

TESIS

PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR WILAYAH JAKARTA SENAYAN

Disusun Oleh :

NAMA : SITI NUR AMANAH
NOMOR POKOK : 1864001044
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Adminitrasi Publik (M. Tr. A.P)



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
2020**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

JUDUL TESIS :

PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR
WILAYAH JAKARTA SENAYAN

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pembimbing Tesis



Dr. Bambang Riyanto, M.Pd

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : SITI NUR AMANAH
NPM : 1864001044
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR WILAYAH JAKARTA SENAYAN

Telah mempertahankan di hadapan Tim Penguji Tesis
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara
Politeknik STIA LAN Jakarta, Pada

Hari : Kamis
Tanggal : 17 Desember 2020
Pukul : 09.00-10.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

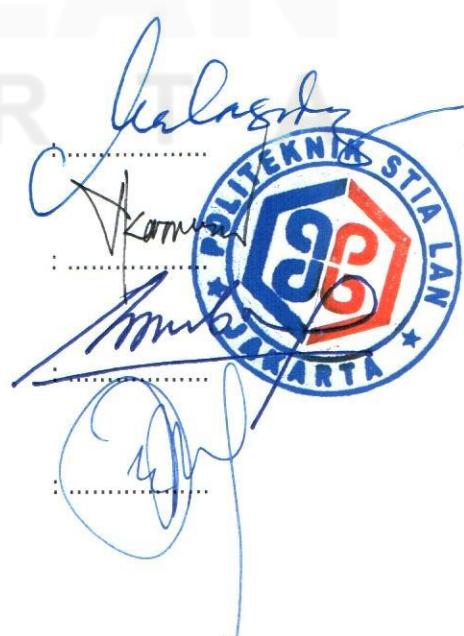
TIM PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.

Sekretaris : Dr. R. Luki Karunia, MA.

Pembimbing/Anggota : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd

Anggota : Dr. Edy Sutrisno, MA. Si.



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Nur Amanah
NPM : 1864001044
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta Desember 2020

Hormat Saya,



Siti Nur Amanah

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas Karunia dan Ridho Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Jakarta Senayan". Penulis menyusun tesis ini dalam rangka memenuhi persyaratan menyelesaikan Pendidikan Magister Terapan Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam penyusunan hingga terselesaikannya Tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, terutama penulis mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada Bapak Dr. Bambang Riyanto, M.Pd selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabarannya membimbing penulis, memberikan masukan-masukan, serta arahan-arahan hingga terselesaikannya tesis ini. Pada kesempatan ini juga, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Bapak Teddy Wishadi selaku Pemimpin Wilayah BNI Wilayah Jakarta Senayan yang telah memberikan izin penulis meneliti di lingkungan BNI Kantor Wilayah Jakarta Senayan.

3. Dr. Mala Sondang Silitonga, MA. selaku Ketua Tim Penguji yang telah memberikan masukan dan saran yang membangun dalam tesis ini.
4. Dr. R. Luki Karunia, MA. selaku Sekretaris Tim Penguji yang telah memberikan koreksi dan saran yang membangun dalam tesis ini.
5. Dr. Edy Sutrisno, MA. Si. selaku Anggota Tim Penguji yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun dalam tesis ini.
6. Seluruh Dosen Program Magister Terapan Prodi Administrasi Pembangunan Negara Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah membekali penulis untuk selangkah lebih maju hingga Tesis ini terwujud.
7. Seluruh Karyawan Kantor Wilayah Jakarta Senayan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan informasi yang penulis butuhkan dalam menyusun Tesis ini.
8. Seluruh Staf Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan pelayanan yang baik dari awal perkuliahan hingga akhir Tesis ini terselesaikan.
9. Orang Tuaku, yang dengan penuh kasih sayang dan ketulusan mendoakan penulis agar selalu diberi kekuatan lahir dan batin hingga dapat menyelesaikan pendidikan di Program Magister Terapan Prodi Administrasi Pembangunan Negara Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta.

10. Rekan-rekan satu perjuangan di kelas MSDA yang telah banyak memberikan dukungan dan semangat serta saling membantu penulis.
11. Kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu pada kesempatan ini penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan penyusunan dimasa-masa mendatang.

Mohon maaf dengan segala kekurangan dan harapan penulis semoga bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, 2020

Siti Nur Amanah

PROGRAM MAGISTER TERAPAN ADMINISTRASI PUBLIK
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

ABSTRAK

SITI NUR AMANAH 1864001044
PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR WILAYAH JAKARTA SENAYAN

181 Halaman, 5 bab, 33 tabel, 3 gambar, 8 lampiran
Daftar Pustaka : 43 buku, 8 artikel

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti adakah pengaruh pelatihan serta motivasi terhadap kinerja karyawan di BNI Kantor Wilayah Jakarta Senayan, dengan menggunakan satu variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan serta dua variabel bebas yaitu Pelatihan dan Motivasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh Pelatihan terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 1,345 dan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 1,238 serta menghasilkan kontribusi Pelatihan terhadap kinerja sebesar 43%, dan kontribusi Motivasi terhadap kinerja sebesar 55,8%. Sedangkan kontribusi Pelatihan dan Motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 62,8%.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kontribusi Pelatihan memperoleh hasil terkecil dibandingkan dengan Motivasi, untuk itu disarankan perlunya perhatian terhadap Pelatihan Karyawan di BNI Kantor Wilayah Jakarta Senayan, salah satunya dengan meningkatkan kegiatan pelatihan hendaknya bisa terus dilaksanakan dengan adanya beberapa peningkatan, baik secara metode maupun materi diklat serta pelaksanaannya diberikan secara *continue* disesuaikan dengan tingkat pekerjaan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Kata kunci : Pelatihan , Motivasi dan Kinerja Karyawan

PROGRAM MAGISTER TERAPAN ADMINISTRASI PUBLIK
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

ABSTRACT

SITI NUR AMANAH 1864001044

*EFFECT OF TRAINING AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT.
BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK REGION OFFICE JAKARTA SENAYAN*

*181 pages, 5 chapter, 33 table, 3 picture, 8 attachments
Bibliography : 43 books, 8 articles.*

The purpose of this study was to examine whether there was an effect of training and motivation on employee performance at BNI Jakarta Senayan Regional Office, using one dependent variable, namely Employee Performance and two independent variables, namely Training and Motivation.

The results of this study indicate the effect of training on performance with a regression coefficient of 1.345 and the influence of motivation on performance with a regression coefficient of 1.238 and the contribution of training to performance is 43%, and the contribution of motivation to performance is 55.8%. Meanwhile, the contribution of Training and Motivation together to performance is 62.8%.

From the research results it can be concluded that the contribution of training gets the smallest results compared to motivation, therefore it is suggested the need for attention to employee training at BNI Jakarta Senayan Regional Office, one of which is by increasing training activities, it should be carried out with several improvements, both methodically and in training aterials and the implementation is given continuously according to the level of work and developments in science and technology.

Keywords: *Training, Motivation and Employee Performance*

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	15
C. Tujuan Penelitian	16
D. Manfaat Penelitian	16
BAB II KERANGKA TEORI	17
A. Tinjauan Teori	17
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	17
a. Pengertian Sumber Daya Manusia	17
b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	18
c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	21
2. Kinerja	25

a.	Pengertian Kinerja Karyawan.....	25
b.	Standar Kinerja	27
c.	Penilaian Kinerja	29
d.	Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja.....	30
e.	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	31
3.	Pelatihan.....	33
a.	Pengertian Pelatihan.....	33
b.	Jenis-jenis pelatihan.....	35
c.	Tujuan dan Manfaat Pelatihan.....	37
d.	Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan	42
4.	Motivasi Kerja	43
a.	Pengertian Motivasi Kerja	43
b.	Tujuan Motivasi Kerja	45
c.	Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja	45
d.	Teori Motivasi.....	47
5.	Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan	50
6.	Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	52

B.	Peneliti Terdahulu	53
C.	Definisi Operasional Variabel dan indikator-indikatornya	56
1.	Kinerja	56
2.	Pelatihan.....	57
3.	Motivasi Kerja	60
D.	Kerangka Berfikir.....	61
E.	Hipotesis.....	62
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		64
A.	Metode Penelitian	64
B.	Populasi, Sampel dan Teknik Sampling.....	65
C.	Teknik Pengumpulan Data.....	67
D.	Instrumen Penelitian	68
E.	Teknik Pengolahan dan Analisis Data	69
1.	Teknik Pengolahan Data.....	70
2.	Analisis Data	70
	a. Uji Validitas	71
	b. Uji Reliabilitas.....	75
F.	Pengujian Persyaratan Analisis.....	77
1.	Uji Normalitas.....	77
2.	Uji Linieritas.....	77
3.	Uji Multikolinearitas.....	78
4.	Uji Heteroskedastisitas.....	78

G. Uji Hipotesis.....	78
1. Analisis Korelasi	79
2. Analisis Regresi Linier.....	81
3. Uji T (Uji Hipotesis secara Parsial)	83
4. Uji F(Uji Hipotesis secara Serempak).....	84
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	86
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	86
B. Analisis Deskripsi Data	91
1. Karakteristik Responden.....	91
2. Deskripsi Jawaban Kuisioner.....	95
3. Deskripsi Statistik Variabel.....	118
4. Uji Persyaratan Analisis	121
a. Uji Normalitas.....	122
b. Uji Linieritas	123
c. Uji Multikolinearitas	125
d. Uji Heteroskedastisitas.....	126
5. Pengujian Hipotesis	127
a. Analisis Korelasi Sederhana	127
b. Analisis Korelasi Berganda	128
c. Analisis Regresi Linier Sederhana	129
d. Analisis Regresi Linier Berganda	134
e. Uji Parsial (Uji-t)	136
f. Uji Simultan (Uji-F).....	137
6. Pembahasan Hasil Penelitian	138

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	146
A. Kesimpulan	146
B. Saran	148
DAFTAR PUSTAKA	151
LAMPIRAN-LAMPIRAN	155
RIWAYAT PENULIS.....	180

**POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA**

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
Tabel I.1	Profil Kinerja BNI Wilayah Jakarta Senayan	13
Tabel II.1	Penelitian Terdahulu	53
Tabel II.2	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	61
Tabel III.1	Jumlah Sampel	66
Tabel III.2	Tabel Validitas Variabe Pelatihan (X1)	72
Tabel III.3	Tabel Validitas Variabel Motivasi Kerja (X2)	73
Tabel III.4	Tabel Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	74
Tabel III.5	Tabel Reliabilitas Variabel Pelatihan (X1).....	75
Tabel III.6	Tabel Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (X2)	76
Tabel III.7	Tabel Reliabilitas Variabel Kinerja (Y).....	76
Tabel III.8	Pedoman Pengklasifikasian Koefisien Korelasi.....	81
Tabel IV.1	Tabel Frekuensi Jenis Kelamin Responden.....	92
Tabel IV.2	Tabel Frekuensi Usia Responden	93
Tabel IV.3	Tabel Frekuensi Masa Kerja Responden	94
Tabel IV.4	Tabel Frekuensi Pendidikan Responden.....	95
Tabel IV.5	Tabel Deskripsi Jawaban Variabel Pelatihan (X1)	96
Tabel IV.6	Tabel Deskripsi Jawaban Variabel Motivasi Kerja (X2)	101
Tabel IV.7	Tabel Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan (Y)	108
Tabel IV.8	Tabel Hasil Uji Deskriptif Statistik Variabel Pelatihan (X1)	119

Tabel IV.9	Tabel Hasil Uji Deskriptif Statistik Variabel Motivasi Kerja (X2).....	120
Tabel IV.10	Tabel Hasil Uji Deskriptif Statistik Variabel Kinerja (Y).....	121
Tabel IV.11	Tabel Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	123
Tabel IV.12	Tabel Hasil Uji Linieritas Variabel Pelatihan (X1) terhadap Kinerja (Y).....	124
Tabel IV.13	Tabel Hasil Uji Linieritas Variabel Motivasi (X2) terhadap Kinerja (Y).....	124
Tabel IV.14	Tabel Hasil Uji Multikolinieritas	125
Tabel IV.15	Tabel Hasil Uji Heteroskedastisitas	126
Tabel IV.16	Tabel Hasil Uji Korelasi PPM Antar Variabel.....	127
Tabel IV.17	Tabel Hasil Uji Korelasi Berganda.....	128
Tabel IV.18	Tabel Hasil Uji Regresi Linier Sederhana Antara Pelatihan (X1) dengan Kinerja (Y)	130
Tabel IV.19	Tabel Hasil Uji Regresi Linier Sederhana Antara Motivasi Kerja (X2) dengan Kinerja (Y)	132
Tabel IV.20	Tabel Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	134
Tabel IV.21	Tabel Hasil Uji Parsial (T-Test).....	136
Tabel IV.22	Tabel Hasil Uji Simultan (F-Test)	137

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
Gambar II.1 <i>Filling Skill and Experience Gaps</i>	34
Gambar II.2 Kerangka Berfikir	62
Gambar IV.1 Struktur Organisasi.....	91

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
Lampiran 1	Surat Izin Permohonan Penelitian	156
Lampiran 2	Surat Persetujuan Penelitian	157
Lampiran 3	Profil Kinerja BNI Wilayah Jakarta Senayan	158
Lampiran 4	Kuisisioner Penelitian	159
Lampiran 5	Sebaran Data Variabel Pelatihan (X1)	165
Lampiran 6	Sebaran Data Variabel Motivasi (X2)	168
Lampiran 7	Sebaran Data Variabel Kinerja (Y)	171
Lampiran 8	Hasil Uji Hitungan SPSS.....	174

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Setiap kegiatan yang dilakukan suatu organisasi tentu membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material, dan mesin. Sumber daya yang ada tidak akan berarti apabila tidak dikelola dengan baik, untuk mengelolanya dibutuhkan sumber daya manusia (SDM). Sumberdaya Manusia mempunyai peranan penting bagi organisasi, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan untuk menggerakan roda organisasi dalam upaya mencapai tujuan. Suatu Organisasi harus dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya sehingga memiliki kinerja yang baik yang mendukung aktivitas kantor secara profesional. Kinerja seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya tidak terlepas dari pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang diikuti dalam suatu organisasi sebagai program pengembangan sumberdaya manusia (Nitishemito (2000:54)).

Menurut Nitishemito (2000:54) dalam mencapai kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi atau instansi, para pegawai harus mendapatkan program pendidikan dan pelatihan yang memadai untuk jabatannya sehingga pegawai terampil dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Widodo (2015:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis

sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan. Tujuan utama program pelatihan adalah meningkatkan kompetensi pegawai sehingga memungkinkannya berkinerja lebih baik dalam pekerjaanya.

Dalam menghadapi persaingan di era global, perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu organisasi yang menghimpun orang-orang yang biasa disebut dengan karyawan atau pegawai untuk menjalankan kegiatan rumah tangga produksi perusahaan. Hampir di semua perusahaan mempunyai tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan nilai bagi perusahaan, dan juga untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik dan karyawan. Oleh sebab itu karyawan merupakan salah satu modal sumber daya manusia yang sangat penting keberadaannya dalam setiap sendi operasional karena sumber daya manusia adalah salah satu aset utama yang berfungsi sebagai penggerak operasional perusahaan (Rivai dan Sagala, 2014:16).

Pengembangan SDM melalui pelatihan di Bank BNI ini merupakan bagian dari manajemen intern perusahaan. Sebagai bagian yang memberikan pengaruh besar pada perusahaan, hal ini pastinya tidak bisa dianggap sepele. Itulah sebabnya, Bank BNI harus terus mempersiapkan generasi yang tangguh dan siap bereksplorasi dengan segala kemampuan yang dimiliki.

Kemampuan yang dimiliki setiap SDM harus terus dikembangkan hingga kemampuan tersebut mampu memberikan kontribusi yang besar untuk perusahaan.

Sebagai upaya mendorong karyawan agar dapat berprestasi dan dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan, selain dengan memberikan pendidikan dan pelatihan sebagai pengembangan SDM yaitu setiap karyawan harus memiliki motivasi dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan di tempat mereka bekerja sehingga dapat memberikan kontribusi positifnya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Akan tetapi semua itu tidak akan tercapai tanpa adanya dukungan pihak perusahaan dan terutama pemimpin perusahaan.

Metode yang ditempuh perusahaan untuk meningkatkan kualitas SDM di Bank BNI adalah dengan menyusun strategi pengembangan pengembangan SDM itu sendiri. Sebagai implikasi dari semakin meningkatnya tingkat persaingan, tuntutan sumberdaya manusia yang berkualitas semakin meningkat pula. Sehingga perlu dilakukan upaya-upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia, yang antara lain dapat dilakukan dengan pelatihan.

BNI percaya bahwa untuk menjadi lembaga keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja perlu didukung oleh sumber daya manusia yang loyal (*engage*) dan produktif. Sesuai hasil *Employee Engagement Survey* tahun 2015, loyalitas (*engagement*) pegawai dipengaruhi oleh sejumlah seperti: kepemimpinan, jalur karir, *reward* & remunerasi, kebijakan perusahaan,

kesempatan pembelajaran, manajemen pengelolaan kinerja, lingkungan kerja, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, pribadi (*work life balance*), dan sarana pekerjaan. Sedangkan faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai antara lain adalah aspek proses kerja, teknologi, organisasi serta budaya eksekusi. Untuk itu, Perseroan memandang bahwa pengelolaan SDM BNI harus mampu melakukan intervensi terhadap berbagai aspek yang mempengaruhi tingkat loyalitas dan produktivitas karyawan tersebut.

Pada tahun 2016 Perusahaan telah menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang disebut dengan BNI *Human Capital Architecture*. Arsitektur pengelolaan SDM tersebut menjadi dasar pengembangan berbagai strategi pengelolaan sumber daya manusia yang diharapkan mampu beradaptasi dan mendukung strategi bisnis Perseroan yang dinamis.

Sejalan dengan *Human Capital Architecture (HC Architecture)* yang telah ditetapkan oleh BNI tersebut, pegawai dan perusahaan merupakan dua sisi yang saling terkait dan direkatkan oleh *Employee Value Proposition (EVP)*. EVP merupakan nilai-nilai ideal perusahaan yang dijanjikan dan diyakini bersama oleh perusahaan dan pegawai sehingga mampu menumbuhkan komitmen untuk mewujudkannya. Perusahaan berjanji untuk menghargai pegawai sesuai dengan kontribusi dan kinerjanya, sementara pegawai berkomitmen untuk memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan oleh BNI melalui peningkatan *engagement* pada sejumlah aspek berdasarkan HC *Architecture*. Pegawai dan

perusahaan merupakan dua sisi yang saling memiliki keterkaitan antara satu dan lainnya. BNI memberikan kesempatan, sarana, dan prasarana untuk pegawai dalam mengaktualisasikan potensi diri, sedangkan pegawai berperan aktif dalam meningkatkan kinerja dan kompetensinya.

Perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai, agar tujuan perusahaan dapat tercapai, pegawai BNI dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja atau *performance* yang selaras dengan tujuan tersebut. BNI juga mengharapkan agar pegawai senantiasa menampilkan perilaku yang sejalan dengan budaya organisasi. Apabila pegawai mampu memberikan kinerja yang selaras dengan tujuan perusahaan, kompetensi yang sejalan dengan strategi perusahaan dan perilaku yang mencerminkan budaya perusahaan maka Perusahaan berkomitmen untuk mewujudkan 3 (tiga) hal kepada pegawai yaitu peluang pengembangan karir (*talent & succession*), kesempatan mengembangkan kompetensi dan kapabilitas (*learning & development*), serta pengakuan dan penghargaan atas kontribusi yang diberikan bagi Perseroan (*reward & recognition*).

Pada Juni 2016, BNI melakukan *soft launching* BNI *Corporate University*. BNI *Corporate University* merupakan transformasi dari Divisi Manajemen Pembelajaran Organisasi. Wahana ini akan menjadi tempat terciptanya sumber daya manusia unggul dalam industri perbankan. Kontribusinya tidak hanya mendukung tercapainya Visi dan Misi Perusahaan, namun juga untuk kepentingan bangsa yaitu menyediakan *talent* yang siap berkompetisi secara global. Fungsi utama BNI *Corporate University* adalah:

1. Menjadi wahana pengembangan sumber daya manusia sebagai modal (*human capital*) bagi BNI untuk menjawab tantangan-tantangan tidak hanya saat ini, namun juga tantangan masa depan.
2. Menjadi *center of excellence* bagi bisnis utama BNI dalam mencapai tujuan bisnisnya.
3. Sebagai mitra strategis (*strategic partner*) para pemangku kepentingan utama dalam memformulasikan visi, strategi, sasaran, dan tindakan pengembangan modal manusia untuk dapat tetap menjadi pemimpin di industri.

Dalam rangka menjawab tantangan persaingan industri perbankan yang semakin ketat, BNI memahami bahwa kunci sukses yang paling utama adalah aspek *human capital*. Sehingga memiliki *human capital* dengan kompetensi terbaik dan handal, serta bagaimana pengembangannya secara berkesinambungan menjadi awal transformasi BNI *Organizational Learning* menjadi BNI *Corporate University*.

BNI *Corporate University* kemudian meluncurkan web sebagai tempat pembelajaran *online* dengan situs bnicorpu.co.id. Di mana di dalam situs tersebut terdapat modul pelatihan yang dapat dipelajari oleh pegawai. Untuk mengetahui hasil pembelajaran pegawai juga dilakukan *post test* untuk melihat tingkat pemahaman pegawai. Melalui situs tersebut pegawai dapat memasukan jenis dan materi *sharing* yang telah dilakukan baik dalam pertemuan rapat atau kepada teman sejawat, bawahan dan atasan. Pegawai juga bisa memasukan jenis *learning* yang telah didapat baik dari lembaga

internal dan eksternal. Di dalam situs tersebut akan terekam berapa jam dalam 1 (satu) tahun pegawai telah melakukan *sharing* dan *learning*.

Pengembangan SDM dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan dan pendidikan yang terbaik harus disediakan dan diberikan oleh organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi agar dapat menghasilkan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang mempunyai pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang bagus untuk bersaing dengan sumber daya manusia atau tenaga kerja dari organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi yang lain.

Beberapa program pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh BNI kepada pegawainya untuk dapat meningkatkan kinerjanya seperti pelatihan untuk pengelolaan kredit yang merupakan aspek penting dalam bisnis perusahaan. BNI sangat serius dalam meningkatkan kapabilitas pegawai di bidang perkreditan. Salah satu diantaranya adalah pemberian program sertifikasi secara konsisten, *Training for Trainer* (TFT), disertai penyediaan *e-Learning Mandatory Core Credit Skill*.

Program sertifikasi profesi juga diberikan BNI sesuai kebutuhan bisnis dan pegawai, dengan tambahan tutorial program yang diselenggarakan baik *in-class* maupun *e-learning*. Program sertifikasi yang diikuti antara lain *Associate Wealth Management Certification*, *Certificate for Specialists in Demand Guarantees*, Pendidikan Khusus Profesi Advokat, Pendidikan Profesi Konsultan Hukum Pasar Modal, Sertifikasi Manajemen Risiko, *Certificate in*

International Trade and Finance, Certificate Documentary Credit Specialists, Sertifikasi AAJI, serta Sertifikasi Kepatuhan Perbankan.

Sinergi BNI *Group* juga ditunjukkan dalam koordinasi penyelenggaraan pembelajaran dengan Perusahaan Anak, antara lain penyelenggaraan program *Four Disciplines of Execution (4DX)*, Manajemen Risiko Terintegrasi, serta *Credit Skill Enhancement, Garansi Bank & Trade Finance*.

Dalam pelaksanaannya bahwa BNI menggunakan model pembelajaran dan pengembangan 70:20:10. Model pembelajaran ini dianut oleh perusahaan karena cukup ideal dan sesuai dengan kondisi dan tantangan bisnis BNI. Pada model ini, Pembelajaran Eksperiensial memiliki porsi waktu yang paling banyak, yaitu 70%. Artinya, seorang pegawai diyakini akan memperoleh keterampilan dan kompetensi yang tinggi bila memperoleh porsi eksperiensial yang cukup banyak. Sementara itu Pembelajaran Sosial dan Pembelajaran Formal masing-masing diberi alokasi selama 20% dan 10%.

Selain program pembelajaran yang diselenggarakan dengan metode *in-class training*, BNI memiliki 28 *courseware e-Learning* sebagai salah satu alternatif metode pembelajaran yang diperuntukkan bagi pegawainya diantaranya Anti Pencucian Uang (APU), *Credit Skill for Business Banking, Data Quality Data Governance, Intermediate Performance Measurement, Value Chain Consumer Retail, Integrated Transactional Banking, Global Financial Institution*. BNI juga menerbitkan modul *e-learning sustainable banking* yang dapat diakses di aplikasi android dan IOS.

Dalam upaya menggali motivasi kerja dari pegawai Bank BNI maka BNI melakukan *Employee Engagement Survey* (EES) yang keempat kalinya di tahun 2016. EES bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pegawai memiliki rasa positif atas pekerjaannya, bersedia terlibat dan mencurahkan energinya untuk mencapai tujuan perusahaan, dan menghayati pekerjaannya disertai dengan antusiasme. Dari hasil survey tersebut maka terungkap bahwa terdapat enam hal utama yang secara signifikan mempengaruhi *engagement level*, yaitu: Iklim kerja, Infrastruktur kerja, *Reward and remuneration*, *Leadership*, Kebijakan dan organisasi, dan *Work-Life balance*.

Dalam meningkatkan motivasi kerja para pegawainya maka BNI melakukannya dengan strategi melalui *Reward* dan *Recognition*. BNI memberikan remunerasi kepada seluruh pegawai untuk meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Kebijakan remunerasi didasari pada kompetensi, pengalaman dan kinerja pegawai. Semakin baik kinerja, kompetensi, prestasi dan tanggung jawab pegawai maka semakin tinggi pula kompensasi serta tunjangan yang akan diterima. Remunerasi dan tunjangan BNI tidak berdasarkan pada perbedaan gender. Selain itu, BNI menentukan besaran remunerasi dan tunjangan melalui *salary survey* yang dilaksanakan pihak independen. Melalui survey tersebut, BNI ingin memastikan remunerasi dan tunjangan yang kami berikan sesuai dengan perusahaan sejenis dan Upah Minimum Provinsi (UMP) yang berlaku.

Strategi pengelolaan remunerasi yang diterapkan berpedoman pada konsep FoR MoRe *Benefit WE GO* dengan penjelasan sebagai berikut:

1. FoR: *Foundational Reward* merupakan penghasilan tetap yang diterima oleh setiap pegawai berdasarkan jabatan dan atribut personalnya.
2. MoRe: *Motivational Reward* merupakan komponen reward yang diberikan dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi pegawai agar menampilkan kinerja terbaik.
3. Benefit: *Benefit* merupakan komponen reward yang diberikan sebagai upaya untuk memberikan kenyamanan bagi pegawai.
4. WE: *Working Environment* yaitu menyediakan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai, hal ini dilakukan karena perusahaan menyadari bahwa lingkungan fisik, sosial dan psikologis memberikan dampak bagi kinerja pegawai.
5. GO: *Growth Opportunity* yaitu perseroan memberikan kesempatan untuk setiap pegawai agar dapat mengembangkan potensi dan karirnya dengan optimal.

Realisasi penyusunan dan penerapan kebijakan remunerasi yang berbasis pada konsep *FoR MoRe Benefit WE GO* dilaksanakan secara bertahap mulai tahun 2016 yang dimulai dengan penyelenggaraan program *Flexible Benefit* dan Dana Kesehatan Masa Pensiu (DKMP) sebagai bagian dari konsep “*benefit*” Pada tahun 2018, Perseroan berkomitmen untuk tetap melaksanakan inisiatif ini sesuai dengan konsep FoR MoRe Benefit WE GO.

BNI menyadari bahwa setiap pegawai memiliki kebutuhan yang beragam, sesuai dengan fase kehidupannya saat ini. Sebagai gambaran, populasi pegawai di BNI saat ini sebagian besar terdiri dari Generasi Y yang

diikuti oleh Generasi X dan Generasi *Baby Boomer*. Perbedaan generasi ini tentunya juga berpengaruh terhadap aspirasi kebutuhan benefit yang ingin diperoleh.

Perbedaan aspirasi ini tidak dapat diakomodasi oleh skema benefit sebelumnya yang menganut paham "*One Size Fit for All*", di mana setiap pegawai diberikan benefit yang sama sesuai dengan jabatannya. Sebagai penyempurnaannya, *Flexible Benefit* menawarkan fleksibilitas bagi setiap pegawai untuk memiliki sendiri benefit yang sesuai dengan kebutuhannya.

Selanjutnya BNI juga memfasilitasi Dana Kesehatan Masa Pensiun yang merupakan program yang bertujuan untuk membantu pegawai mempersiapkan kesehatan masa pensiun Perseroan menyadari bahwa kesehatan merupakan kebutuhan utama manusia sepanjang hidupnya, termasuk setelah pegawai memasuki masa pensiun semasa aktif, setiap pegawai mendapatkan fasilitas kesehatan dari Perseroan Program DKMP ini merupakan bentuk kewajiban moral Perseroan untuk memastikan bahwa pegawai tetap mendapatkan fasilitas kesehatan setelah pension dengan cara mempersiapkannya sejak saat ini atau saat masih aktif sebagai pegawai.

Kinerja sejumlah bank cukup positif sepanjang 2017. Hal tersebut ditunjukkan dari pertumbuhan aset bank yang didorong pertumbuhan kredit dan dana pihak ketiga (DPK). Bank Indonesia (BI) menyatakan pertumbuhan kredit bank sepanjang 2017 sebesar 8,1% (*year on year/oy*). Pertumbuhan kredit itu naik dibandingkan periode 2016 sebesar 7,8%. Sebagaimana yang dilaporkan oleh Bank Indonesia (BI) bahwa bank BNI masuk ke dalam

peringkat 4 dibandingkan dengan bank-bank besar lainnya yaitu Bank BRI, Bank Mandiri dan Bank BCA. PT Bank Negara Indonesia Tbk (BBNI) mencatatkan aset bank terbesar keempat di Indonesia pada 2017. Aset BNI tumbuh 17,62% menjadi Rp 709,33 triliun pada 2017 dari periode 2016 sebesar Rp 603,03 triliun. Walaupun dapat diketahui bahwa pertumbuhan aset BNI termasuk salah satu tertinggi ketimbang bank dengan aset terbesar lainnya pada 2017 namun pertumbuhan tersebut terhitung lambat dibandingkan dengan bank lain karena bank BNI masih belum bisa menduduki peringkat 3 besar diantara bank-bank dengan asset terbesar.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sepanjang 2018 mampu meningkatkan Laba Bersih BNI 10,3% yoy, dari Rp 13,62 triliun pada akhir 2017 menjadi Rp 15,02 triliun pada akhir 2018. Kondisi kinerja keuangan BNI Wilayah Jakarta Senayan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2018 menunjukkan adanya peningkatan laba namun sejak tahun 2016 hingga tahun 2018 pencapaian laba terhadap target cenderung lebih kecil dibandingkan dengan tahun 2015. Salah satu permasalahan dari tidak mencapainya target laba BNI Wilayah Jakarta Senayan adalah adanya peningkatan jumlah kredit bermasalah (*Non Performing Loan*) sehingga BNI Wilayah Jakarta Senayan harus menambah jumlah Cadangan kerugian. Berikut adalah gambaran kinerja BNI Wilayah Jakarta Senayan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2018, yaitu:

Tabel I.1 Profil Kinerja BNI Wilayah Jakarta Senayan
Sumber : System EIS BNI

KOMPOSISI	2016		% ACHV	2017		% ACHV	2018		% ACHV
	TARGET	REALS		TARGET	REALS		TARGET	REALS	
OPERATING PROFIT	1.954	1.928	99%	2.890	2.901	100%	3.355	3.172	95%
FEE BASED INCOME	553	732	132%	951	626	66%	917	780	85%
DPK	73.407	87.591	119%	104.963	104.940	100%	118.948	118.375	100%
DEPOSITO	29.416	32.632	111%	44.496	42.921	96%	48.065	49.678	103%
GIRO	32.556	39.650	122%	42.899	43.035	100%	48.186	47.574	99%
TABUNGAN	11.435	15.309	134%	17.568	18.984	108%	22.697	21.123	93%
KREDIT	13.307	14.505	109%	18.145	15.795	87%	18.708	17.113	91%
PRODUKTIF	10.093	10.528	104%	12.933	11.304	87%	13.536	11.876	88%
KONSUMTIF	3.214	3.977	124%	5.212	4.491	86%	5.172	5.237	101%

Dari table tersebut dapat terlihat bahwa masih terdapat beberapa komponen kinerja BNI Wilayah Jakarta Senayan belum dapat mencapai target di tahun 2018. Hal tersebut dapat dilihat pada table I.1 di mana pencapaian Operating Profit hanya sebesar 95% terhadap target dan Fee Based Income hanya sebesar 85% terhadap target. Dalam kondisi seperti ini diperlukan suatu performance karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja yang kemudian menimbulkan motivasi kerja tersendiri bagi karyawan melalui system dan kebijakan penilaian prestasi kerja serta program pendidikan dan pelatihan yang baik, benar dan tepat.

Strategi pencapaian target kinerja di suatu perusahaan tidak terlepas dari upaya pemberian pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Adapun program pelatihan yang diselenggarakan oleh BNI Wilayah Jakarta Senayan meliputi :

- Pelatihan dalam bentuk *e-Learning* seperti Anti Fraud, *Good Corporate Governance*, Anti Pencucian Uang, Budaya Kerja, *Data Quality & Governance*, dan *Risk Culture*. Pelatihan tersebut bersifat wajib dan

dilakukan setiap tahun yang berguna untuk mengingatkan pegawai kepada prosedur keselamatan kerja.

- b. Deep 46 yang merupakan salah satu pembelajaran berbasiskan online. Di mana pembelajaran tersebut dilakukan secara harian dan langsung diberikan beberapa soal yang harus dikerjakan. Dalam pembelajaran tersebut berguna sebagai pengingat kepada pegawai terkait program kerja yang sedang dijalankan oleh Bank BNI dalam 1 (satu) tahun.
- c. BNI *Learning Wallet* merupakan dana pembelajaran yang diberikan pegawai untuk memperoleh pelatihan di luar BNI sesuai bidang dan minat pegawainya yang kemudian dilaporkan untuk dimasukan kedalam relas pegawai.
- d. Pembelajaran *in class* yang diberikan sesuai dengan permintaan dari unit terkait seperti pengembangan kemampuan dalam mengolah data dengan menggunakan ms. Office, design dan sebagainya.

Pegawai sebagai pelaksana harus memiliki komitmen terhadap perusahaan, karena komitmen tersebut merupakan prinsip dan budaya yang fundamental bagi keberhasilan perusahaan. Perusahaan memberikan kepada pegawainya sebuah fasilitas, kompensasi, dan kesejahteraan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Melalui pendekatan yang secara meluruh dan sistematis dengan melihat dari berbagai sisi terhadap pengelolaan sumber daya manusia tersebut diharapkan dapat menjadi salah satu alternatif dalam upaya meningkatkan motivasi kerja sumber daya manusia di bank BNI.

Sehubungan dengan uraian di atas bahwa meningkatkan motivasi kerja dan pelatihan merupakan kebutuhan yang mendasar bagi bank BNI untuk meningkatkan mutu karyawannya. Dengan pemberian kesempatan pelatihan yang merata dan pemberian motivasi kerja maka produktivitas kinerja pegawai juga akan meningkat

Berdasarkan kondisi di atas dan dengan adanya fenomena posisi bank BNI yang belum masuk ke dalam 3 (tiga) besar bank terbaik di Indonesia, pencapaian bisnis kinerja BNI Wilayah Jakarta Senayan yang belum mencapai target di tahun 2018, serta kendala dalam pengembangan SDM dan pemberian motivasi maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR WILAYAH JAKARTA SENAYAN.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelatihan yang diberikan oleh Bank BNI kepada karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan?
2. Bagaimana pemberian motivasi kerja dari Bank BNI kepada karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan?
3. Bagaimana pelatihan dan motivasi kerja bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Dengan perumusan masalah tersebut maka tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peningkatan kinerja karyawan setelah adanya pelatihan dan motivasi kerja yang diberikan oleh Bank BNI.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik manfaat teoritis maupun manfaat praktisi.

1. Manfaat teoritis dari hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu acuan dalam menyusun kontruksi variabel penelitian dan instrumen penelitian yang lebih spesifik berkenaan dengan objek penelitian lainnya. Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadikan acuan atau referensi bagi peneliti lainnya yang akan melakukan penelitian dengan materi yang relevan, pada organisasi atau instansi lain.
2. Manfaat praktisi dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu pertimbangan dalam perencanaan, pengelolaan dan pengembangan SDM pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
3. Manfaat bagi penulis dari penelitian ini diharapkan dengan adanya kegiatan ini yakni menimbulkan rasa ingin tahu baik mulai dari awal sampai akhir dampak pengaruh positif secara signifikan dari pelatihan terhadap motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai dan menambah wawasan penulis.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Bab ini merupakan akhir dari rangkaian analisis dan kajian terhadap masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Sebagai bagian akhir, maka bab ini akan menyajikan benang merah terhadap bab-bab sebelumnya yang disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil korelasi menunjukkan angka 0,656 yang berarti bahwa terdapat respon yang kuat dan nilai koefisien regresi sebesar 1,345 sehingga dikarenakan nilai koefisien regresi bernilai plus (+) maka dapat dikatakan bahwa Pelatihan (X1) berpengaruh positif (+) terhadap Kinerja karyawan (Y) di Bank BNI Wilayah Jakarta Senayan serta menghasilkan nilai *R Square* sebesar 0,430 yang artinya bahwa pengaruh Pelatihan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. BNI Cabang Jakarta Senayan sebesar 43%. Skor terendah dari variable Pelatihan adalah “Sebelum Pelaksanaan Pelatihan, diadakan penawaran dan sosialisasi tentang jenis Pelatihan yang akan diselenggarakan”. Hal tersebut terlihat dari antusias peserta dalam mengikuti pelatihan bahwa pelatihan yang diberikan jauh dari kebutuhan pegawainya.
2. Hasil korelasi menunjukkan angka 0,747 yang berarti bahwa terdapat respon yang kuat dan nilai koefisien regresi sebesar 1,238 sehingga dikarenakan nilai koefisien regresi bernilai plus (+) maka dapat dikatakan

bahwa Motivasi (X2) berpengaruh positif (+) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. BNI Cabang Jakarta Senayan serta menghasilkan nilai *R Square* sebesar 0,558 yang artinya bahwa pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Bank BNI Wilayah Jakarta Senayan sebesar 55,8%. Skor terendah dari variable Motivasi adalah “adanya dorongan untuk mengambil resiko terhadap suatu pekerjaan yang diberikan selama itu baik untuk kepentingan perusahaan”. Bank BNI telah memberikan petunjuk pelaksaan dan pedoman pekerjaan yang tentunya sudah dapat mengukur resiko atas suatu pekerja namun pegawai memerlukan perlindungan dan rasa aman atas resiko yang diambil atas pekerjaan.

3. Hasil korelasi menunjukkan angka 0,797 dan dengan adanya kontribusi secara simultan variabel Pelatihan (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Kinerja (Y) sebesar 62,8% menghasilkan nilai koefisien regresi sebesar 0,697 dan 0,916. Dikarenakan nilai koefisien regresi bernilai plus (+) maka dapat dikatakan bahwa Pelatihan (X1) dan Motivasi (X2) berpengaruh positif (+) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Bank BNI Wilayah Jakarta Senayan serta menghasilkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,628 yang artinya bahwa pengaruh pelatihan (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Bank BNI Wilayah Jakarta Senayan sebesar 62,8%. Dengan hasil *R Square* tersebut maka terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja Bank BNI Wilayah Jakarta Senayan diantaranya kepercayaan nasabah, *Pricing*, Strategi Bisnis dan kondisi makro dan mikro ekonomi.

B. Saran

Dari hasil kesimpulan diatas dimunculkan saran-saran agar terjadi peningkatan kinerja karyawan pada Bank BNI Wilayah Jakarta Senayan dapat dilakukan melalui Pelatihan dan Motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Dalam kaitannya dengan Pelatihan, dimana indikator "Sebelum Pelaksanaan Pelatihan, diadakan penawaran dan sosialisasi tentang jenis Pelatihan yang akan diselenggarakan" menghasilkan nilai paling rendah dan perlu adanya perhatian yang harus dilakukan oleh Bank BNI Wilayah Jakarta Senayan yaitu diantara sebagai berikut:
 - a. Sebaiknya manajemen Bank BNI Wilayah Jakarta Senayan memberikan form terkait kebutuhan pelatihan dari masing-masing pegawainya sehingga pelatihan dapat terencana dengan baik.
 - b. Dengan adanya pelatihan yang tersusun dan terjadwal dengan baik bahkan dibutuhkan oleh karyawan maka peserta akan lebih antusias dalam mengikuti pelatihan dan penyelenggaraan pelatihan dapat diberikan secara merata kepada seluruh pegawai.
 - c. Dengan adanya pelatihan yang diterima secara rutin oleh pegawai maka akan memacu pegawai untuk bekerja lebih baik dan akan terciptanya keahlian baru dan pengetahuan baru yang dapat menunjang kinerja.
2. Dalam kaitannya dengan Motivasi, dimana indikator "adanya dorongan untuk mengambil resiko terhadap suatu pekerjaan yang diberikan selama itu baik untuk kepentingan perusahaan" menghasilkan nilai paling rendah

dan perlu adanya peningkatan motivasi yang harus dilakukan oleh Bank BNI Wilayah Jakarta Senayan yaitu diantara sebagai berikut:

- a. Reward berupa pemberian insentif adalah salah satu motivasi dari setiap karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan resiko yang lebih banyak.
 - b. Pemberian reward sejalan dengan penilaian kinerja yang dapat dilihat dari pencapaiannya terhadap target yang telah ditetapkan, sehingga dengan adanya reward tersebut setiap karyawan akan terpacu untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik dengan resiko yang lebih besar juga.
 - c. Selain dengan pemberian reward, maka perlu adanya promosi jabatan sebagai jenjang karier bagi karyawan dengan melihat hasil kinerja dan kemampuannya dalam mengambil resiko pekerjaan.
 - d. Perlu adanya perlindungan kepada karyawan atas resiko pekerjaan yang diambil walaupun resiko tersebut sudah dapat terukur dengan petunjuk pelaksanaan dan pedoman pekerjaan.
3. Dalam kaitannya dengan Kinerja langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja di Bank BNI Wilayah Jakarta Senayan, antara lain:
- a. Melakukan monitoring secara berkala terhadap kinerja dari masing-masing pegawai sehingga akan diketahui kebutuhan pengembangan dari pegawai dalam meningkatkan hasil kinerja.
 - b. Membuat standar atau target kinerja sesuai dengan kapasitas dan kemampuan dari pegawa.

- c. Melakukan penilaian kinerja setiap tahun berdasarkan hasil kinerja yang disandingkan dengan target kinerja sebagai umpan balik yang dibutuhkan oleh pegawai dan perusahaan dalam memperbaiki hasil kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- Amstrong and Baron. 1998. Perfect Management. London: Institut of Personal and Development.
- Bacal, Robert. 2012. Performance Management. New York: McGraw-Hill.
- Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta: Erlangga
- Barry Cushway. 2002. Human Resource Management. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Cherrington, David J, 1995. The Management of Human Resources (4th Edition).New Jersey: Prentice Hall Inc
- Djarwanto.Ps. 2003. Pokok Analisis Laporan Keuangan. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4). Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartatik, Indah Puji. 2014. Buku praktisi Mengembangkan SDM. Yogyakarta: Laksana.
- Hasan, Iqbal. 2004. Analisis Data Penelitian dengan Statistik. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ivancevich, John M, et.al. 2005. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- M. Maruf Abdullah. 2013. Manajemen Bisnis Syariah. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- M. Maruf Abdullah. 2014. Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. Manajemen Sumberdaya Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: PT Refika Aditama.

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2013. Manajemen Sumberdaya Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2010. Manajemen sumber daya manusia. Alfabeta:Bandung.
- Moeheriono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Grafindo Persada.
- Mutiara S, Panggabean, (2005), Manajemen Sumber Daya Manusia, Bogor, Penerbit: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito. Alex.S. 2000. Manajemen Personalia. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pasolong, Harbani. 2013. Metode Penelitian Administrasi Publik. Bandung: Alfabeta.
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. Manajemen Kinerja Sumberdaya Manusia. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Riduwan. 2009. Metode dan Teknis Penyusunan Proposal Penelitian. Bandung. Alfabeta
- Rivai dan Basri. 2005. Performance Appraisal. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rivai, et all. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (edisi pertama). Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, et all. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (edisi ketiga). Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Ed. 3. Jakarta: PT Rajawali press.
- Robbins, Stephen P., 2006. Perilaku Organisasi, PT Indeks. Jakarta: Gramedia.
- S.P,Hasibuan, Malayu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sayuti. 2007. Motivasi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi. Jakarta : Ghalia Indonesia.

- Sedarmayanti. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Refika Adiatama.
- Sinambela, Lijan P. 2016. Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, M dan Effendi. 1995. Metode Penelitian Survey. Jakarta : PT. Pustaka LP3ES
- Sugiyono.2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Suwatno dan Priansa. 2014. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Uma Sekaran. 2006. Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Wahyudi, Bambang. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Sulita.
- Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widodo, S.E. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Widodo, S.E. 2017. Manajemen Pelatihan. Jakarta: Jaya Media
- Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumberdata Manusia. Jakarta: Salemba Empat Jakarta.
- Yani, M. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Mitra Wacana Media.

B. JURNAL

- Aiman Tanveer. 2015. *Impact Of Training & Development On Employees' Performance In Banks Of Pakistan*. European Journal of Training and Development Studies Vol.3, No.1, pp.22-44, March 2015. Department of Management Sciences, The Islamia University of Bahawalpur, Pakistan.

Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto. 2013. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. *Jurnal Agora* Vol.1 No 3 (2013).

Muhammad Ikhlas Khan. 2012. *The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees*. *Business Review* - Volume 7 Number 2 July - December 2012. *Research Journal Of The Institute Of Business Administration* Karachi-Pakistan.

Nushrat Nahida Afroz. 2018. *Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh*. *Global Journal of Economics and Business* – Vol.4, No. 1 , 2018, pp. 111 - 124 e-ISSN 2519-9293 , p-ISSN 2519-9285. *Business Administration Mawlana Bhashani Science and Technology University* – Bangladesh.

Pamela Akinyi Omollo. 2015. *Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County*. *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2015, Vol. 5, No. 2. *Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology*, Kenya.

Rr. Watie Rachmawati.2016. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa* Vol. 9 No. 1 Tahun 2016.

Said Abdi Mohamud, Abdiaziz Ahmed Ibrahim and Jamal Mohamud Hussein. 2017. *The Effect Of Motivation On Employee Performance: Case Study In Hormuud Company In Mogadishu Somalia*. *International Journal of Development Research* Vol. 07, Issue, 11, pp.17009-17016, November, 2017. *Business Administration, University of Somalia (UNISO)*.

Setyowati Subroto. 2018. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Tegal Shipyard Utama. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 12 No. 1 2018.