

PELATIHAN DAN MOTIVASI SEBAGAI KUNCI UTAMA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI MASA PANDEMI COVID-19

Risa Ristiana¹, Widiya Dewi Anjaningrum²

¹Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, risaristiana08@gmail.com

²Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, widiya.dewi.a@gmail.com

Article history			
Dikirim tanggal	: 16/01/2022	Diterima tanggal	: 17/03/2022
Revisi pertama tanggal	: 15/03/2022	Tersedia online tanggal	: 30/03/2022

ABSTRAK

Salah satu bank swasta yang mampu berhasil bertahan di masa sulit saat terjadi pandemic Covid-19 adalah Bank Central Asia (BCA), khususnya cabang Probolinggo. Keberhasilan BCA tersebut tentu tidak lepas dari kinerja karyawan yang tinggi sebagai dampak dari praktik manajemen SDM yang tepat, yaitu dengan mengoptimalkan pelatihan dan motivasi yang ada dalam diri karyawan. Tujuan penelitian antara lain untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan bagian frontliner BCA cabang Probolinggo di masa pandemi Covid-19. Sebanyak 40 karyawan telah dipilih menjadi responden penelitian melalui teknik sampling sampel jenuh. Data kuantitatif diperoleh melalui penyebaran kuisioner berskala likert 5 points telah dianalisis dengan analisis PLS menggunakan software SmartPLS. Hasil penelitian mengungkap kuatnya pengaruh pelatihan maupun motivasi terhadap kinerja karyawan bagian frontliner BCA cabang Probolinggo, walau motivasi memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan pelatihan. Ini terjadi karena selama pandemi Covid-19, pelatihan dilakukan secara online yang dinilai oleh karyawan tidak seefektif pelatihan offline. Penelitian selanjutnya dapat menganalisis secara lebih mendalam tentang jenis pelatihan dan jenis motivasi yang paling mmeberikan dampak bagi kinerja karyawan.

Kata Kunci: Pelatihan, Motivasi, Kinerja Karyawan, Perbankan, Pnademi Covid-19

ABSTRACT

One of the private banks that was able to successfully survive the difficult times during the Covid-19 pandemic was Bank Central Asia (BCA), especially the Probolinggo branch. BCA's success cannot be separated from the high performance of employees as a result of proper HR management practices, namely by optimizing the training and motivation of employees. The purpose of the study, among others, was to analyze the effect of training and motivation on the performance of the frontliners at the BCA Probolinggo branch during the Covid-19 pandemic. A total of 40 employees have been selected as research respondents through a saturated sample sampling technique. Quantitative data obtained through the distribution of 5-point Likert-scale questionnaires were analyzed by PLS analysis using SmartPLS software. The results of the study reveal the strong influence of training and motivation on the performance of frontliner employees at the BCA Probolinggo branch, although motivation has a stronger influence than training. This happened because during the Covid-19 pandemic, training was carried out online which was considered by employees to be not as effective as offline training. Further research can analyze in more depth about the type of training and the type of motivation that has the most impact on employee performance.

Key Words: Training, Motivation, Employee Performance, Banking, Covid-19 Pandemic

PENDAHULUAN

Penerapan PPKM selama beberapa waktu untuk menekan laju penyebaran Covid-19 tentu memberikan dampak bagi kinerja operasional perbankan (Christabel, 2021). Otoritas Jasa Keuangan (OJK) juga menyatakan bahwa pertumbuhan kredit perbankan berkontraksi di tahun 2020 sebesar 2,41 persen merupakan dampak nyata dari pandemi Covid-19 (Ramli, 2021b). Sehingga penting bagi setiap bank untuk memiliki strategi beradaptasi dengan kondisi yang sangat menantang tersebut.

Salah satu bank swasta yang mampu berhasil bertahan di masa sulit ini adalah Bank Central Asia (BCA). Adapun strategi yang digunakan adalah dengan melakukan *hybrid* antara layanan fisik dan digital (Agustinus, 2021). *Platform* perbankan digital diperkuat oleh manajemen BCA, limit transfer *internet banking* individu ditingkatkan, juga konsisten mempromosikan *BCA Mobile*, serta pelayanan 24 jam penuh *Halo BCA call center*. Adapun langkah proaktif BCA untuk melindungi nasabah maupun karyawan berupa penegakan protokol kesehatan, juga kebijakan *wfh* (*work from home*) secara bergiliran, pembagian jam kerja operasional, bahkan penyediaan bus khusus untuk karyawan (Saleh, 2020). Hal ini lah yang menjadikan posisi keuangan BCA solid (Fatma, 2020), bahkan berhasil meraih laba terbesar di masa pandemi dan memperoleh 33 penghargaan (Isnaini, 2020) sebagai hasil dari tingginya kualitas layanan fisik dan digital yang optimal yang dilakukan oleh karyawan BCA. Jadi, keberhasilan BCA bertahan di tengah pandemi tentu tidak lepas dari kinerja karyawan yang tinggi sebagai dampak dari praktik manajemen SDM yang tepat.

Kinerja karyawan yang tinggi dapat diciptakan melalui penyelenggaraan berbagai macam pelatihan peningkatan *skill* karyawan, karena ada hubungan yang kuat dan positif antara pelatihan karyawan dan kinerja (James & Daniel, 2014). Dalam praktik manajemen, perusahaan mengandalkan peningkatan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan berbakat untuk mencapai kinerja positif. Meskipun sudah mempekerjakan karyawan yang berpengalaman, manajer sumber daya manusia tetap perlu merancang program pelatihan dan pengembangan untuk membuat karyawan belajar dan memperoleh keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan berkaitan dengan tanggung jawab pekerjaan karena karyawan merupakan tulang punggung organisasi (Halawi & Haydar, 2018).

Hubungan nyata antara pelatihan dengan kinerja karyawan juga telah diungkap oleh (Yusnita & Fadhil, 2015) atau dengan kata lain ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan (Safitri, 2019), di mana pengaruh tersebut cenderung bersifat positif (Julianry dkk., 2017) dan signifikan (Mulyadi, 2018; Sandhy & Irfani, 2018; dan Anggereni, 2019) atau berpengaruh kuat (Anindita dkk., 2018). Pelatihan penting dilakukan untuk meningkatkan tidak hanya keterampilan, namun juga pengetahuan karyawan yang berdampak pada kinerja yang tinggi (Susanti dkk., 2018). Adapun unsur yang paling berpengaruh dalam pemberian pelatihan untuk peningkatan *skill* karyawan perbankan adalah kompetensi dari instruktur (Wilujeng, 2017).

Sementara itu, telah dibuktikan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi secara positif oleh pelatihan saja, namun ada faktor lain yang lebih penting yang berasal dari individu setiap karyawan sendiri, yaitu motivasi (Susanti et al., 2018; Mulyadi, 2018; dan Anindita et al., 2018). Motivasi memiliki hubungan yang tinggi dengan kinerja karyawan (Ma'ruf & Chair, 2020) atau dengan kata lain, motivasi memiliki ikatan yang cukup kuat dengan kinerja karyawan (Halawi & Haydar, 2018). Motivasi ekstrinsik seperti adanya program insentif/bonus/komisi yang menarik, atau minimal memberikan pujian bagi karyawan yang telah menyelesaikan tugas sesuai

target, dan memberikan pengakuan atas kerja karyawan yang baik lebih dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Nilasari dkk., 2021).

Gap empiris terjadi dalam penelitian (Julianry et al., 2017) yang justru mengungkap bahwa sifat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan negatif. Artinya, tingginya motivasi dalam diri setiap karyawan, justru dapat menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Ini terjadi pada obyek penelitian yang berupa pegawai Kementerian Komunikasi dan Informatika. Dampak motivasi lebih terlihat pada kinerja organisasi daripada kinerja individual.

Adapun kinerja individu di sektor perbankan, khususnya bagian *frontliner* seperti *customer service*, juga *teller* Bank Central Asia (BCA) lebih dilihat berdasarkan pada tingkat kepuasan nasabah, khususnya yang berkaitan dengan standar layanan dan keterampilan teknis dalam proses pelayanan nasabah. Target kerja setiap karyawan BCA ditetapkan dan dinilai setiap tahun sebagai dasar evaluasi kinerja. Sehingga mengikuti pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh Persero untuk peningkatan pengetahuan dan skill sangat dibutuhkan. Sementara itu, dorongan seseorang untuk bekerja dipengaruhi adanya kebutuhan pribadi yang berbeda sehingga memunculkan tingkat motivasi yang berbeda pula (Idfiani, 2018) yang akhirnya berdampak pada kinerja individu. Sehingga penting bagi Persero untuk meningkatkan motivasi bekerja setiap karyawan BCA untuk mencapai hasil kerja yang tinggi.

BCA yang dulu terkenal dengan “Bank Capek Antri” telah tersolusikan dengan layanan *Star Teller* yang memungkinkan *teller* dapat melayani dua nasabah sekaligus menggunakan bantuan mesin (Ramli, 2021a). Komunikasi yang ramah bagian *frontliner* memang sangat penting dalam operasional perbankan (Kiling, 2016), yang berdampak pada kepuasan nasabah (Reni & Asmawati, 2016). Selain itu, keberhasilan dan kecekatan dalam handling complain juga memberikan kesan tersendiri bagi para nasabah (Pratami, 2015). Sedemikian hingga tetap penting bagi BCA cabang Probolinggo untuk tetap meningkatkan kinerja karyawan, walaupun secara umum, BCA merupakan bank yang paling eksis di masa pandemi Covid-19 (Agustinus, 2021), mengingat dengan budaya yang telah ditetapkan di BCA yaitu *SMART SOLUTION* (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti, Simak, *Open Mind*, Tepat Pada Nasabah, *Telling*, Solusi, Inisiatif, *On Time Follow Up*).

Selain pelatihan, motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan juga telah dioptimalkan di BCA, salah satunya adalah dengan mengadakan perlombaan, di mana yang paling bergengsi adalah SSRP (*Smart Solution Reward Program*). Perlombaan tersebut mengharuskan pesertanya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, kemampuan untuk berpresentasi dengan baik dan memiliki pengetahuan yang luas. Karyawan dibeberepa bagian divisi disaring dan dipilih yang terbaik untuk mewakili masing-masing cabang ke Kanwil (Kantor Wilayah) dan kemudian akan di lombakan ke Nasional. Pemenang juara 1-3 akan mendapatkan hadiah salah satunya menjadi karyawan tetap PT. Bank Central Asia. Sementara karyawan yang masih belum mendapatkan kesempatan mengikuti lomba ataupun karyawan yang telah mengikuti lomba namun belum berhasil masih harus berupaya keras lagi untuk bisa mencapai posisi karyawan tetap dengan menunjukkan kinerja yang tinggi.

Berdasarkan fenomena lapangan dan telaah empiris yang ada, maka motivasi dari penelitian ini adalah untuk memperoleh dan mengembangkan ilmu pengetahuan bidang manajemen SDM, khususnya yang berkaitan dengan pelatihan, motivasi, dan kinerja karyawan di sektor perbankan. Dunia perbankan di masa Covid-19 mengalami banyak kendala operasional, sementara BCA merupakan bank yang paling mampu bertahan di masa sulit tersebut (Agustinus, 2021), sehingga penelitian ini urgen

dilakukan untuk memperoleh implikasi majarial yang penting bagi dunia perbankan secara umum melalui pembelajaran dari eksistensi BCA di masa Covid-19 melalui hasil penelitian ini. Adapun tujuan dari penelitian yaitu untuk menganalisis pengaruh pelatihan juga pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan bagian *frontliner* BCA cabang Probolinggo di masa pandemi Covid-19.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen SDM

Manajemen SDM merupakan proses dalam menangani setiap masalah yang ada dalam ruang lingkup karyawan yang diharapkan dapat menunjang aktifitas operasional demi tercapainya tujuan perusahaan (Syamsurizal, 2016). Terdapat tiga fungsi MSDM, yaitu: (1) sebagai analisator jabatan, baik dalam proses perencanaan SDM maupun perekrutan karyawan, (2) sebagai selektor karyawan yaitu untuk memfokuskan orientasi dan menentukan penempatan kerja karyawan, juga penyelenggaraan *training*, dan (3) sebagai penilai kinerja yang berkaitan dengan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan, merumuskan perencanaan dan pengembangan karir karyawan, dan juga pemutusan hubungan kerja (Harmen dkk., 2019).

Kinerja karyawan

Kinerja karyawan, menurut Stolovitch dalam (Anindita et al., 2018) adalah seperangkat hasil yang telah dicapai oleh karyawan yang merujuk pada pelaksanaan suatu pekerjaan. Sedangkan menurut Rivai dalam (Anggereni, 2018) kinerja karyawan didefinisikan sebagai suatu prestasi kerja karyawan yang dihasilkan berdasarkan peran yang ditampilkan secara nyata dalam perusahaan.

Pelatihan

Pelatihan merupakan penyelenggaraan suatu aktivitas yang penting bagi perusahaan untuk menghasilkan karyawan berpengetahuan tinggi, ahli di bidangnya, dan memiliki sikap mental yang kuat (Yusnita & Fadhil, 2015). Adapun pelatihan, menurut Mangkunegara dalam (Anggereni, 2018), didefinisikan sebagai suatu upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan teknis karyawan dalam bentuk Pendidikan jangka pendek dan tujuan yang terbatas menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir.

Motivasi

Motivasi, menurut Sarosa dalam (Pradana & Safitri, 2020), adalah dorongan kuat dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu. Oleh karena itu pencapaian keberhasilan seseorang akan semakin tinggi jika motivasi juga tinggi. Sementara itu, menurut (Ma'ruf & Chair, 2020), motivasi merupakan proses psikologis untuk menjadikan seseorang mencapai keinginannya yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik maupun ekstrinsik.

Pengembangan Hipotesis

Penelitian (James & Daniel, 2014) terhadap tenaga kesehatan di Kabupaten Siaya, Kenya menunjukkan adanya hubungan yang kuat ke arah positif antara pelatihan yang diberikan kepada karyawan dengan kinerja. Temuan yang hampir serupa juga terjadi dalam hasil penelitian (Yusnita & Fadhil, 2015) terhadap karyawan CV Cibalung

Happy Land Bogor yang membuktikan hubungan nyata pelatihan dengan kinerja karyawan. Demikian juga dengan temuan (Safitri, 2019) terhadap karyawan PT. Batam mengungkap pengaruh pelatihan yang cukup berarti bagi peningkatan kinerja karyawan. Dampak dari pelatihan terhadap kinerja, menurut hasil penelitian (Julianry dkk., 2017) terhadap pegawai Kementerian KomuniKasi dan Informatika bersifat positif, di mana tingginya frekuensi maupun kualitas pelatihan yang diselenggarakan untuk pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai. Temuan tersebut diperkuat oleh (Mulyadi, 2018; Sandhy & Irfani, 2018; Anggereni, 2019; dan Anindita dkk., 2018) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan tidak hanya bersifat positif, namun juga signifikan. Sebagaimana temuan (Susanti dkk., 2018) yang menjelaskan bahwa pelatihan penting dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan yang berdampak tinggi terhadap kinerja. Adapun (Wilujeng, 2017) membuktikan bahwa unsur yang paling berpengaruh dalam pemberian pelatihan bagi karyawan perbankan adalah kompetensi dari instruktur.

Sehingga, berdasarkan telaah empiris tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian pertama (H1) yaitu: “*Diduga bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BCA cabang Probolinggo*”.

Sementara itu, hasil penelitian (Susanti et al., 2018; Mulyadi, 2018; dan Anindita et al., 2018) membuktikan bahwa kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh motivasi. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian (Ma'ruf & Chair, 2020) terhadap karyawan PT. Nirha Jaya Teknik Makassar yang menunjukkan bahwa motivasi mempunyai tingkat hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan. Sebelumnya (Halawi & Haydar, 2018) melakukan studi kasus pada karyawan Perusahaan Bonjus dan Khatib & Alami dan membuktikan bahwa ada hubungan yang cukup baik antara motivasi dengan kinerja karyawan. Sementara itu, (Nilasari dkk., 2021) menjelaskan bahwa motivasi seperti adanya program insentif/bonus/komisi yang menarik, atau minimal memberikan pujian bagi karyawan yang telah menyelesaikan tugas sesuai target, dan memberikan pengakuan atas kerja karyawan yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gap empiris terjadi dalam penelitian (Julianry et al., 2017) yang justru menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif motivasi terhadap kinerja karyawan, di mana tingginya motivasi dalam diri setiap karyawan, justru dapat menurunkan kinerja karyawan itu sendiri.

Sehingga, berdasarkan telaah empiris tersebut, maka dirumuskan hipotesis penelitian kedua (H2) yaitu: “*Diduga bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BCA cabang Probolinggo*”.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah *field research*, dengan melakukan studi pada karyawan bagian *frontliner Bank Central Asia (BCA)* cabang Probolinggo yang berjumlah 40 orang yang dipilih menggunakan sampel jenuh. Data kuantitatif dikumpulkan menggunakan kuisioner berskala *likert 5 points* kemudian dianalisis dengan *PLS (Partial Least Square)* menggunakan *software SmartPLS versi 3.3.3*.

Konstruk laten endogen berupa kinerja karyawan diukur melalui 5 dimensi, yaitu: (1) kuantitas yang terdiri dari pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Y1) dan penyelesaian pekerjaan yang diberikan (Y2), (2) kualitas yang terdiri dari pencapaian standar kerja yang ditetapkan sehingga hasilnya memuaskan (Y3) dan pelaksanaan pekerjaan dengan baik penuh ketelitian dan konsentrasi (Y4), (3)

ketepatan waktu yaitu: penyelesaian pekerjaan yang tepat pada waktunya (Y5) dan waktu pengerjaan tugas yang jika dibandingkan dengan sebelumnya dikategorikan “lebih cepat” (Y6), (4) efektivitas yang terdiri dari kesediaan menerima bantuan dari rekan kerja lain yang lebih kompeten (Y7) dan upaya meminimalkan terjadinya kesalahan dalam melakukan pekerjaan (Y8), (5) kemandirian yang terdiri dari pengerjaan pekerjaan pribadi tanpa meminta bantuan orang lain (Y9) dan upaya agar orang lain tidak mencampuri urusan pekerjaan (Y10).

Konstruk laten eksogen yang berupa pelatihan diukur melalui 5 dimensi, yaitu: (1) tujuan pelatihan (X11), (2) pelatih yang terdiri dari kesesuaian instruktur dengan jenis pelatihan (X12), profesionalisme instruktur (X13), daya tarik pelatihan (X14), (3) materi yang terdiri dari kemudahan materi untuk dipahami peserta (X15) dan kemanfaatan materi dalam menambah pengetahuan peserta pelatihan (X16), (3) metode yang terdiri dari ketepatan metode pelatihan yang digunakan (X17) dan daya tarik metode pelatihan (X18), juga peserta pelatihan yang terdiri dari partisipasi aktif peserta dalam pelaksanaan pelatihan (X19) dan penguasaan peserta pelatihan terhadap materi yang disampaikan dalam pelatihan (X110).

Konstruk laten eksogen yang berupa motivasi diukur melalui 5 dimensi, yaitu: (1) kebutuhan fisiologis yang terdiri dari penyediaan ruang kerja yang nyaman dan aman (X21) dan penyediaan fasilitas kerja yang memadai (X22), (2) kebutuhan rasa aman yang terdiri dari kebebasan individu (X23) dan adanya keterjaminan finansial seperti adanya asuransi atau BPJS atau dana pensiun dan sejenisnya (X24), (3) kebutuhan sosial yang terdiri dari kemampuan menghargai dan mengasahi semua rekan kerja (X25) dan pengembangan rasa saling percaya, support, dan arahan sesama rekan kerja (X26), (4) kebutuhan penghargaan yang terdiri dari pemberian apresiasi dalam pekerjaan (X27) dan pemberian penghargaan dalam hal kompetensi, prestasi, penguasaan kemandirian dan kebebasan (X28), (5) kebutuhan aktualisasi diri yaitu pengembangan semaksimal mungkin segala potensi yang dimiliki setiap karyawan (X29).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 40 responden telah diteliti menggunakan kuisioner berskala likert 5 point. Sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan dan sudah menikah dengan lama bekerja lebih dari 3 tahun. Sehingga karyawan yang menjadi responden penelitian telah berpengalaman bekerja di *Bank Central Asia (BCA)* cabang Probolinggo, memiliki motivasi dan pernah mengikuti pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh persero juga memiliki kinerja yang termonitoring yang dibuktikan dengan adanya penilaian karyawan berprestasi di setiap tahunnya.

Outer Model Measurement

Outer model measurement untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrument penelitian. Uji validitas dapat diketahui melalui nilai *loading factor* setiap konstruk manifest. Menurut (Garson, 2016), *nilai loading factor* disarankan lebih besar dari 0,70. Adapun nilai *loading factor* nampak sebagaimana dalam Gambar 1. Model Struktural, tepatnya yang berupa nilai pada garis hubung antara konstruk manifest dengan konstruk laten. Berdasarkan Gambar 1. Model Struktural diketahui bahwa nilai *loading factor* semua konstruk manifest yang merefleksikan konstruk laten pelatihan, motivasi, maupun kinerja karyawan lebih besar dari 0.7, sehingga instrumen penelitian VALID.

Selain *loading factor*, validitas juga dapat diukur melalui nilai *Average-Variance-Extracted (AVE)*:

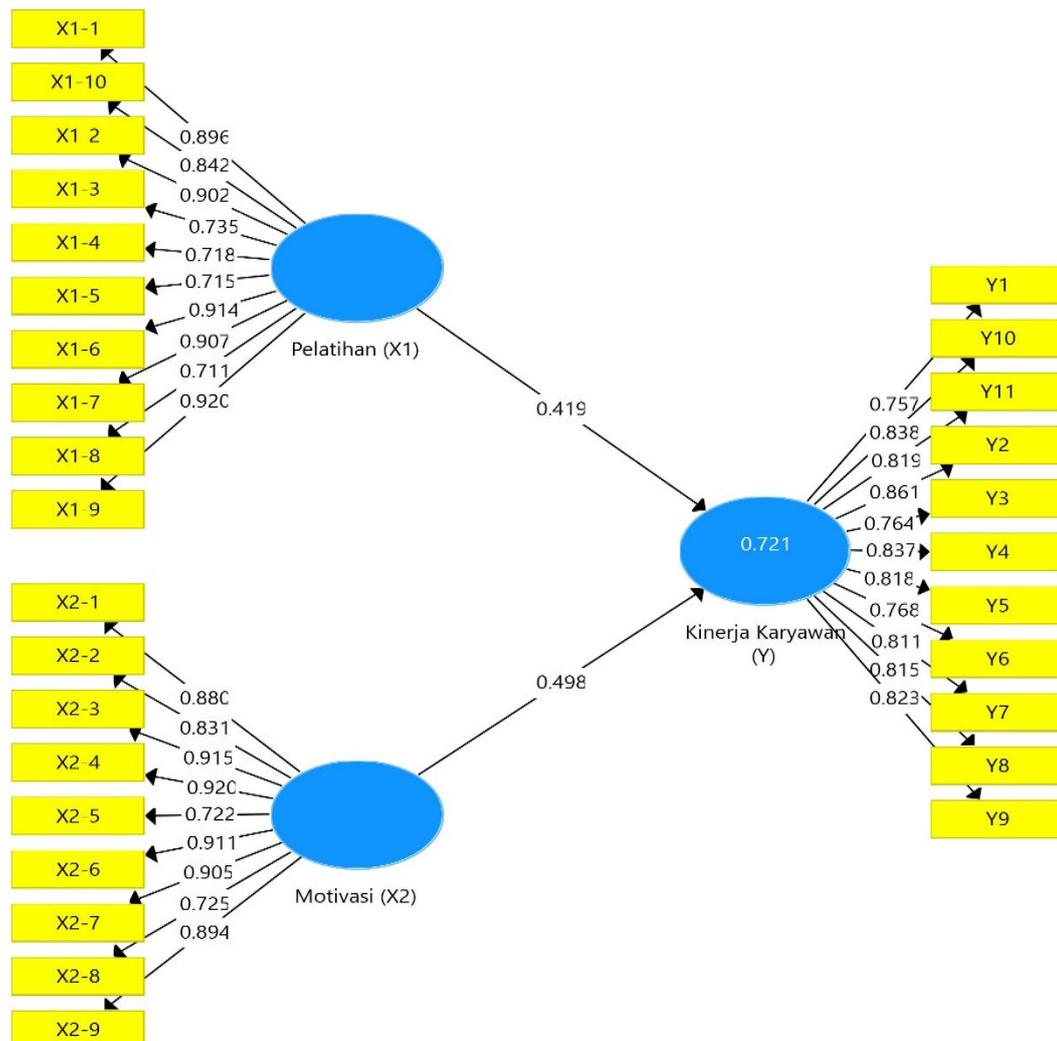
Tabel 1
Nilai *AVE*

<i>Average-Variance-Extracted (AVE)</i>	
Pelatihan (X1)	0,690
Motivasi (X2)	0,738
Kinerja Karyawan (Y)	0,657

Sumber: Output SmartPLS vr. 3.3.3 Diolah (2021)

Nilai *AVE* setiap konstruk laten dibutuhkan $> 0,5$ sebagai penentu validitas konvergen. Berdasarkan Tabel 1. diketahui bahwa nilai *AVE* setiap konstruk laten lebih besar dari 0,5. Artinya, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian Valid.

Gambar 1.
Model Struktural



Adapun reliabilitas diketahui melalui nilai Cronbach's-Alpha dan Composite-Reliability.

Tabel 2
Nilai *Cronbach's-Alpha* dan *Composite-Reliability*

	<i>Cronbach's-Alpha</i>	<i>Composite-Reliability</i>
Pelatihan (X1)	0,948	0,955
Motivasi (X2)	0,954	0,962
Kinerja Karyawan (Y)	0,948	0,957

Sumber: Output SmartPLS 3.3.3 Diolah (2021)

Nilai cronbach's-alpha disarankan $> 0,6$ dan nilai composite-reliability disarankan $> 0,8$. Berdasarkan Tabel 2., diketahui bahwa nilai *cronbach's-alpha* seluruh konstruk laten lebih besar dari 0,6 dan nilai *composite-reliability* seluruh konstruk laten lebih besar dari 0,8. Ini menunjukkan bahwa instrument penelitian Reliabel.

Inner Model Measurement

Ada beberapa *inner model measurement* yaitu: *R-Square* (R^2), *Effect Size* (f^2), dan *GoF*. Nilai R-Square atau koefisien determinasi menurut Chin dalam (Hair et al., 2017) dikatakan kuat jika sebesar 0.67, moderat jika sebesar 0.33 dan lemah jika sebesar 0.19. Berdasarkan Gambar 1. Model Struktural, nilai R-square sebesar 0,721. Artinya, sekitar 72,1% kinerja karyawan dijelaskan secara kuat oleh konstruk pelatihan dan motivasi, sedangkan sisanya, 27,9% dijelaskan oleh konstruk-konstruk laten eksogen lainnya yang tidak diteliti.

Sementara itu, berdasarkan nilai *effect size* (f^2) dapat dibedakan berdasarkan 3 kategori menurut (Hair et al., 2014), yaitu: kategori pengaruh lemah jika sebesar 0,02 pengaruh cukup jika sebesar 0,15, dan pengaruh kuat jika sebesar 0,35. Adapun hasil analisis data diperoleh nilai f^2 variabel pelatihan (X1) sebesar 0,310 dan motivasi (X2) sebesar 0,438. Ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi lebih kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan pelatihan.

Khusus untuk nilai *Goodness of Fit* (GoF) harus dihitung secara manual dengan rumus Tenenhaus dalam (Garson, 2016), dan ditemukan nilai GoF sebesar 0,688 yang berarti model struktural yang terbentuk memenuhi *goodness of fit* atau model struktural yang terbentuk bagus dan cocok dengan kondisi lapangan, sehingga model struktural dapat diterima.

Uji Hipotesis

Diterima atau ditolak hipotesis penelitian dapat ditinjau dari nilai koefisien jalur yang dapat menunjukkan pengaruh positif atau negatif, juga dilihat dari nilai t-statistics atau p-value untuk mengetahui signfikan tidaknya pengaruh tersebut. Berdasarkan data dalam Tabel 3., maupun dalam Gambar 1. sebelumnya, maka persamaan struktural utama yang terbentuk adalah: $Y = 0,419X_1 + 0,498X_2 + \varepsilon$; di mana Y adalah kinerja karyawan, X_1 adalah pelatihan, dan X_2 adalah motivasi.

Berdasarkan persamaan struktural yang terbentuk dan hasil Uji t yang tertera dalam Tabel 3. diketahui bahwa koefisien model struktural jalur pelatihan menuju kinerja karyawan bernilai positif sebesar 0,419 satuan dengan nilai T-statistics sebesar $2,872 > 1,96$ dan P-Values sebesar $0,004 < 0,05$. Ini menunjukkan adanya pengaruh positif pelatihan terhadap kinerja karyawan yang signifikan, di mana tingginya tingkat pelatihan menghasilkan kinerja karyawan yang juga tinggi. Peningkatan kinerja

karyawan di setiap peningkatan pelatihan sebesar 0,419 satuan. Sedemikian hingga Hipotesis Penelitian Pertama (H1) yang menyatakan bahwa: “Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BCA Cabang Probolinggo”, DITERIMA.

Tabel 3

Uji t

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Pelatihan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,419	2,872	0,004	Positif Signifikan
Motivasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,498	3,500	0,001	Positif Signifikan

Sumber: Output SmartPLS 3.3.3 Diolah (2021)

Koefisien model struktural jalur motivasi menuju kinerja karyawan bernilai positif sebesar 0,498 satuan, dengan nilai T-statistics sebesar 3,500 > 1,96 dan P-Values sebesar 0,001 < 0,05. Ini menunjukkan adanya pengaruh positif motivasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana tingginya motivasi menjadikan kinerja karyawan juga tinggi. Adapun peningkatan kinerja karyawan di setiap peningkatan motivasi sebesar 0,498 satuan. Sedemikian hingga Hipotesis Penelitian Kedua (H2) yang menyatakan bahwa: “Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BCA Cabang Probolinggo”, DITERIMA.

Pembahasan

Pelatihan dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian mengungkap adanya pengaruh pelatihan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh persero untuk meningkatkan pengetahuan dan kapabilitas karyawan memberikan dampak yang berarti bagi meningkatnya kinerja karyawan. Temuan ini sangat mendukung hasil penelitian (James & Daniel, 2014) yang menunjukkan adanya hubungan kuat antara pelatihan yang diberikan kepada karyawan dengan kinerja yang dihasilkan. Hasil penelitian ini juga selaras dengan temuan (Yusnita & Fadhil, 2015) yang telah membuktikan adanya hubungan nyata antara pelatihan dengan kinerja karyawan. Hubungan nyata tersebut, dijelaskan oleh hasil penelitian (Safitri, 2019) berupa pengaruh yang menurut (Julianry et al., 2017) bersifat positif dan dikuatkan oleh (Mulyadi, 2018) (Sandhy & Irfani, 2018) (Anggereni, 2018) (Anindita et al., 2018) yang mengungkap bahwa pengaruh positif tersebut juga signifikan. Artinya, sedikit saja penambahan jenis pelatihan yang tepat diberikan, maka kinerja karyawan dapat meningkat secara drastis.

Pelatihan yang efektif yang mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan tersebut harus jelas tujuan dan targetnya, misalnya meningkatkan kemampuan bagian *front liner* dalam menghadapi *complain* para nasabah dan meningkatkan kemampuan administratif serta kemampuan berpikir kreatif bagian *back liner* agar lebih cermat, teliti, dan cekatan. Selain itu, pelatihan yang berhasil meningkatkan pengetahuan dan *skill* karyawan harus memiliki instruktur yang tepat dan

professional, sebagaimana hasil penelitian (Wilujeng, 2017) yang menunjukkan bahwa unsur yang paling berpengaruh dalam pemberian pelatihan khususnya untuk karyawan perbankan adalah kompetensi dari instruktur. Selain itu, daya tarik pelatihan, kemudahan dan kemanfaatan materi, metode pelatihan yang digunakan dan partisipasi aktif serta penguasaan peserta dalam pelaksanaan pelatihan juga merupakan faktor penting yang menjadikan suatu pelatihan efektif untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerja karyawan yang akhirnya menjadikan karyawan lebih teliti dalam bekerja, tepat waktu, dan mampu bekerja secara mandiri.

Beberapa pelatihan yang pernah diadakan oleh BCA cabang Probolinggo antara lain: (1) Adanya *Roleplay* layanan yang dilakukan di setiap hari Selasa, (2) Adanya kegiatan rutin setiap hari Rabu yang diberi nama “KOPI SORE” yaitu *sharing* produk terbaru sesama *team frontliner* yaitu *CSO* dan *Teller*, (3) di setiap hari Rabu juga dilakukan *Quiziz* yaitu Tes atau Jawab cepat tentang pemahaman produk, (4) Adanya *Webex* kurang lebih 3 hari sekali untuk *update* produk terbaru misalnya aplikasi *monica*, *welma*, *RAD online*, *DEA*, pemahaman tentang mesin *CS DIGITAL* dan *E service*, (5) Pemahaman *SENADA* dan pengaplikasiannya dalam kehidupan sehari-hari. Di masa pandemic Covid-19, BCA juga seringkali mengadakan Training Virtual dengan mengundang pemateri dari luar, seperti konsultan manajemen dan lain sebagainya.

Keberhasilan peningkatan kinerja karyawan tersebut, khususnya dalam pemberian layanan fisik maupun digital yang berkualitas tinggi telah memicu prestasi bagi BCA dengan tercapainya BCA sebagai bank yang memiliki laba terbesar di masa pandemi dan memperoleh 33 penghargaan (Isnaini, 2020).

Motivasi dan Kinerja Karyawan

Selain itu, hasil penelitian ini juga mengungkap adanya pengaruh yang positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. Tingginya tingkat motivasi dalam diri karyawan menjadikan kinerja yang dihasilkan juga tinggi. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Susanti et al., 2018; Mulyadi, 2018; dan Anindita et al., 2018) yang telah membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi. Temuan ini juga mendukung sepenuhnya penelitian (Ma'ruf & Chair, 2020) dan (Halawi & Haydar, 2018) yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan yang tinggi dengan kinerja karyawan.

Namun, temuan dalam penelitian ini ternyata kontradiksi dengan penelitian (Julianry et al., 2017) yang justru menunjukkan bahwa hubungan motivasi dengan kinerja karyawan bersifat negatif, di mana tingginya motivasi dalam diri setiap karyawan justru dapat menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Hasil yang bertentangan ini dikarenakan obyek yang berbeda. Penelitian (Julianry et al., 2017) dilakukan terhadap pegawai Kementerian Komunikasi dan Informatika yang merupakan pegawai negeri sipil (PNS), sementara penelitian ini dilakukan terhadap karyawan BCA yang merupakan perusahaan swasta. Jadi, ada perbedaan yang mendasar yaitu jenis

perusahaan yang sangat berbeda, sehingga mempengaruhi motivasi yang akhirnya berdampak pada kinerja yang dihasilkan.

Motivasi karyawan BCA, khususnya cabang Probolinggo, dapat ditingkatkan melalui: (1) penyediaan ruang kerja yang nyaman dan aman, (2) penyediaan fasilitas kerja yang memadai, (3) pemberian kebebasan individu, (4) adanya keterjaminan finansial yang dapat berupa adanya asuransi atau BPJS ataupun dana pensiun dan sejenisnya, (5) adanya budaya saling menghargai dan mengasihi semua rekan kerja, (6) adanya pengembangan rasa saling percaya, support, dan arahan sesama rekan kerja, (7) pemberian apresiasi dalam pekerjaan, (8) pemberian penghargaan dalam hal kompetensi, prestasi, penguasaan kemandirian dan kebebasan, di mana menurut (Nilasari dkk., 2021) dapat berupa pemberian program insentif/bonus/komisi yang lebih menarik, pemberian pujian bagi karyawan yang telah menyelesaikan tugas sesuai target, dan pemberian pengakuan atas kerja karyawan yang baik, serta (8) pengembangan semaksimal mungkin segala potensi yang dimiliki setiap karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian adalah bahwa pelatihan maupun motivasi karyawan bagian *frontliner* BCA Cabang Probolinggo tetap perlu ditingkatkan karena memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Pelatihan dapat dilakukan secara *offline* maupun *online*, terencana dan memiliki tujuan dan target yang jelas. Sementara motivasi dapat ditingkatkan melalui pemenuhan kebutuhan individu karyawan dalam menunjang pekerjaan serta pemberian penghargaan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan.

Saran

Disarankan kepada pihak manajemen BCA cabang Probolinggo agar tetap meningkatkan pelatihan dengan lebih memperhatikan metode pelatihan yang digunakan sehingga lebih menarik lagi dan meningkatkan motivasi dengan lebih memperhatikan kebutuhan sosial. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menganalisis secara lebih mendalam tentang jenis pelatihan dan jenis motivasi yang paling memberikan dampak bagi kinerja karyawan.

REFRENSI

- Agustinus, M. (2021). Cerita BCA Hadapi Pandemi: Jangan Minta Stimulus Terus ke Pemerintah. *Kumparan.Com*. Retrieved from <https://kumparan.com/kumparanbisnis/cerita-bca-hadapi-pandemi-jangan-minta-stimulus-terus-ke-pemerintah-1w53n0nmsVj>
- Anggereni, N. W. E. S. (2018). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kabupaten Buleleng. *Jurnal Pendidikan*

- Ekonomi Undiksha*, 10(2), 606–615. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v10i2.20139>
- Anindita, A. F., Herawati, T., & Utomo, W. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Head Office Pada Pt Pam Lyonnase Jaya (Palyja). *Epigram*, 14(2), 121–130. <https://doi.org/10.32722/epi.v14i2.1022>
- Christabel, A. (2021). Perbankan Mengatur Strategi di Tengah Pandemi yang Belum Juga Usai. *Kontan.Co.Id*. Retrieved from <https://newssetup.kontan.co.id/news/perbankan-mengatur-strategi-di-tengah-pandemi-yang-belum-juga-usai>
- Fatma. (2020). Saat Pandemi , BCA Pertahankan Posisi Keuangan Solid. *Www.Gatra.Com*. Retrieved from <https://www.gatra.com/detail/news/480249/ekonomi/saat-pandemi-bca-pertahankan-posisi-keuangan-solid>
- Garson, G. D. (2016). Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models. In *Statistical Associates Publishing Publishing* (2016 Editi). <https://doi.org/10.3726/978-3-0353-0280-6/8>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks. In *Sage* (Second Edi). Washington DC, USA.
- Hair, J. J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwiesier, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Halawi, A., & Haydar, N. (2018). Effects of Training on Employee Performance. *Business Economics and Tourism*, 5(2), 1337–1342.
- Harmen, H., Agustini, F., Aprinawati, & Amanah, D. (2019). Analisis Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Beberapa Perusahaan BUMN di Kota Medan. *Niagawan*, 8(3), 140–147.
- Idfiani, D. R. (2018). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Padang Golf Adisutjipto Yogyakarta. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 1(7), 127–138.
- Isnaini, I. H. (2020). Tahun Ini Miliknya BCA: Raup Laba Terbesar dan Borong 33 Penghargaan. *Ekbis.Sindonews.Com*. Retrieved from <https://ekbis.sindonews.com/read/257518/178/tahun-ini-miliknya-bca-raup-laba-terbesar-dan-borong-33-penghargaan-1607155944>
- James, W. O., & Daniel, W. (2014). Effects of Training on Employee Performance: a Survey of Health Workers in Siaya County, Kenya. *European Journal of Material Sciences*, 1(1), 11–15.
- Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 236–245. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.236>

- Kiling, T. P. (2016). Peran Komunikasi Frontliner dalam Meningkatkan Pelayanan di PT BNI (Persero) Tbk Kantor Layanan Kawangkoan. *E-Journal "Acta Diurna,"* 5(3), 1–9.
- Ma'ruf, & Chair, U. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nirha Jaya Tehnik Makassar. *Jurnal Brand,* 2(1), 99–108.
- Mulyadi, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Permata Lestari. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia),* 2(1), 122–140. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v2i1.1939>
- Nilasari, B. M., Nisfiannoor, M., & Devinta, F. R. M. (2021). Changes in Motivation That Affect Employee Performance During the Covid 19 Pandemic. *Jurnal Aplikasi Manajemen,* 19(2), 435–447. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.19>
- Pradana, B. I., & Safitri, R. (2020). Pengaruh Motivasi Wirausaha dan Mental Wirausaha terhadap Minat Wirausaha. *Iqtishoduna,* 16(1), 73–82. <https://doi.org/10.18860/iq.v16i1.6797>
- Pratami, A. A. (2015). *Pengaruh Teknik Handling Complain Terhadap Citra PT. Bank Negara Indonesia Syariah Kantor Cabang Semarang.* Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang.
- Ramli, R. R. (2021a). Cerita Bos BCA: DULU Bank Capek Antri Sekarang Sudah Ringan Antriannya. *Kompas.Com,* p. 6. Retrieved from <https://money.kompas.com/read/2021/04/05/161100026/cerita-bos-bca--dulu-bank-capek-antri-sekarang-sudah-ringan-antriannya>
- Ramli, R. R. (2021b). OJK Beberkan Strategi Genjot Kinerja Perbankan di Tengah Pandemi. *Kompas.Com.* Retrieved from <https://money.kompas.com/read/2021/02/18/170014026/ojk-beberkan-strategi-genjot-kinerja-perbankan-di-tengah-pandemi?page=all>
- Reni, D., & Asmawati, S. (2016). Kualitas Pelayanan Frontliner dan Kepuasan Nasabah. *Islaminomic,* 7(2), 1–15.
- Safitri, D. E. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi,* 8(2), 240–248. <https://doi.org/10.33373/dms.v8i2.2154>
- Saleh, T. (2020). Pandemi Covid-19 Belum Berakhir, Begini Strategi BCA. *CNBC Indonesia,* pp. 15–17. Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/market/20200615185229-17-165557/pandemi-covid-19-belum-berakhir-begini-strategi-bca>
- Sandhy, & Irfani. (2018). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rekatama Putra Gegana Bandung. *Prosiding Manajemen,* 4(2), 899–903. Retrieved from <http://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/manajemen/article/view/12031>
- Susanti, F., Butar, B., Acc, M., Yani, J. A., & Centre, B. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Applied Managerial Accounting,* 2(1), 103–109.

- Syamsurizal. (2016). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *Jurnal Warta*, 49(1), 1–9.
- Wilujeng, S. (2017). Implementasi Pelatihan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Islami Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Malang. *Iqtishoduna*, 13(1), 43–48. <https://doi.org/10.18860/iq.v13i1.4476>
- Yusnita, N., & Fadhil, F. (2015). Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Cibalung Happy Land Bogor. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 1(1), 1–5. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v1i1.440>