

**PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
PT. BANK CENTRAL ASIA, TBK  
(Studi Pada Frontliner Bakti BCA KCU Banjarmasin)**

---

**Elaine Tjeng**

(Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)

**Laila Refiana Said**

(Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)

**Wimby Wandary**

(Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)

**ABSTRACT**

*This study aims to identify and analyze the effect of the training program ( X1 ) and program development ( X2 ) as independent variables either partially or simultaneously on employee performance ( Y ) as the dependent variable in the PT . Bank Central Asia Tbk ( BCA KCU Banjarmasin ) . Methods This study used a questionnaire with 65 Frontliner Bakti BCA KCU Banjarmasin as the sample . Measurement variables using Likert Scale technique with 6 levels of approval . To determine the effect of variables X1 and X2 to Y used multiple linear regression statistical techniques and fatherly significance testing using the F test and t-test using SPSS . The results of this study concluded that the partial of the two independent variables , only the training programs that have a significant influence on employee performance . No significant effect of the two independent variables simultaneously to variable employee performance .*

**Keywords :**

*Training programs , program development , Employee Performance .*

**ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh program pelatihan (X1) dan program pengembangan (X2) sebagai variabel independen baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen pada PT. Bank Central Asia, Tbk (BCA KCU Banjarmasin). Metode penelitian ini menggunakan kuesioner dengan 65 orang Frontliner Bakti BCA KCU Banjarmasin sebagai sampel. Pengukuran*

*variabel menggunakan teknik Skala Likert dengan 6 tingkat persetujuan. Untuk mengetahui pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y digunakan teknik statistik regresi linear berganda dan untuk menguji signifikansi menggunakan uji F dan Uji t dengan program SPSS. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara parsial dari kedua variabel independen, hanya program pelatihan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh signifikan dari kedua variabel independen secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan.*

**Kata kunci:**

*Program pelatihan, Program pengembangan, Kinerja Karyawan.*

## PENDAHULUAN

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan suatu tolak ukur untuk menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja karyawan yang bekerja didalamnya. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila karyawan tersebut dapat menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya sampai tuntas, karena pada umumnya kinerja dinilai dari apa yang telah dikerjakan oleh karyawan tersebut dan bagaimana hasil kerja yang telah dicapai selama bekerja.

Kinerja individu dalam perbankan terutama *frontliner (Customer Service dan Teller)* dinilai berdasarkan pada tingkat kepuasan nasabah sesuai dengan standar layanan yang telah ditetapkan dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan pelayanan nasabah. Upaya peningkatan kinerja karyawan terutama yang berkaitan dengan layanan nasabah membuat pihak manajemen sumber daya manusia mengadakan serangkaian program pelatihan yang diberikan pada para calon karyawan yang bertujuan untuk memberikan gambaran pada para calon karyawan mengenai pekerjaan yang akan mereka jalankan.

Bank Central Asia (BCA) merupakan salah satu bank swasta nasional terbesar di Indonesia yang memiliki lebih dari 928 kantor cabang yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. BCA senantiasa meningkatkan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia untuk mendukung strategi dalam mempererat hubungan dengan para nasabah. Perkembangan bisnis dan permintaan nasabah yang terus bertumbuh membuat BCA menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan untuk mempertahankan kualitas layanan sehingga mampu memberikan solusi yang efektif dan tepat waktu bagi para nasabah, sekaligus meningkatkan hubungan yang baik dengan nasabah. BCA menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang komprehensif untuk mengasah keterampilan dan pengetahuan serta menumbuhkan etos kerja yang dibutuhkan dalam mendukung kinerja secara kelompok dan menjaga standar mutu layanan yang tinggi.

BCA *Learning Centre* terus meningkatkan kualitas sejumlah program pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan agar dapat mengikuti perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Program pelatihan yang diadakan oleh BCA antara lain program pelatihan *In Class Training* yang memberikan pembekalan

keterampilan teknis dan standar layanan yang baik dan program pelatihan *On The Job Training* untuk mengaplikasikan materi yang diperoleh selama In Class Training dalam lingkungan unit kerja sebenarnya. BCA juga memiliki serangkaian program pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan manajerial serta kualitas layanan. Program pengembangan yang diadakan BCA antara lain: BDP BCA, SMART BCA, Pengembangan Dasar Calon Karyawan, dan Program Sertifikasi *Frontliner*.

Pelatihan dan pengembangan yang diikuti oleh *frontliner* BCA diharapkan membantu dalam peningkatan kinerja dan peningkatan mutu cabang, karena selama pelatihan telah dibekali dengan materi yang berkaitan dengan keterampilan dan cara memberikan layanan berkualitas dan memberi nilai tambah bagi mutu layanan cabang. Target kerja para *frontliner* ditetapkan dan dinilai setiap tahun sebagai dasar evaluasi keberhasilan karyawan dalam memenuhi target yang telah ditentukan.

Penilaian kinerja *frontliner* yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan dilakukan berdasarkan pada kualitas layanan yang diberikan oleh cabang dengan berbagai cara antara lain menggunakan tombol merah sebagai respon ketidakpuasan nasabah dan tombol hijau sebagai respon kepuasan nasabah. Respon nasabah atas kinerja *frontliner* berdasarkan tombol layanan ini akan dipantau oleh Kepala Bagian (KABAG), Kepala Layanan, dan Kepala Pendukung Operasional. Penilaian kinerja lainnya didasarkan pada pendapat KABAG dan Kepala Layanan terhadap hasil kerja selama satu tahun masa bakti.

Kinerja selama masa bakti masih dinilai kurang memuaskan oleh pihak Kepala Bagian dan Kepala Layanan terlihat dari standar layanan yang tidak diterapkan terutama dalam hal teknis seperti: waktu antrian yang terlalu lama, pelayanan yang kurang ramah, serta tindak lanjut keluhan nasabah yang tidak sesuai janji sehingga masih banyak nasabah yang merasa tidak puas dan menekan tombol merah sebagai tanda tidak puas. Kurang terampilnya *frontliner* dalam melayani nasabah menyebabkan keluhan dari nasabah, hal ini terlihat dari masih adanya nasabah yang menekan tombol merah atau mengeluhkan langsung pada pihak manajemen. Masalah pelayanan *frontliner* yang jauh dari budaya SMART BCA (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, dan Teliti) menurut keluhan nasabah yang hampir setiap hari dilaporkan kepada Kepala Layanan adalah sikap memilih nasabah yang akan dilayani, yaitu bersikap ramah terhadap nasabah pemegang kartu prioritas tanpa memperhatikan nasabah reguler yang antri lebih dulu.

Masalah kemampuan teknis *frontliner* yang dikeluhkan nasabah dan menjadi pusat perhatian KABAG *frontliner* dan Kepala Layanan adalah penginputan data yang lambat dan sistem pemecahan masalah nasabah yang tidak efektif sehingga nasabah menjadi tidak puas. *Frontliner* masih sering terlihat tidak sigap dalam menangani keluhan transaksi nasabah, tidak cekatan dalam menghitung uang, formulir yang tidak lengkap terisi serta validasi slip yang tidak sesuai dengan standar operasional perusahaan.

Kinerja yang rendah dari *frontliner* menjadikan dasar bagi pihak manajemen sumber daya manusia terutama divisi pelatihan dan pengembangan BCA untuk mengambil tindakan untuk mengadakan program pelatihan tambahan atau program pengembangan lanjutan untuk meningkatkan kembali kinerja *frontliner* tersebut. Hasil penilaian kinerja dari pihak manajemen membantu untuk *frontliner* meningkatkan kinerja mereka pada periode masa bakti selanjutnya dan menjadi tolak ukur bagi mereka untuk meningkatkan pretasi

kerja. Program pelatihan dan pengembangan yang diadakan lebih lanjut diharapkan dapat mengubah cara kerja karyawan menuju keselarasan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh program pelatihan yang diadakan oleh PT. Bank Central Asia, Tbk terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Banjarmasin?
2. Bagaimana pengaruh program pengembangan yang diadakan oleh PT. Bank Central Asia, Tbk terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Banjarmasin?
3. Bagaimana pengaruh program pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh PT. Bank Central Asia, Tbk terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Banjarmasin?

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh program pelatihan yang diadakan oleh PT. Bank Central Asia, Tbk terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Banjarmasin.
2. Untuk menganalisis pengaruh program pengembangan yang diadakan oleh PT. Bank Central Asia, Tbk terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Banjarmasin.
3. Untuk menganalisis pengaruh program pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh PT. Bank Central Asia, Tbk terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Banjarmasin.

Adapun penelitian yang penulis lakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan terutama yang berhubungan dengan Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia, yang berkaitan dengan program pelatihan dan pengembangan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi pihak PT. Bank Central Asia, Tbk tentang pengaruh program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan selama ini terhadap kinerja karyawan sehingga dapat dijadikan dasar kebijakan manajemen sumber daya manusia.

## **A. Tinjauan Pustaka**

Pelatihan menurut Dessler (2004:216) adalah proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melanjutkan pekerjaannya. Mondy dan Noe (2005:273) menjelaskan tentang pelatihan sebagai berikut:

*“Training includes those activities that serve to improve an individual’s performance on a currently held job or one related to it”*

Pelatihan (*training*) adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja kita dalam melakukan pekerjaan, baik pekerjaan secara fisik maupun pekerjaan yang berhubungan dengan orang lain, terutama dalam perkembangan masing-masing individu. Pengertian pelatihan menurut Gomes (2003: 197) adalah usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Pelatihan adalah

sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan adalah memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini (Mathis dan Jackson, 2006:301&350).

Mondy dan Noe (2005:273b) menjelaskan tentang pengembangan karyawan dalam suatu organisasi sebagai berikut:

*“Development involves learning to both personal and organizational growth but is not restricted to a spesific present or future job. It prepare employees to keep pace with the organization as it changes and grows”*

Menurut Simamora (2004:287) pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Hariandja (2002:168) menjelaskan pelatihan dan pengembangan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pengembangan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan para karyawan untuk mengangani beraneka tugas (Mathis dan Jackson, 2004:301&350).

Rivai (2005:309) menjelaskan kinerja merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Pengertian lain mengenai kinerja yang dijelaskan oleh Hariandja (2002:195) adalah kinerja sebagai unjuk kerja yang merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku yang nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya. Unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian unjuk kerja.

Kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis dan Jackson, 2001: 78). Simamora (2004:327), menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja menurut Wibowo (2007:7) merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja menurut Mangkunegara (2001:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan beberapa pengertian yang dijabarkan diatas, maka kinerja merupakan segala sesuatu yang telah dikerjakan oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya dalam perusahaan. kinerja juga merupakan wujud pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan dalam pekerjaan.

## **B. Hipotesis Penelitian**

Pelatihan menurut teori Bernadin dan Russel (1998) dalam Hermina et.al (2009) merupakan upaya untuk memperbaiki kinerja karyawan pada pekerjaan yang sekarang menjadi tanggung jawab mereka. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika pelatihan berhasil dilaksanakan dengan baik maka kinerja karyawan akan meningkat. Pengembangan adalah rancangan kesempatan pembelajaran untuk membantu pertumbuhan karyawan, memperbaiki kinerja karyawan pada pekerjaan mereka untuk memperbaiki posisi mereka di masa depan.

Pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, jika pengembangan berhasil dilaksanakan dengan baik maka kinerja karyawan akan meningkat (Bernaddin dan Russel, 1998 dalam Hermina et.al, 2009). Pelatihan dan pengembangan adalah proses dalam upaya menyediakan karyawan dengan berbagai informasi, keterampilan, dan pemahaman tentang organisasi dan tujuannya. Disamping itu dalam penelitian Hermina et.al (2009), pelatihan dan pengembangan adalah desain untuk membantu setiap orang dalam memberikan kontribusi yang positif dalam bentuk kinerja yang baik (Ivancevich, 2001) .

Efektivitas dan profitabilitas organisasi dapat dicapai apabila kinerja individu semakin baik. Kinerja individu dapat diukur dari kemampuan seseorang untuk mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka sampai tuntas dan sesuai dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik seringkali disangkut pautkan dengan keberhasilan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan sehingga terkadang muncul suatu asumsi bahwa pelatihan dan pengembangan yang berhasil akan berpengaruh menghasilkan karyawan dengan standar kinerja yang baik. Dalam penilaian kinerja terkadang masih ditemui kinerja yang rendah, padahal telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang sangat intensif. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1: Program Pelatihan ( $X_1$ ) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).
- H2: Program pengembangan ( $X_2$ ) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).
- H3: Program pelatihan ( $X_1$ ) dan pengembangan ( $X_2$ ) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

### C. Kerangka Konseptual Penelitian

Perbankan di Indonesia saling bersaing dalam meningkatkan kualitas layanan terhadap nasabah. Untuk memberikan layanan yang berkualitas bagi nasabah maka perbankan mengadakan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya terutama *frontliner* yang merupakan ujung tombak dalam pelayanan terhadap nasabah. Masing-masing bank memiliki program pelatihan yang berbeda-beda disesuaikan dengan tata nilai dan standar operasional.

Program pelatihan yang diadakan oleh PT. Bank Central Asia, Tbk (BCA) bertujuan untuk memberikan pembekalan bagi para *frontliner* dalam memberikan pelayanan prima untuk nasabah. Program pelatihan terbagi menjadi dua jenis, yaitu: Program pelatihan *In Class Training* dan Program Pelatihan *On The Job Training*. Kedua program pelatihan tersebut wajib diikuti oleh *frontliner* di awal masa kerja mereka. Program pelatihan *In Class Training* lebih menonjolkan pada pembekalan teori mengenai pekerjaan yang akan dilakukan oleh CSO atau Teller. Setelah mengikuti program pelatihan *In Class Training*, *frontliner* mengikuti *On The job Training* yang bertujuan untuk mengaplikasikan pelajaran yang telah didapat sebelumnya dalam dunia kerja sebenarnya dan langsung berinteraksi dengan nasabah.

Program pengembangan yang diadakan oleh BCA bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, manajerial, dan kemampuan konseptual *frontliner*. Program pengembangan yang diadakan oleh BCA antarlain: *BCA Development Program* (BDP

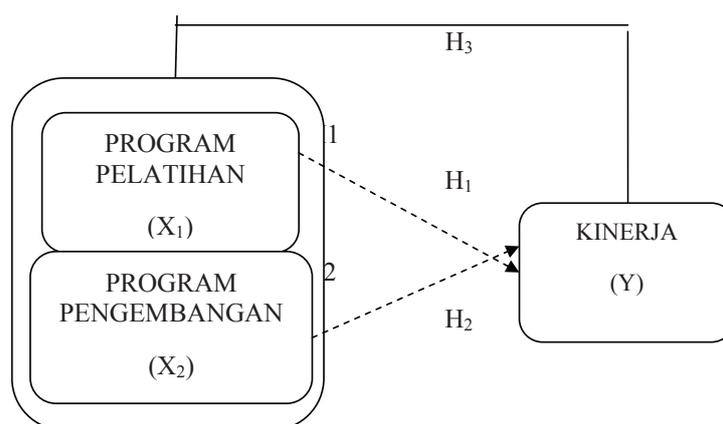
BCA), Program *SMART* BCA, Pengembangan Dasar Calon Karyawan (PDCK), dan Program Sertifikasi *Frontliner*. Program pengembangan BCA seluruhnya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan konseptual, komunikasi, dan teknis dari *frontliner*. Program pengembangan ini diikuti oleh para *frontliner* setelah menjalani 3- 6 bulan masa bakti.

Setelah mengikuti program pelatihan dan pengembangan, diharapkan bahwa *frontliner* dapat lebih meningkatkan kinerja mereka. Kinerja karyawan dinilai berdasarkan pada kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan apa yang telah dibebankan kepadanya. Setelah mengikuti pengembangan, maka para *frontliner* BCA dinilai bagaimana kinerja mereka setelah menjalani program pelatihan dan pengembangan.

Analisis data yang digunakan dalam meneliti hubungan antar variabel dalam kerangka konseptual ini adalah Analisis Regresi Berganda. Analisis dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh masing-masing jenis program pelatihan terhadap program pengembangan, kemudian juga program pengembangan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian diatas, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini di jelaskan pada gambar 3.1.

**Gambar 3.1**

**Kerangka Konseptual**



*Sumber: Data diolah, 2013*

#### **D. Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif berdasarkan tingkat eksplanasi asosiatif yang dilakukan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti (Sugiyono, 2012). Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *frontliner* bakti BCA KCU Banjarmasin yang telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Frontliner* dari dua divisi kerja yaitu: CSO dan Teller yang telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan dengan total 65 orang. Menurut Arikunto (2002) jika jumlah populasi kurang dari 100 maka lebih baik semua anggota populasinya diteliti, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, karena sampelnya melibatkan semua anggota populasi.

Teknik sampling yang digunakan adalah *Sampling Jenuh* dengan pertimbangan bahwa seluruh populasi merupakan *frontliner* yang telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan di BCA. Menurut Sekaran (2006), variabel adalah apapun yang dapat

membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai bisa berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Menurut Sugiyono (2012) variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang suatu hal kemudian ditarik kesimpulan. Variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel bebas (*independent variable*) (X), yang terdiri dari: Program pelatihan (X1) dan pengembangan SDM (X2)
2. Variabel terikat (*dependent variable*) (Y), yaitu: Kinerja Karyawan (Y).

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Program Pelatihan (X1)

Program pelatihan yang diadakan oleh PT. Bank Central Asia, Tbk (BCA) adalah sebagai berikut: Program *Frontliner* Bakti *In Class Training* (X1.1) adalah program pelatihan bagi CSO dan Teller Bakti BCA yang dilakukan dalam kelas yang memberikan pengetahuan tentang pengetahuan sistem, standar pelayanan yang baik, pengetahuan produk perbankan, serta simulasi Bank Mini di BCA Learning Centre selama 7 hari kerja. Program *Frontliner* Bakti *On The Job Training* (X1.2) adalah program pelatihan bagi CSO dan Teller Bakti BCA untuk mengaplikasikan pengetahuan perbankan (pengetahuan sistem, standar layanan, pengetahuan produk, dan bank mini) yang telah didapat selama menjalani *In Class Training* dalam lingkungan kerja sebenarnya (Divisi pelatihan dan pengembangan BCA Kantor Pusat, 2010).

2. Pengembangan (X2)

Program pengembangan yang diadakan oleh PT. Bank Central Asia, Tbk (BCA) meliputi: *BCA Development Program* (BDP BCA) (X2.1) adalah program pengembangan yang diadakan BCA untuk meningkatkan kemampuan konseptual, pengetahuan perbankan, dan kemampuan komunikasi bagi CSO dan Teller. Program SMART BCA (X2.2) adalah program pengembangan bagi CSO dan Teller untuk dapat meningkatkan kualitas layanan berdasarkan tata nilai BCA dan memberikan *service excellence* bagi nasabah. Pengembangan Dasar Calon Karyawan (PDCK) (X2.3) adalah program pengembangan bagi CSO dan Teller dengan memberikan kesempatan bagi *frontliner* untuk mengembangkan kemampuan teknis, pengetahuan unit kerja pendukung operasional, dan kemampuan manajerial. Program Sertifikasi *Frontliner* (X2.4) adalah program yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan prima bagi CSO dan Teller dalam bidang kemampuan penjualan produk dan layanan nasabah. (Divisi Pelatihan dan Pengembangan BCA Kantor Pusat, 2010)

3. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja *Frontliner* BCA adalah kemampuan *frontliner* dalam menjalin hubungan dan memberikan pelayanan berkualitas kepada nasabah sesuai dengan prinsip SMART SOLUTION yaitu: SIGAP, MENARIK, ANTUSIAS, RAMAH, TELITI, dan di tambah dengan SIMAK, *OPEN MIND* (TERBUKA), LENGKAP, UTAMAKAN KEBUTUHAN NASABAH, *TELLING SOLUTION*, INISIATIF, DAN *ON TIME FOLLOW UP*. Dengan tujuan melaksanakan tugas dan tanggung

jawab yang telah diberikan kepada karyawan BCA dalam menjalankan tugasnya dalam pelayanan di BCA. (BCA Learning Centre, 2010)

#### D. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Nilai validitas tertinggi untuk item kuesioner program pelatihan adalah 0,668 pada item ketepatan kode transaksi sedangkan yang terendah ada pada item mengucapkan salam sambutan sebesar 0,321. Perbedaan hasil uji validitas ini menunjukkan bahwa item mengenai ketepatan layanan perbankan merupakan item yang mampu untuk mengungkapkan pengukuran terhadap program pelatihan sedangkan mengucapkan salam sambutan dapat dilakukan tanpa mengikuti program pelatihan. nilai *correlation item - total correlation* setiap butir dalam variabel program pengembangan tidak lebih kecil dari 0,244. Berdasarkan pada r tabel dengan taraf kepercayaan 95% atau  $\alpha = 0,05$  pada jumlah responden 65 orang, keseluruhan butir dalam kuesioner variabel program pengembangan adalah valid dan dapat digunakan untuk pengumpulan data penelitian.

Nilai validitas tertinggi ada pada item meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dalam dasar layanan perbankan sebesar 0,706 dan item meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dalam penampilan ruang kerja merupakan nilai validitas terendah. Nilai validitas tertinggi menunjukkan bahwa item meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dalam dasar layanan perbankan mampu untuk dijadikan item yang mampu untuk dijadikan sebagai indikator dalam mengukur program pengembangan. Nilai validitas terendah menunjukkan bahwa kemampuan program pengembangan dalam meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dalam penampilan ruang kerja masih belum cukup akurat untuk dijadikan ukuran dalam indikator program pengembangan. Nilai validitas tertinggi adalah 0,836 pada item mengetahui kebutuhan nasabah, karena untuk mengukur kinerja *frontliner* yang lebih diutamakan adalah pelayanan terhadap nasabah, sehingga mengetahui kebutuhan nasabah juga menjadi salah satu alat ukur dalam menilai kinerja. Nilai validitas terendah dalam item bertindak secara kreatif sebesar 0,296 menunjukkan bahwa kinerja kurang dapat diukur dengan item bertindak secara kreatif, karena item ini dapat juga untuk mengukur motivasi karyawan dan masih kurang tepat mengukur kinerja.

Nilai reliabilitas data pada program pengembangan sebesar 0,746 menunjukkan bahwa jawaban responden dalam item- item mengenai program pengembangan adalah konsisten. Masing- masing pertanyaan memiliki jawaban yang konsisten dibandingkan dengan pertanyaan pada variabel program pelatihan dan kinerja karyawan.

#### E. Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 5.14

#### Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Coefficients <sup>a</sup>						
Model B		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Std. Error	Beta			
1	(Constant)	121,992	36,460		3,346	,001
	PROG.PELATIHAN	,383	,170	,275	2,257	,028
	PROG. PENGEMBANGAN	-,056	,107	-,063	-,519	,605
a. Dependent Variable: KINERJA						

*Sumber: Hasil Penelitian, 2013 (Data diolah)*

Berdasarkan hasil regresi linear berganda yang diolah dengan SPSS versi 18.0 pada Tabel 5.14, maka dapat diperoleh hasil persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 121,992 + 0,383 X_1 - 0,056 X_2$$

Dari persamaan regresi linear berganda diatas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta (a) sebesar 121,992 jika nilai prediktor program pelatihan ( $X_1$ ) dan program pengembangan ( $X_2$ ) adalah nol (0), maka besar nilai motivasi kerja akan sama dengan nilai konstanta yaitu 121,992. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tanpa variabel program pelatihan dan pengembangan adalah positif.
2. Nilai koefisien variabel program pelatihan ( $X_1$ ) sebesar 0,383 menunjukkan jika variabel program pelatihan mengalami perubahan sebesar satu satuan kriteria penilaian internal dengan asumsi variabel program pengembangan ( $X_2$ ) besarnya tetap, maka akan mengakibatkan perubahan kinerja sebesar 0,383 satuan kriteria penilaian internal. Karena nilai koefisien variabel positif, maka tambahan satu satuan dari variabel kepemimpinan akan mengakibatkan bertambahnya kinerja sebesar 0,383 satuan kriteria penilaian internal.
3. Nilai koefisien variabel program pengembangan ( $X_2$ ) sebesar -0,056 menunjukkan jika variabel program pengembangan mengalami perubahan sebesar satu satuan kriteria penilaian internal dengan asumsi variabel program pelatihan tetap, maka akan mengakibatkan perubahan kinerja sebesar -0,056 satuan. Karena nilai koefisien variabel program pengembangan negatif, maka akan mengakibatkan berkurangnya kinerja sebesar 0,056 satuan kriteria penilaian internal.

Dari Tabel 5.14 dapat diketahui juga nilai t hitung setiap variabel program pelatihan sebesar 2,257 dan t hitung variabel program pengembangan sebesar -0,591. Selanjutnya dengan derajat bebas (db) 62 pada taraf kepercayaan 95% diperoleh t tabel sebesar 2,00 maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  yang menyatakan bahwa program pelatihan ( $X_1$ ) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y) terbukti, dan berarti bahwa program pelatihan yang diadakan oleh BCA memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Nilai t hitung untuk variabel program pengembangan sebesar -0,771 lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 2,00, maka program pengembangan ( $X_2$ ) secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y). Hal ini berarti bahwa hipotesis 2 ( $H_2$ ) dalam penelitian ini tidak terbukti karena berdasarkan hasil pengujian secara parsial, program pengembangan yang diadakan oleh BCA tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 5.15**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1054,465	2	527,233	2,720	,074a
	Residual	12018,089	62	193,840		
	Total	13072,554	64			
a. Predictors: (Constant), PROG. PENGEMBANGAN, PROG.PELATIHAN						
b. Dependent Variable: KINERJA						

*Sumber: Hasil Penelitian, 2013 (Data diolah)*

Pada tabel 5.15 diperoleh nilai F hitung sebesar 2,720 dengan menggunakan taraf kepercayaan 95% atau alpha 0,05 maka dari tabel distribusi F diperoleh nilai 3,15. Dengan perbandingan nilai F hitung dengan F tabel maka nilai F hitung lebih kecil dari nilai F tabel ( $F_{hitung} < F_{tabel}$ ). Berdasarkan nilai F hitung yang lebih besar dari F tabel, maka keputusannya adalah menerima Hipotesis (H3). Artinya, secara simultan program pelatihan dan program pengembangan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Dalam Tabel 5.16 terlihat bahwa koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,081 atau 8,1%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel dependen yaitu kinerja dapat dijelaskan oleh variabel independen yang terdiri dari program pelatihan ( $X_1$ ) dan pengembangan ( $X_2$ ) dengan nilai sebesar 8,1% sedangkan sisanya 91,9% dijelaskan oleh variabel independen lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini seperti: motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, tingkat pendidikan, atau hal-hal lainnya yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja.

Program pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang sangat rendah terhadap kinerja, hal ini disebabkan adanya beberapa faktor lain yang menyebabkannya dan termasuk dalam variabel lain diluar penelitian ini yang utama adalah lingkungan kerja dan motivasi yang dimiliki oleh *frontliner* itu sendiri. Selain itu, dapat juga disebabkan rendahnya kemampuan *frontliner* dalam menyerap materi program pelatihan dan pengembangan. Motivasi *frontliner* yang rendah dapat menjadi salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya kemampuan variabel independen menjelaskan kinerja karyawan.

**Tabel 5.16**  
**Nilai Koefisien Deteminasi Hipotesis Penelitian**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	,284 <sup>a</sup>	,081	,051	13,923

a. Predictors: (Constant), PROG. PENGEMBANGAN, PROG.PELATIHAN

b. Dependent Variable: KINERJA

*Sumber: Hasil Penelitian, 2013 (Data diolah)*

## F. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh program pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh PT. Bank Central Asia, Tbk terhadap kinerja *frontliner* bakti BCA KCU Banjarmasin baik secara parsial maupun simultan. Program pelatihan yang diadakan oleh BCA secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja *frontliner* BCA. Hasil ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Bernadin dan Russel (1998) yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya untuk memperbaiki kinerja karyawan pada pekerjaan yang sekarang menjadi tanggung jawab mereka.

Program pelatihan yang diadakan oleh BCA bertujuan untuk mengajarkan pengetahuan dan keterampilan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja *frontliner* BCA. Program pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, jika pengembangan berhasil dilaksanakan dengan baik maka kinerja karyawan akan meningkat (Bernadin dan Russel, 1998). Hasil penelitian yang dilakukan terhadap 65 orang *frontliner* BCA menemukan hasil bahwa program pengembangan yang selama ini dilakukan oleh BCA yang diikuti oleh *frontliner* secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Banjarmasin.

Program pengembangan yang dilakukan oleh BCA menjadi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat disebabkan oleh beberapa hal yang berasal dari luar maupun dari dalam diri *frontliner* tersebut. *Frontliner* yang diwajibkan mengikuti program pengembangan tidak sepenuhnya mengerti akan pentingnya program pengembangan yang diadakan. Motivasi yang rendah yang disebabkan oleh pemikiran bahwa program pengembangan yang mereka ikuti hanya sebagai sebuah keharusan sehingga tidak sepenuhnya dapat menyerap dan menerapkan materi dalam program pengembangan tersebut.

Program pelatihan dan pengembangan adalah desain untuk membantu setiap orang dalam memberikan kontribusi yang positif dalam bentuk kinerja yang baik (Ivancevich, 2001). Program pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh BCA secara simultan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Program pelatihan tanpa program pengembangan akan meningkatkan kinerja karyawan sejauh program pelatihan akan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan kepentingan perusahaan.

## G. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan dalam rangka untuk mengetahui pengaruh program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Banjarmasin, maka ada beberapa implikasi yang dapat digunakan sebagai langkah perbaikan bagi pihak manajerial terutama Divisi Pelatihan dan Pengembangan sebagai berikut:

1. Program pelatihan secara signifikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. BCA dapat lebih meningkatkan kualitas program pelatihan yang selama ini diadakan, baik dalam hal materi, pengajar, maupun prosedur.
2. Program pengembangan yang diadakan oleh BCA tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal ini, BCA dapat melakukan

evaluasi kembali terhadap program pengembangan yang dilakukan selama ini sehingga akan lebih bermanfaat bagi karyawan dan bukan hanya sebagai sebuah kewajiban.

3. Program pelatihan dan pengembangan secara simultan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. BCA dapat menilai apakah cukup mengadakan program pelatihan saja tanpa disertai dengan program pengembangan sehingga akan memberikan kualitas pelatihan yang lebih baik ke depannya.

## H. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk (Studi Pada *Frontliner* Bakti BCA KCU Banjarmasin) menunjukkan bahwa variabel pelatihan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan sedangkan variabel program pengembangan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan hal tersebut maka hasil penelitian ini hanya berlaku pada BCA KCU Banjarmasin, sehingga tidak bisa mewakili *frontliner Bakti* BCA KCU Banjarmasin

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab- bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan analisis deskriptif responden, diperoleh bahwa dalam penelitian ini sebagian besar responden berjenis kelamin wanita dengan persentase sebesar 69,24%. Responden dengan rentang usia 24- 27 tahun juga merupakan mayoritas dengan jumlah persentase 61,53%. Responden dengan jabatan Teller dengan jumlah 53, 85% dengan masa kerja 61,54% dari total keseluruhan responden 65 orang.
2. Berdasarkan analisis kuantitatif diperoleh:
  - a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial pada program pelatihan terhadap kinerja karyawan karena  $t \text{ hitung} = 2,257$   $t \text{ tabel} = 2,00$ .
  - b. Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial pada program pengembangan terhadap kinerja karyawan karena  $t \text{ hitung} = 2,257$   $t \text{ tabel} = 2,00$ .
  - c. Program pelatihan dan pengembangan secara simultan tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena  $t \text{ hitung} = -0,519$   $t \text{ tabel} = 2,00$ .

Agar program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh BCA mampu memberikan kontribusi yang lebih tinggi terhadap kinerja *frontliner* BCA maka sebaiknya pihak SDM BCA mempertimbangkan hal- hal sebagai berikut:

1. Pihak SDM BCA dapat mempertimbangkan untuk melakukan peningkatan kualitas program pelatihan *frontliner* sehingga akan lebih bermanfaat bagi kinerja *frontliner*. Peningkatan kualitas ini dapat dilakukan dengan mengubah metode pelatihan, menambah materi pelatihan, ataupun meningkatkan motivasi *frontliner* dalam mengikuti suatu program pelatihan.

2. Program pelatihan yang diadakan oleh BCA dapat menjadi satu bagian dengan program pengembangan sehingga akan lebih efektif dan efisien dan tidak mengganggu waktu kerja *frontliner*. Program pengembangan dapat dilakukan dengan cara lain sehingga dapat menerapkan prinsip “*learning by doing*” salah satunya dengan cara melakukan *job rotation* dengan tujuan agar *frontliner* dapat menemukan kecocokan bidang pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi VI)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Armstrong, Michael. 1997. *Performance Management*. London: Kogan Page Ltd
- Bacal, Robert. 2001. *Performance Management (Alih Bahasa: Surya Dharma MPA, Ph.D & Yanuar Irawan)*. Jakarta: Pustaka Utama
- BCA Kantor Pusat. 2012. Laporan Tahunan dan Data Perusahaan. <http://www.bca.co.id> [03 April 2013]
- Bohlander, George W, Dkk. 2009. *Managing Human Resources*. USA: South Western Cengage- Learning
- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku 1 dan 2 (Alih Bahasa)*. Jakarta: PT. Indeks
- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Personalia Edisi 3*. Jakarta: Erlangga
- Djali, Puji Muljono. 2008. *Pengukuran Dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT. Gramedia
- Divisi Pelatihan dan Pengembangan BCA Kantor Pusat. 2010. *Training CSO dan Teller Bakti Tahap I dan II*. Jakarta: BCA Learning Centre
- Divisi Pelatihan dan Pengembangan BCA Kantor Pusat. 2010. *SMART SOLUTION*. Jakarta: BCA Learning Centre
- Gibson, James L. 2000. *Organisasi, perilaku, Struktur, dan Proses Edisi ke- 5 Cetakan ke- 3*. Jakarta: Erlangga
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Andi
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Handoko, Hani T. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Hariandja, Marihot Effendi T. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Hardjana, Agus. 2001. *Training Sumber Daya Manusia Yang Efektif*. Yogyakarta: Kanisius
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

- Hermiana, Utin Nina. 2009. *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan UKM Kerajinan Anyaman Bambu Di Kabupaten Sambas Kalimantan Barat*. Publikasi Ilmiah Politeknik Negeri Sambas
- Ismail, Azman, et. al. 2010. *Linking Supervisor's Role in Training Programs To Motivate To Learn As An Antecedent Of Job Performance*. Intangible Capital Spain Vol.6 Num 1 pp 1- 25
- Khan, Raja Abdul Ghafoor. 2011. *Impact Of Training and Development on Organizational Performance*. Global Journal Of Management and Business Research Vol. 11. USA: Global Journal Inc
- Mangkunegaran, M Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rusda Karya
- Martoyo, Kolonel Susilo. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 5*. Yogyakarta: BPFE
- Mathis, Robert L, Dkk. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 9 Jilid 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Mondy, Wayne, Dkk. 2005. *Human Resources Management Fifth Edition*. USA: Allyn and Bacon
- Noe, Hollenbeck, Dkk. 2003. *Human Resources Management International Edition*. New York: Mc Graw- Hill Companies
- Notoadmojo, Soekidjo. 1991. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Obisi, Chris, Ph. D. 2001. *Employee Training and Development in Nigeria: Some Observation and Agenda For Research*. Australian Journal Of Business and Management Research Vol 1 no.9
- Olaniyan, D.A, Lucas B. Ojo. 2008. *Staff Training And Development: A Vital Tool For Organizational Effectiveness*. European Journal Of Scientific Research Vol. 24 No. 3 pp 326- 331
- Rivai, Veitzal. 2005. *Manajemen Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa
- Robbins, Stephen P, Dkk. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour) Edisi 12 Buku 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Rosmadia. 2009. *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Lembaga Permasalahanan Wanita Kelas IIA di Medan*. Tesis Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Buku 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sirait, Justine MBA. 2009. *Memahami Aspek- Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Suharyadi, Purwanto. 2004. *Statistika: Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat

Tangkilisan. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo

Wibowo, DR, SE, M.Phil. 2007. *Manajemen Kinerja Edisi 2*. Jakarta: Pt. Raja Grafindo