



Pengaruh Motivasi, Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja *Frontliner* BCA KCU Madiun

Zeni Rohmania

rohmaniazeni17@gmail.com

Ardianus Laurens Paulus

ardianlauren@gmail.com

Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen

Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi, program pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh *frontliner* BCA KCU Madiun yang berjumlah 40 orang meliputi bagian *teller*, *customer service officer* (CSO) beserta kepala bagian masing-masing unit, sesuai dengan jumlah populasi. Dari hasil pengujian uji t menunjukkan bahwa motivasi dan program pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun, sedangkan pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun. Dengan demikian, sebaiknya perusahaan mampu mempertahankan pemberian motivasi dan program pelatihan yang tepat dan efektif yang sudah dilakukan, selain itu diharapkan adanya peningkatan program pengembangan sumber daya manusia bagi karyawan untuk peningkatan kinerja karyawan khususnya bagian *frontliner*.

Kata kunci : motivasi, program pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, kinerja *frontliner*

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of motivation, training program, and human resource development on the performance frontliner of BCA KCU Madiun. The sample in this research is all frontliner of BCA KCU Madiun which amounted to 40 people including teller, customer service officer (CSO) part and head of each unit, according to population number. The result of t test shows that motivation and training program have a significant positive effect on the frontliner performance of BCA KCU Madiun, while the development of human resources has no effect on frontliner performance of BCA KCU Madiun. Therefore company is able to maintain the provision of motivation and training programs appropriate and effective that has been done, in addition it is expected to increase human resource development programs for employees to improve employee performance, especially the frontliner.

Keywords: *motivation, training program, human resource development, frontliner performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Persaingan bisnis saat ini menuntut perusahaan memberikan kinerja terbaiknya, salah satunya dibidang perbankan. Perusahaan perbankan perlu mengelola sumber daya manusianya

agar dapat bersaing. Pengelolaan sumber daya manusia dapat didukung oleh berbagai cara diantaranya pemberian motivasi, program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Bank Central Asia (BCA) merupakan salah satu bank terbaik di Indonesia, terbukti BCA terpilih empat kali berturut-turut memperoleh gelar Bank terbaik di Indonesia dari 1500 bank yang diseleksi untuk seluruh kategori di level domestik, regional, maupun global (InfoBCA, 2017 : 23). Di BCA kinerja dari *frontliner* sangat diperhatikan mulai dari penyambutan bagi nasabah, pelayanan saat transaksi hingga nasabah menyelesaikan transaksi. *Frontliner* BCA terdiri dari *customer service officer (CSO)*, *teller*, *kabag customer service* dan *kabag teller*.

Berbagai kantor cabang BCA sudah tersebar di seluruh Indonesia, salah satunya adalah Kantor Cabang Utama BCA di Madiun (BCA KCU Madiun). Penilaian kepuasan nasabah terhadap pelayanan di BCA KCU Madiun diterapkan dengan menggunakan pembagian foto kecil kepada nasabah dari karyawan *frontliner* setelah melakukan transaksi untuk dimasukkan ke kotak *Voice Of Customer (VOC)*, pada kotak tersebut terdapat gambar ekspresi yang mewakili perasaan nasabah mulai dari ekspresi tidak puas sampai dengan sangat puas. Penilaian nasabah tersebut berdasarkan kriteria budaya BCA yaitu Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, dan Teliti (*SMART*). BCA bekerjasama dengan lembaga survei layanan *Gallup* dan *Infomedia* untuk mensurvei kepuasan nasabah terhadap layanan yang diberikan oleh BCA khususnya pelayanan dari pihak *frontliner*. Survei layanan ini sebagai tolak ukur dari kinerja karyawan BCA bagian *frontliner* dalam melayani nasabah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk menguji pengaruh motivasi, program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun, karena penilaian dari nasabah melalui foto yang dimasukkan ke kotak *VOC (Voice Of Customer)*, masih ada nasabah yang menunjukkan hasil ekspresi yang kurang puas. Kurang puasnya nasabah disebabkan karena antrian yang lama akibat proses transaksi yang panjang, dan penjelasan yang terkadang kurang dimengerti oleh nasabah. Penelitian ini juga untuk membuktikan penelitian dari Tjeng, dkk (2013), yang memberikan hasil adanya pengaruh positif dan signifikan program pelatihan terhadap kinerja karyawan, dan variabel pengembangan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan BCA KCU Banjarmasin.

Rumusan Masalah

- Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun?
- Apakah program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun?
- Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun?

Tujuan Penelitian

- Menguji signifikansi pengaruh positif motivasi terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun
- Menguji signifikansi pengaruh positif program pelatihan terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun
- Menguji signifikansi pengaruh positif pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun

Manfaat penelitian

- Bagi Perusahaan
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan berkaitan dengan keefektifan pemberian motivasi, program pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia sehingga dapat digunakan untuk menentukan metode pelatihan dan pengembangan yang tepat serta meningkatkan motivasi kerja agar *frontliner* dapat bekerja secara optimal.
- Bagi Peneliti
Dari hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan dibidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan pengembangan ilmu pengetahuan.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Telaah Teori

Motivasi

Robbins (2013: 127) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Komponen pertama dalam motivasi adalah pasukan *energetik* dalam individu yang ‘mendorong’ mereka untuk berperilaku, dorongan utama sering diperoleh dari lingkungan, komponen kedua mengacu pada orientasi tujuan, dengan mengarahkan perilaku pada sesuatu hal tertentu, komponen ketiga yaitu berkaitan dengan kekuatan-kekuatan dalam individu dan dalam lingkungan yang memperkuat intensitas dorongan dan arah energi mereka (Edison dkk, 2016: 174). Menurut Robbins (2013: 128) teori motivasi terbaik yang diketahui adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow yang meliputi lima kebutuhan yaitu, fisiologi, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

Program Pelatihan

Pelatihan (*training*) adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan – tujuan organisasional. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, (Simamora, 2009). Sedangkan menurut Mondy (2008: 210-211) pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Pelatihan memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa – apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan, hal ini mewakili usaha – usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai jenis penugasan (Mathis, 2002: 44). Sedangkan menurut Dessler (2015: 304) pengembangan manajemen adalah segala usaha untuk meningkatkan kinerja manajerial dengan memberikan pengetahuan mengubah sikap atau meningkatkan keterampilan. Proses pengembangan manajemen menurut Dessler (2015: 304-305) terdiri dari :

- Menilai kebutuhan strategis perusahaan (misalnya, untuk mengisi lowongan eksekutif mendatang, atau untuk mendorong sifat kompetitif)
- Menilai prestasi manajer dan kemudian Mengembangkan manajer (dan calon manajer)

Kinerja Frontliner

Kinerja adalah suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, dkk, 2016: 190). Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk : kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Frontliner

Motivasi adalah dorongan bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini perusahaan harus mampu memberikan arahan dan motivasi yang tepat agar para karyawan memiliki semangat yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi yang diberikan perusahaan dapat berupa motivasi finansial maupun non finansial, misalnya saja berupa tiket liburan untuk karyawan yang mencapai target maksimal, ataupun sebuah penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Hal ini didukung penelitian dari Aruan (2013) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan PT SUCOFINDO (PERSERO) SURABAYA dan penelitian dari Fath (2016) yang menyatakan

variabel motivasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT Jaya Brix Indonesia . Berdasarkan hasil penelitian dan kajian teori yang telah diuraikan maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja frontliner BCA KCU Madiun

Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kinerja Frontliner

Pelatihan merupakan keseluruhan kegiatan untuk memperoleh, meningkatkan, mengembangkan kompetensi kerja, dan produktivitas serta etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi pekerjaan (Simamora, 2009: 198). Hal ini didukung penelitian dari Tjeng, dkk (2013) yang menyatakan bahwa program pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BCA KCU Banjarmasin dan penelitian dari Fath (2016) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Jaya Brix Indonesia. Berdasarkan hasil penelitian dan kajian teori yang telah diuraikan maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

H2 : Program Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja frontliner BCA KCU Madiun

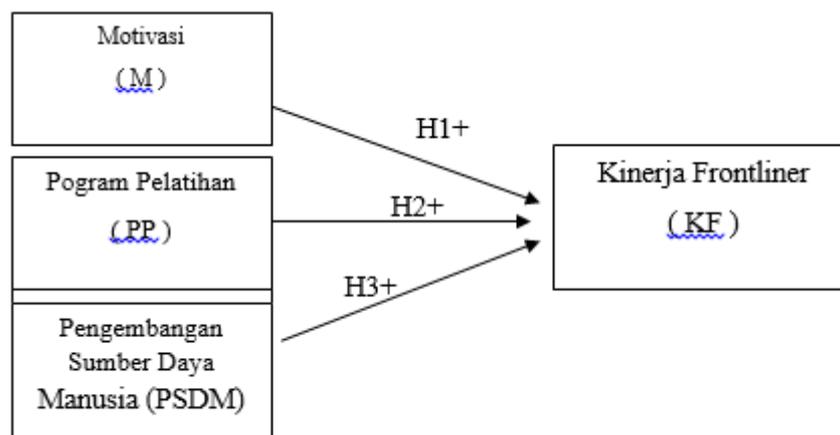
Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Frontliner

Menurut Hasibuan dalam Busono (2016) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia untuk karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti mentoring antara karyawan yang sudah lama terhadap karyawan baru, orientasi bagi karyawan baru untuk pengenalan lebih dalam mengenai lingkup pekerjaannya ataupun *coaching* yang dilakukan secara rutin dari atasan terhadap bawahan untuk mengevaluasi kinerja yang telah dilakukan. Pendapat ini didukung oleh penelitian dari Busono (2016) yang menyatakan adanya pengaruh secara signifikan sistem pengembangan terhadap kinerja karyawan PT PERSADA SAWIT EMAS (PSM) dan penelitian dari Lolowang (2016) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT Berlian Kharisma Pasifik Manado. Berdasarkan hasil penelitian dan kajian teori yang telah diuraikan maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja frontliner BCA KCU Madiun.

Metode Penelitian dan Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teoritis dari hasil penelitian terdahulu seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka berikut ini digambarkan kerangka pemikiran teoritis yang menunjukkan pengaruh variabel – variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan model penelitian pada gambar 1 menunjukkan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas meliputi motivasi (X1), program pelatihan (X2), dan pengembangan sumber daya manusia (X3), sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja *frontliner* (Y). Sesuai hipotesis variabel motivasi, program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia diharapkan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja *frontliner*.

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal, penelitian kausal merupakan bentuk hubungan yang bersifat sebab akibat untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan dependen (dipengaruhi), (Sugiyono, 2014: 93). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan penelitian survei. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara pembagian kuesioner yaitu seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis yang dibagikan kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2014: 230).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BCA KCU Madiun Bagian *frontliner* yang berjumlah 40 orang. *Frontliner* dari BCA KCU Madiun meliputi *customer service officer*, *teller*, *kabag customer service officer* dan *kabag teller*. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah pengambilan sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2014: 156). Variabel dalam penelitian ini ada dua yaitu variabel independen meliputi variabel motivasi, program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, dan variabel dependen meliputi variabel kinerja *frontliner*. Definisi operasional variabel dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Motivasi (M)

Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Robbins. 2013: 127). Indikator motivasi mengacu pada Mas'ud (2004: 270) berdasarkan teori Abraham Maslow yaitu: kebutuhan keamanan (*security needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan harga diri (*self-esteem needs*), kebutuhan otonomi (*autonomy needs*), dan kebutuhan aktualisasi diri

Program Pelatihan

Program pelatihan adalah suatu aktivitas untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan mengalokasikan anggaran sebagai investasi (Sinambela, 2017: 169). Menurut Rivai dalam Aruan (2013) indikator pelatihan meliputi materi yang dibutuhkan, metode yang digunakan, kemampuan instruktur pelatihan, sarana dan fasilitas pelatihan, dan peserta pelatihan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi (Simamora, 2009). Menurut Hasibuan (2010: 83) dalam Busono (2016) indikator pengembangan sumber daya manusia dapat diukur dari metode-metode yang digunakan yaitu: prestasi kerja karyawan, kedisiplinan karyawan, absensi karyawan, tingkat kerjasama, dan tingkat upah insentif karyawan.

Kinerja Frontliner (KF)

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, dkk, 2016:190). Indikator kinerja menurut DA Lubis dalam Busono (2016) adalah : 1) menyelesaikan tugas, 2) standar waktu, 3) kerja sama, 4) semangat, 5) disiplin kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data Responden

Karakteristik data responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja yang dijelaskan pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Data Responden

Kategori	Frekuensi/ Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Pria	8	20%
Wanita	32	80%
Jumlah	40	100%
Usia		
<21 tahun	3	7,5%
21- 25 tahun	28	70%
26 – 30 tahun	4	10%
31- 35 tahun	2	5%
>35 tahun	3	7,5%
Jumlah	40	100%
Pendidikan		
SMA	9	22,5%
D3	4	10%
S1	27	67,5%
Jumlah	40	100%
Masa Kerja		
1- 3 tahun	18	45%
>3 -5 tahun	2	5%
>35 tahun	20	50%
Jumlah	40	100%

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Sesuai dengan pengolahan data menggunakan uji validitas dengan bantuan SPSS versi 20 diperoleh hasil bahwa variabel motivasi (M) , program pelatihan (PP), pengembangan sumber daya manusia (PSDM) , dan kinerja *frontliner* (K) memiliki nilai r hitung lebih besar daripada r tabel (0,2638). Dengan demikian semua butir pernyataan yang digunakan dalam pengukuran variabel memenuhi syarat validitas.

Uji Reliabilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2014: 203). Hal ini didukung oleh Ghazali (2001: 132) Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 .

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Motivasi	0,653	Reliabel
Program Pelatihan	0,652	Reliabel
Pengembangan Sumber Daya Manusia	0,766	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,805	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas SPSS versi 20 dengan *alpha* (α) hitung masing – masing variabel lebih besar dari 0,60 yaitu variabel motivasi (M) sebesar 0,653, program pelatihan (PP) sebesar 0,652, pengembangan sumber daya manusia (PSDM) sebesar 0,766, dan kinerja frontliner (K) sebesar 0,805. Dengan demikian hasil uji reliabilitas dari keseluruhan variabel dalam penelitian tersebut dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001: 74). Dalam uji normalitas ini menggunakan uji *Kolmogrov- Smirnov* dengan mengasumsikan bahwa distribusi dari variabel yang kita amati adalah kontinyu seperti ditunjukkan oleh distribusi frekuensi kuantitatif dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ (Ghozali, 2001).

Tabel 3. Uji One Sample Kolmogrov- Smirnov

Model P	Kolmogrov- Smirnov Z	Asymp. Sig (2 tailed)	Keterangan
a ¹	0,734	0,653	Normal

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa besarnya nilai *Kolmogrov- Smirnov Z* adalah 0,734 dan nilai *Asymp. Sig* sebesar 0,653 > 0,05 sehingga H_0 diterima yang berarti data residual berdistribusi normal.

Uji Multikolonieritas

Tabel 4. Uji Multikolonieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Motivasi	0,610	1,639
Program Pelatihan	0,697	1,434
Pengembangan SDM	0,474	2,109

Dari hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* pada tabel 4 yaitu variabel motivasi memiliki nilai *tolerance* 0,610 % > 10% *tolerance inflation factor* (VIF) sebesar 1,639 < 10, sedangkan pada variabel program pelatihan memiliki nilai *tolerance* 0,697% > 10% *tolerance inflaton factor* (VIF) sebesar 1,434 < 10, dan variabel pengembangan SDM memiliki nilai *tolerance* 0,474% > 10% *tolerance inflation factor* (VIF) sebesar 2,109 > 10, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolonieritas antara variabel bebas pada model regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas dengan uji Park

Model	Variabel	Sig
Constant		0,561
AVRM	Motivasi	0,977
AVRPP	Program Pelatihan	0,402
AVRPSDM	Pengembangan Sumber Daya Manusia	0,573

Berdasarkan hasil pengujian dari tabel 5 menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel motivasi sebesar 0,977 > 0,05, variabel program pelatihan sebesar 0,402 > 0,05, dan variabel pengembangan sumber daya manusia sebesar 0,573 > 0,05 yang berarti semua variabel pada penelitian ini meliputi variabel motivasi (X1), program pelatihan (X2) dan pengembangan sumber daya manusia (X3) tidak terdapat heteroskedastisitas.

Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 6. Uji Regresi Linier Berganda

Model B	Unstandarized			Keterangan
	Coefficients Beta	t hitung	Sig	
Konstan	-0,694	-0,820	0,417	
Motivasi	0,416	2,741	0,01	Signifikan
Program Pelatihan	0,443	2,331	0,03	Signifikan
Pengembangan SDM	0,268	1,181	0,25	Tidak Signifikan

Persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y' = -0,694 + 0,416X_1 + 0,443X_2 + 0,268X_3$$

Persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Konstanta sebesar -0,694 ; artinya jika motivasi (X1), program pelatihan (X2), dan pengembangan SDM (X3) nilainya adalah 0, maka kinerja *frontliner* (Y) nilainya sebesar -0,694. Dalam hal ini nilai konstanta negatif atau intersep tidak selalu harus diinterpretasikan.
- Koefisien regresi variabel motivasi (X1) sebesar 0,416 ; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan motivasi mengalami kenaikan, maka kinerja *fontliner* akan mengalami kenaikan 0,416 .
- Koefisien regresi variabel program pelatihan (X2) sebesar 0,443, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan program pelatihan mengalami kenaikan, maka kinerja *fontliner* akan mengalami kenaikan 0,443.
- Koefisien regresi variabel pengembangan SDM (X3) sebesar 0,268, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan pengembangan SDM mengalami kenaikan, maka kinerja *fontliner* akan mengalami kenaikan 0,268.

Koefisien Determinasi

Tabel 7. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0,734	0,539	0,500

Berdasarkan tabel 7 menunjukkan bahwa besarnya nilai koefisien determinasi (R^2) variabel motivasi, program pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia sebesar 0,539, dengan begitu dapat dijelaskan bahwa ada hubungan positif dan kuat antara variabel motivasi, program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun.

Hasil Uji t dan Pembahasan

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh dari setiap variabel bebas (dependen) yang diteliti, meliputi pengaruh motivasi (X1), program pelatihan (X2) dan pengembangan sumber daya manusia (X3) terhadap kinerja *frontliner* (Y) BCA KCU Madiun. Nilai t tabel diperoleh dari $df = n - k$ dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variasi dari variabel independent. Jumlah sampel : $40 - 3 = 37 = 1,687$. Berdasarkan tabel 4.4 dijelaskan pengaruh secara parsial motivasi, program pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun sebagai berikut :

Pengaruh motivasi terhadap kinerja frontliner BCA KCU Madiun

Berdasarkan hasil pengolahan uji hipotesis besarnya $t_{hitung} 2,741 >$ dari t_{tabel} sebesar 1,687 dengan tingkat signifikan sebesar $0,005 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis dari penelitian ini diterima yaitu adanya pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun. Motivasi yang sudah diberikan oleh pihak BCA Madiun seperti peluang untuk berinteraksi dan berhubungan antar rekan kerja dan nasabah, rasa aman dalam bekerja, pemberian penghargaan seperti *reward* atas hasil kinerja berupa insentif atas penjualan produk, bonus yang diberikan atas hasil kinerja selama satu tahun, dan pemberian kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas dalam bekerja terbukti telah memberikan pengaruh sangat tinggi terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun yang telah dijabarkan pada tabel 4.2 deskripsi responden .

Pengaruh program pelatihan terhadap kinerja frontliner BCA KCU Madiun

Berdasarkan hasil pengolahan data terdapat pengaruh positif dan signifikan untuk variabel program pelatihan terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun. Hasil dari pengolahan data tersebut dapat dilihat dari besarnya $t_{hitung} 2,331 >$ dari $t_{tabel} 1,6870$ dengan tingkat signifikan

sebesar $0,015 < 0,05$ yang artinya hipotesis dari penelitian ini yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan program pelatihan terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun diterima. Penelitian ini mendukung hasil pengujian pada tabel 4.3 deskriptif responden yang memberikan nilai sangat tinggi terhadap setiap item pernyataan kuesioner program pelatihan, dan penelitian ini juga mendukung penelitian dari Tjeng, dkk (2013), yang memberikan hasil adanya pengaruh positif dan signifikan program pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja frontliner BCA KCU Madiun

Berdasarkan tabel 4.4 hasil uji deskriptif responden menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang telah dilakukan BCA KCU Madiun meliputi lulus program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, memahami prosedur kerja, berangkat kerja tepat waktu, memberikan pelayanan yang cepat dan tepat, mampu bekerjasama dan berinteraksi dengan baik, dan menerima upah / insentif yang sesuai dengan pekerjaan, ternyata belum mampu meningkatkan kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun secara signifikan. Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan nilai *t* hitung sebesar $1,181 < \text{nilai tabel sebesar } 1,6870$ dengan nilai signifikan $0,125 > 0,05$ yang berarti tidak terdapat pengaruh dari variabel pengembangan sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun (Y), yang berarti semakin meningkat pemberian motivasi dari perusahaan maka kinerja *frontliner* juga akan semakin meningkat.
- Pemberian motivasi yang telah diberikan meliputi: pemberian insentif untuk pencapaian target penjualan, kenaikan nilai bonus setiap tahun karena penilaian layanan perusahaan yang semakin meningkat, kesempatan untuk berkembang menunjukkan bakat dan kreatifitas dalam berbagai kompetisi dan acara yang diadakan oleh BCA seperti acara porseni, dialog layanan antar cabang, *smart solution reward program*, dan sebagainya.
- Program pelatihan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun (Y), yang artinya semakin tepat dan efektif program pelatihan yang diberikan maka semakin meningkat kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun. Program pelatihan yang telah diterapkan oleh BCA adalah pemberian materi yang tepat dan jelas, sarana dan fasilitas yang menunjang program pelatihan, dan jadwal pelatihan yang sudah terjadwal rapi sehingga para *frontliner* dapat mengikuti program pelatihan tanpa mengganggu kinerja para *frontliner* BCA KCU Madiun.
- Pengembangan sumber daya manusia (SDM) (X3) tidak berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun yang berarti pengembangan SDM yang diberikan kurang tepat dan efektif sehingga dapat menurunkan kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun (Y). Kemampuan berinteraksi dan komunikasi dari masing-masing karyawan khususnya bagian *frontliner* perlu ditingkatkan agar program pengembangan sumber daya manusia yang telah diterapkan dapat terserap dengan baik dan memberi pengaruh yang positif bagi kinerja *frontliner* BCA KCU Madiun.

Keterbatasan

- Terbatasnya jumlah sampel penelitian dikarenakan keberadaan sampel yang tersedia dilokasi penelitian. Sehingga penelitian menggunakan seluruh responden berjumlah 40 orang sebagai sampel penelitian.
- Terdapat variabel yang tidak berpengaruh pada penelitian ini yaitu variabel pengembangan sumber daya manusia (X3).
- Materi dan referensi yang perlu ditambah untuk mendukung penelitian.

Saran

- Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menambah beberapa variabel yang dianalisis dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja *frontliner* yang mampu memberikan hasil positif bagi semua pihak baik peneliti maupun instansi atau perusahaan yang diteliti.
- Bagi penelitian selanjutnya diharapkan peneliti mampu menambah referensi materi dan teori yang mampu menjadi dasar dan pendukung dari variabel –variabel yang diteliti. Sehingga penelitian yang dilakukan kedepannya memberikan hasil yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aruan, Daniel Arfan. 2013. Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Suciofindo (Persero) Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol.1. No.2. hal. 565-574
- BCA. 2017. *Info BCA*. Jakarta.
- Busono, Agung Genot. 2016. Pengaruh Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT Persada Sawit Mas (PSM) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir. *MUQTASHID*. Vol.1.No.1. hal 81-114
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba Empat.
- Edison, Emron, Yohny Anwar dan Imas Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. ALFABETA.
- Fath, Fahmi. 2016. Pengaruh Motivasi, Insentif, dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. Vol. 5. No. 11. Hal 1-23.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. 2011. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta. Salemba Empat.
- Hartono, Jogiyanto. 2016. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta. BPFE Yogyakarta.
- <http://republikpos.com/2016/01/profil-bank-bca/> diakses pada 18 April 2017
- <https://www.bca.co.id/id/tentang-bca/> diakses pada 18 April 2017.
- <https://www.bca.co.id/id/Tentang-BCA/Korporasi/Cari-Tahu-Tentang-BCA/Visi-dan-Misi/> diakses pada 18 April 2017.
- <https://www.bca.co.id/id/Tentang-BCA/Tata-Kelola-Perusahaan/Tentang-Tata-Kelola-Perusahaan/> diakses pada 18 April 2017.
- Indriantoro. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Edisi pertama. Yogyakarta. BPFE.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Edisi 3. Jakarta. Erlangga
- Lolowang, dkk. 2016. “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT Berlian Kharisma Pasifik Manado”. *Jurnal EMBA*. Vol. 4. No. 2. hal 177- 186.
- Mas’ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Mathis, Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba Empat.

- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Gelora Aksara Pratama.
- Robbins, Stephen. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba Empat.
- Simamora, H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. YKPN
- Sinambela, Lijan Poltak. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung. Alfabeta.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. ANDI.
- Tjeng, Elaine, dkk. 2013. "Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Central Asia, Tbk". *Jurnal Wawasan Manajemen*. Vol. 1. No.1. hal 349- 364.



Hak Kopy (*copy right*) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-*email* secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-*email* untuk kepentingan atau secara individual.