilan teknis, tetapi juga pada fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sistem, tugas, maupun prosedur kerja.

Pengaruh Integritas terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kejujuran, tanggung jawab, konsistensi, pemenuhan komitmen, dan kepedulian terhadap kepentingan perusahaan mendukung peningkatan kinerja. Pada analisis deskriptif, kejujuran memperoleh penilaian paling tinggi, sedangkan tanggung jawab memperoleh penilaian relatif paling rendah. Meskipun seluruh indikator berada pada kategori Setuju, aspek tanggung jawab tetap perlu diperkuat agar pelaksanaan tugas dan hasil pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan secara konsisten. Secara teoritis, hasil penelitian sejalan dengan Sabrina (2021) yang menjelaskan bahwa integritas mencerminkan kejujuran, tanggung jawab, konsistensi, dan komitmen moral. Dalam lingkungan perbankan, integritas memiliki arti penting karena pekerjaan berkaitan dengan informasi, transaksi, kepatuhan terhadap aturan, dan kepercayaan. Pegawai yang berintegritas cenderung menjalankan pekerjaan sesuai prosedur dan menjaga kepentingan organisasi sehingga kondisi tersebut dapat mendukung pencapaian kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Siahaan (2025), Musdalifah dkk. (2024), Ardaimon (2021), serta Sabil dkk. (2021) yang menunjukkan adanya pengaruh Integritas terhadap kinerja atau produktivitas pegawai. Dengan demikian, penguatan Integritas tetap relevan sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia di PT Bank SulutGo, terutama melalui penegasan tanggung jawab, kepatuhan terhadap prosedur, dan evaluasi hasil kerja secara konsisten.

Peran Integritas dalam Memoderasi Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji moderasi menunjukkan bahwa Integritas tidak terbukti memoderasi pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Koefisien interaksi memiliki arah positif, tetapi tidak signifikan, sehingga belum dapat dinyatakan bahwa tingkat Integritas memperkuat hubungan Pelatihan Kerja dengan Kinerja Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa manfaat pelatihan dalam penelitian lebih banyak berkaitan dengan kualitas pelatihan itu sendiri, seperti kesesuaian materi, metode, instruktur, peserta, dan fasilitas, dibandingkan dengan perubahan kekuatan pengaruh yang disebabkan oleh Integritas. Hasil ini berbeda dari dugaan konseptual awal penelitian. Secara konseptual, pegawai yang memiliki integritas tinggi diharapkan lebih bertanggung jawab dalam memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan. Namun, bukti empiris menunjukkan bahwa Integritas tidak memberikan perubahan signifikan pada hubungan tersebut. Dalam penelitian terdahulu yang digunakan, belum terdapat studi yang secara langsung menguji Integritas sebagai moderator pada hubungan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hasil ini memberikan bukti tambahan bahwa Integritas belum tentu memperkuat setiap hubungan antara faktor pengembangan sumber daya manusia dan kinerja. Berdasarkan temuan tersebut, PT Bank SulutGo tetap perlu mengembangkan Pelatihan Kerja dan Integritas, tetapi keduanya dapat dipandang sebagai faktor yang bekerja secara relatif independen dalam mendukung Kinerja Pegawai. Integritas tetap penting karena terbukti

memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan, namun penguatan Integritas tidak dapat diasumsikan secara otomatis akan meningkatkan efektivitas pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Peran Integritas dalam Memoderasi Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji moderasi menunjukkan bahwa Integritas tidak terbukti memoderasi pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Koefisien interaksi bernilai negatif, tetapi tidak signifikan, sehingga Integritas tidak dapat dinyatakan secara nyata memperlemah hubungan Kemampuan Kerja dengan Kinerja Pegawai. Dengan demikian, pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada objek penelitian berlangsung secara langsung dan tidak bergantung pada tinggi atau rendahnya Integritas pegawai. Temuan ini berbeda dengan Tairas dan Taroreh (2024) yang menemukan bahwa Kemampuan Kerja yang dimoderasi oleh Integritas berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada LPP RRI Manado. Perbedaan hasil dapat disebabkan oleh perbedaan objek, karakteristik responden, lingkungan kerja, serta pola penerapan nilai Integritas pada masing-masing organisasi. Pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo, tuntutan kemampuan dan prosedur kerja yang beragam memungkinkan Kemampuan Kerja memberikan kontribusi langsung terhadap Kinerja Pegawai tanpa perubahan pengaruh yang signifikan akibat Integritas.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo. Semakin baik pelaksanaan pelatihan yang diterima pegawai, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.
2. Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo. Kemampuan dalam memecahkan masalah, berpikir kritis, berkreasi, beradaptasi, dan bekerja sama mendukung peningkatan kinerja.
3. Integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT Bank SulutGo. Kejujuran, tanggung jawab, konsistensi, pemenuhan komitmen, serta kepedulian terhadap kepentingan perusahaan mendukung pencapaian kinerja.
4. Integritas tidak terbukti memoderasi pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai tidak bergantung pada tinggi atau rendahnya Integritas pegawai.
5. Integritas tidak terbukti memoderasi pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Integritas tidak memberikan perubahan yang signifikan terhadap kekuatan pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Saran

1. PT Bank SulutGo disarankan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas Pelatihan Kerja, terutama dengan menyesuaikan konten atau materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan pada masing-masing unit. Evaluasi kebutuhan pelatihan secara berkala diperlukan agar materi, metode, instruktur, dan fasilitas tetap relevan dengan perkembangan teknologi, prosedur, dan tuntutan pekerjaan.
2. PT Bank SulutGo disarankan untuk terus mengembangkan Kemampuan Kerja pegawai, khususnya fleksibilitas dalam menghadapi perubahan tugas atau prosedur kerja. Pengembangan dapat diarahkan pada pemecahan masalah, berpikir kritis, kreativitas, adaptasi, serta kerja sama agar pegawai mampu menghadapi perubahan secara lebih efektif.
3. PT Bank SulutGo disarankan untuk terus memperkuat Integritas pegawai, terutama pada aspek tanggung jawab terhadap tugas dan hasil pekerjaan. Penguatan dapat dilakukan melalui penerapan standar perilaku kerja, kepatuhan terhadap prosedur, kejelasan tanggung jawab, dan evaluasi hasil pekerjaan secara konsisten.
4. PT Bank SulutGo disarankan untuk mempertahankan kualitas kerja pegawai serta memberikan perhatian pada aspek kerja sama karena memperoleh penilaian relatif paling rendah dibandingkan indikator Kinerja Pegawai lainnya. Koordinasi antarpegawai dan antarunit perlu terus didorong agar pelaksanaan tugas berjalan efektif.
5. Penelitian selanjutnya disarankan menguji kembali peran Integritas sebagai variabel moderasi pada objek atau sektor yang berbeda serta mempertimbangkan variabel moderasi atau faktor lain yang berpotensi memengaruhi Kinerja Pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Akbar, M. A. A. (2024). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 2(1), 191-204. https://jki.ub.ac.id/index.php/jki/article/view/287

Ardaimon, A. (2021). Pengaruh Integritas dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan),* 5(4), 766-773. https://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JISIP/article/view/2276

Asari, A., Romindo, Rijal, S., Abdurohim, Hendriati, Y., Faidal, Afifah, Z., Kartiko, A., Sunarno, N., Mujanah, S., Damanik, H. M., Sukamdani, N. B., & Baedowi, M. (2023). *Manajemen SDM di Era Transformasi Digital. Yogyakarta: CV Istana Agency.*

Dataui, M. U., Asi, L. L., & Biki, S. B. (2024). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Gorontalo. *JAMBURA (Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis), 7*(2), 703-710. https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/27458

Dewi, L. N., Suhaeli, D., & Hidayati, L. A. (2023). Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Borobudur Management Review,* 3(1), 14-31. https://journal.unimma.ac.id/bmar/id/article/view/7656

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*. Edisi 10. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2022). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hartini, Nainggolan, H., Setiowati, R., Tyas, Y. I. W., Hermanto, Arifin, M., Sari, R. I. P., Setiono, A., Oktaviani, A., Himmatin, U., Firdaus, M., Tenrisau, M. A., & Rokhimah. (2022). *Pengantar Manajemen SDM di Era Modern*. Bandung: Media Sains Indonesia.

Huda, N. (2020). *Manajemen SDM (Analisis Kinerja Karyawan pada Perusahaan).* Solok: Insan Cendekia Mandiri.

Musdalifah, M., Arsyad, M., & Nurul Hajjad, F. (2024). The Influence of Integrity on Employee Performance: Case Study from Provincial BAWASLU Secretariat West Sulawesi, Indonesia. *Golden Ratio of Human Resource Management,* 4(2), 276-283. https://goldenratio.id/index.php/grhrm/article/view/1169

Nafsiyah, W., Cahyono, D., & Sanosra, A. (2024). The Influence of Training, Competence, and Commitment on Employee Performance Mediated by Work Discipline at the Regional Personnel Agency of Lumajang Regency. *Jurnal Ekonomi,* 13(3), 613-625. https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/download/4775/4085/14022

Prasetya, J. E., Faizal, M., & Choirunnisak. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Kopiloka 3.0 Palembang Tahun 2021. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah*, 1(2), 145-152. https://jim.stebisigm.ac.id/index.php/jimpa/article/view/28#google_vignette

Pratiwi, N. P. C., Sendow, G. M., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Kompetensi, Kemampuan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Meranti Jaya Indah di Modoinding. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 10*(2), 789-798. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/40407

Purnomo, M. V., Perizade, B., & Syapril, Y. (2023). The Effect of Training and Work Experience on Performance with Competence as an Intervening Variable at the Head of the Technical Implementation Unit of PT. Indonesian Railways. *International Journal of Social Service and Research,* 3(8), 2054-2068. https://www.researchgate.net/publication/373706209_The_Effect_of_Training_and_Work_Experience_on

_Performance_with_Competence_as_an_Intervening_Variable_at_the_Head_of_the_Technical_Implementation_Unit_of_PT_Indonesian_Railways

Rahardjo, D. A. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.

Rindengan, Y. M. F., Trang, I., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi,* 10(2), 368-378. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/40090

Sabil, S., Hakim, L., Martias, A., Kamal, F., Oktiani, N., Hadi, S. S., Masahere, U., & Wiyanti, R. (2021). How Leadership and Integrity Affect Employee Performance with Organizational Commitment. *Journal of Industrial Engineering & Management Research,* 2(5), 164-172. https://www.jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/208

Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UMSU Press.

Siahaan, A. L. (2025). Pengaruh Integritas dan Kapabilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Profesionalisme. Jurnal Syntax Admiration, 6(1), 431-450. https://www.researchgate.net/publication/388395498_Pengaruh_Integritas_dan_Kapabilitas_Kerja_terhadap_Kinerja_Pegawai_melalui_Profesionalisme

Sibarani, G. D., & Dwiarti, R. (2024). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan PT. Indah Kiat Pulp and Paper Karawang. Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan, 1(4), 1-14. https://economics.pubmedia.id/index.php/jampk/article/view/195

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tairas, M. J., & Taroreh, R. N. (2024). Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Integritas sebagai Variabel Moderasi pada Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi,* 12(2), 136-147. https://www.researchgate.net/publication/415044012_PENGARUH_MOTIVASI_DAN_KEMAMPUAN_KERJA_TERHADAP_KINERJA_PEGAWAI_DENGAN_INTEGRITAS_SEBAGAI_VARIABEL_MODERASI_PADA_LEMBAGA_PENYIARAN_PUBLIK_RADIO_REPUBLIK_INDONESIA_LPP_RRI_MANADO