

PENGARUH PELATIHAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI MELALUI VARIABEL *INTERVENING* KOMPETENSI PEGAWAI DAN PENGARUH PRODUKTIVITAS KERJA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS PESERTA PELATIHAN DI BNI *CORPORATE UNIVERSITY*)

Lodewyck Z. S. Pattihahuan

Magister Manajemen Institut Bisnis Nusantara
rully.hcrbandung@yahoo.co.id

Aloysius Harry Mukti

Prodi Akuntansi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
aloysius.harry@dsn.ubharajaya.ac.id

Susi Adiauwaty

Prodi Manajemen Institut Bisnis Nusantara
susi@ibn.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara variabel pelatihan terhadap variabel produktivitas kerja pegawai melalui variabel *intervening* kompetensi pegawai dan pengaruh variabel produktivitas kerja pegawai terhadap variabel kinerja perusahaan (studi kasus peserta pelatihan di BNI *Corporate University*). Data diperoleh langsung dengan memberikan kuesioner kepada peserta yang mengikuti pelatihan di BNI *Corporate University* di Jakarta selama periode waktu November 2018 sampai dengan Desember 2018, dengan jumlah sampel sebanyak 149 sampel. Dalam menganalisis data, penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan statistik *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software Lisrel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai, variabel pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, variabel kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, produktivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan variabel pelatihan tidak mampu mempengaruhi secara signifikan variabel produktivitas kerja tanpa melalui variabel *intervening* kompetensi kerja.

Kata kunci : *pelatihan, kompetensi, produktivitas kerja, kinerja dan intervening.*

PENDAHULUAN

Sebuah entitas pendidikan merupakan alat strategis yang dirancang untuk membantu induk organisasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan-kegiatan yang menumbuhkan *learning, knowledge & wisdom* bagi individu maupun organisasi. (Allen, 2002). Kalimat tersebut menjadi inspirasi dalam pembentukan BNI *Corporate University* yang dibentuk sebagai salah satu *strategic engine* organisasi yang mengintegrasikan seluruh "*Learning Resources, Process & People*" dalam perusahaan, untuk meningkatkan kinerja

melalui peningkatan *knowledge, skill & attitude/beliefs* setiap individu dalam “*business ecosystem*”.

BNI *Corporate University* (disingkat BNV) adalah *Corporate University* milik BNI yang berfungsi sebagai entitas pembelajaran bagi unit organisasi BNI lainnya, dengan menyediakan *enabler* dan program pembelajaran yang didisain sesuai kebutuhan kompetensi pegawai secara individu sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan. Dalam aktifitasnya, BNI *Corporate University* memberikan arah kebijakan pembelajaran yang sejalan dengan strategi bisnis BNI, mengembangkan sistem dan kebijakan pembelajaran, melakukan analisis kebutuhan pembelajaran dengan pendekatan kapabilitas masa depan, menyiapkan *learning marketplace*, menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran, mengalokasikan anggaran pendidikan dan pelatihan ke segenap unit, menyelenggarakan kegiatan pelatihan berbasis digital, menyiapkan dan memperbarui materi/modul pembelajaran berbasis digital, melakukan evaluasi efektivitas pembelajaran, memantau dan meningkatkan kualitas pembelajaran, serta melakukan aliansi dan kemitraan dengan BUMN lainnya.

Menurut Armstrong (2014), bahwa “Pelatihan adalah konsep terencana yang terintegrasi, yang cermat, yang dirancang untuk menghasilkan pemahaman yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan. Suatu program pelatihan harus direncanakan serta disusun secara tepat agar sesuai dengan kebutuhan karyawan maupun perusahaan, hal tersebut agar dapat mewujudkan tujuan perusahaan yang bersamaan dengan tujuan karyawan secara individu.

Dalam hal ini pelatihan yang telah diikuti diharapkan dapat memberikan wawasan baru untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang terdiri dari keterampilan, pengetahuan, sikap, dan profesionalisme karyawan dengan tujuan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kompetensi sendiri diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan performa yang ditetapkan (Veithzal Rivai, 2014). Implikasi yang akan diterima oleh perusahaan jika memiliki pegawai yang berkompentensi tinggi dalam banyak hal tentunya akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai tersebut.

Produktivitas kerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan usaha dimana produktivitas yang tinggi akan sangat menguntungkan baik bagi organisasi maupun bagi karyawannya terutama untuk kesejahterannya.

Menurut Usman (2013), dua aspek vital dari produktivitas adalah efisiensi yang berkaitan dengan seberapa baik berbagai masukan tersebut dikombinasikan atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan dan efektifitas yang berkaitan dengan suatu kenyataan apakah hasil-hasil yang diharapkan atau tingkat keluaran itu dapat tercapai. Sehingga, produktivitas kerja sangat tergantung dari sumber daya manusia yang bekerja dan memiliki ruang lingkup yang lebih baik.. Pada akhirnya, proses pelatihan yang mampu meningkatkan kompetensi dan produktivitas kerja pegawai diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Menurut Moehariono (2014), yang mengatakan bahwa Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Selama tahun 2018 BNI *Corporate University* telah melaksanakan sebanyak 402 pelatihan dengan 79 jenis pelatihan yang diselenggarakan di dalam negeri dan di luar negeri dengan pendanaan yang tentunya tidak

sedikit. Untuk itu diperlukan adanya penelitian guna mengukur tingkat efektifitas pelatihan yang diberikan, terhadap peningkatan kompetensi, produktifitas dan bahkan kinerja perusahaan.

STUDI PUSTAKA

Pelatihan

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem. Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan terdiri atas serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Berdasarkan pendapat Mangkunegara (2014), dikemukakan bahwa pelatihan adalah "Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas". Hal ini dipertegas oleh Veithzal Rivai (2014), "Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya".

Kompetensi

Dalam Sudarmanto (2015), kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi dan perilaku psikomotorik tertentu.

Pengertian dan arti kompetensi menurut Moeheriono (2014), adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi tersebut, maka beberapa makna yang terkandung didalamnya adalah sebagai berikut :

1. Karakteristik dasar kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat).
3. Kriteria yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kategori Kompetensi Sumber Daya Manusia

Wibowo (2016), memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari *task achievement*, *relationship*, *personal attribute*, *managerial*, dan *leadership*. Dengan keterangan sebagai berikut :

1. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi berhubungan dengan *relationship* meliputi: kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
3. *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan *leadership* meliputi: kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar dan nilai-nilai.

Produktivitas Kerja

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara keluaran yang dihasilkan dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas kerja merupakan masalah yang penting dalam perusahaan dan menentukan kelangsungan usaha suatu perusahaan. Robbins (2015), mendefinisikan produktivitas sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan menurut Handoko (2014), produktivitas adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka.

Produktivitas kerja berasal dari kata produktif artinya segala kegiatan yang menimbulkan kegunaan. Jika seseorang bekerja, ada hasilnya, maka dikatakan ia produktif. Produktivitas kerja merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan konsumen. Menurut Simamora (2014), pengukuran produktivitas kerja meliputi kriteria sebagai berikut:

1. Kualitas kerja yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
2. Kuantitas kerja yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.

3. Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
4. Kreatifitas yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dalam tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
5. Kerja sama yaitu kesadaran untuk kerja sama dengan yang lain (sesama anggota organisasi).
6. Ketergantungan yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. Inisiatif yaitu tindakan dalam menyelesaikan pekerjaan.
8. Personal kualitas yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Kinerja Perusahaan

Menurut Mulyadi (2015), pengertian kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Sedangkan menurut Moeheriono (2014), yang mengatakan bahwa Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Selain itu Payaman J. Simanjuntak (2011), memberi pengertian kinerja perusahaan adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit-unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di perusahaan.

Pengukuran Kinerja Perusahaan

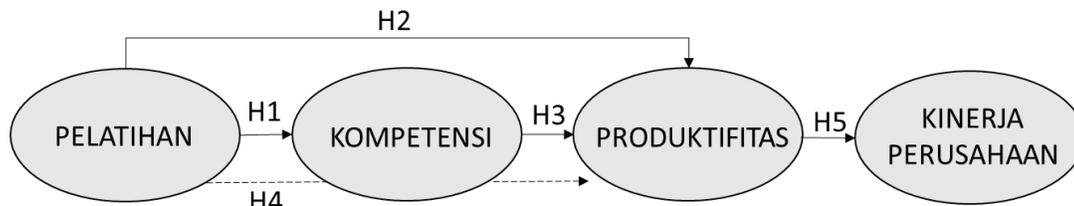
Pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan alat pengendalian bagi perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan pengendalian atau kinerja operasionalnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain, selain itu pengukuran kinerja perusahaan juga dapat memilih strategi yang akan dilaksanakan dalam mencapai tujuan perusahaan (Moeheriono, 2014). Menurut Wibowo (2016), tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah: "Tujuan Pengukuran kinerja adalah alat untuk membantu kita mengetahui, mengatur dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh organisasi". Secara umum, tujuan perusahaan mengadakan pengukuran kinerja perusahaan adalah untuk:

1. Menetapkan kontribusi masing-masing divisi atau perusahaan secara keseluruhan atau atas kontribusi dari masing-masing sub divisi dari suatu divisi.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kerja masing-masing divisi (evaluasi manajerial).
3. Memotivasi para manajer divisi supaya konsisten mengoperasikan divisinya sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan (evaluasi operasi).

Perusahaan akan mendapatkan manfaat jika melakukan pengukuran kinerja yaitu untuk mengetahui seberapa besar tindakan-tindakan yang telah dilakukan selama ini, apakah telah dapat merefleksikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai (Wibowo, 2016). Selain itu manfaat dari pengukuran kinerja perusahaan adalah:

1. Perusahaan dapat memperkirakan efisiensi dalam penggunaan sumber daya.
2. Perusahaan dapat merencanakan target performansi untuk masa akan datang secara realistis berdasarkan tingkat performansi sekarang.
3. Perusahaan dapat melaksanakan strategi peningkatan kinerja berdasarkan jarak antara performansi aktual dengan performansi yang diharapkan.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis penelitian

1. H1 : Pelatihan memiliki pengaruh terhadap kompetensi pegawai.
2. H2 : Pelatihan memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.
3. H3 : Kompetensi memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.
4. H4 : Pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui kompetensi sebagai variabel *intervening*.
5. H5 : Produktivitas pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini yaitu penelitian deskriptif analisis. Metode deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek dalam penelitian dapat berupa orang, lembaga, masyarakat dan yang lainnya yang pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau apa adanya. Menurut Sugiyono (2015), menyatakan bahwa metode deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan kedudukan-kedudukan variabel yang akan diteliti serta pengaruh antar satu variabel dengan variabel yang lain atau dengan kata lain untuk melihat pengaruh variabel terikat yaitu kompetensi, produktivitas kerja dan kinerja perusahaan dengan variabel bebas yaitu pelatihan.

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai BNI yang telah mengikuti pelatihan di BNI Corporate University Jakarta selama bulan November – Desember tahun 2018 sebanyak 229 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai BNI yang telah mengikuti pelatihan di BNI Corporate University Jakarta selama bulan November – Desember tahun 2018. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 149 peserta (yang mengisi kuesioner dan mengembalikannya pada peneliti). Penetapan jumlah sampel disesuaikan dengan metode yang dirumuskan oleh Slovin (Steph Ellen, 2010) dengan rujukan *principles and methods of research*: (Ariola et al., 2006). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)*. *Tools* yang digunakan untuk analisa data tersebut adalah program Lisrel 8.8.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Dalam penelitian ini terdapat 7 profil yang ditanyakan yaitu profil tentang usia responden, jabatan responden, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja di BNI, berapa kali mengikuti pelatihan di BNI Corporate University selama tahun 2018 dan apakah pernah mengikuti pelatihan selain di BNI *corporate university* (selama tahun 2018). Dalam

penelitian ini seluruh responden adalah karyawan BNI yang pernah mengikuti pelatihan di BNI *corporate university* dan tersebar di seluruh Indonesia dengan jabatan dilevel asisten manajer, penyelia, dan pimpinan cabang. Berikut informasi tabel untuk profil responden penelitian yang berjumlah 149 responden :

Tabel 1. Profil Responden

NO.	ATRIBUT DEMOGRAFIS	JUMLAH	%-TASE	NO.	ATRIBUT DEMOGRAFIS	JUMLAH	%-TASE
1	Usia (tahun)			5	Lama Bekerja (tahun)		
	25 - 29	16	11%		≤ 5	5	3%
	30 - 39	74	49%		5 - 10	50	34%
	40 - 49	52	35%		≥ 10	94	63%
	≥ 50	7	5%	6	Mengikuti Pelatihan di BNV Selama 2018 (kali)		
2	Jabatan				1	89	60%
	Asisten Manajer	40	27%		2	19	13%
	Penyelia	104	70%		3	14	9%
	Pimpinan Cabang	5	3%		≥ 4	27	18%
3	Jenis Kelamin			7	Pernah Mengikuti Pelatihan Selain di BNV Selama 2018		
	Laki-Laki	77	52%		Ya	105	70%
	Perempuan	72	48%		Tidak	44	30%
4	Pendidikan						
	D3	7	5%				
	D4/S1	129	86%				
	S2	13	9%				

Dari tabel 1. di atas menunjukkan, penelitian diisi oleh responden dari yang berusia mulai 25 tahun hingga diatas 50 tahun. Dari 149 responden yang paling banyak yaitu dari rentang usia dari 30 – 39 tahun yaitu sebanyak 49% (74 responden), lalu terbesar kedua yaitu rentang usia dari 40-49 tahun sebanyak 35% (52 responden), lalu ketiga yaitu yang berusia 25-29 tahun sebanyak 11% (16 responden) dan yang paling sedikit adalah responden yang berusia diatas 50 tahun yaitu sebanyak 5% atau hanya 7 responden.

Dari tabel 1. di atas menunjukkan, responden paling banyak yaitu dengan jabatan setingkat penyelia yaitu sebanyak 104 responden (70%), lalu kedua yaitu dengan jabatan asisten manajer sebanyak 40 responden (27%) dan terakhir yang paling sedikit adalah jabatan pimpinan cabang yaitu sebanyak 5 responden (3%). Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini diisi oleh para responden yang sudah sangat memahami kinerja perusahaan.

Dari tabel 1. di atas menunjukkan, jenis kelamin responden laki-laki yaitu sebanyak 77 orang atau 52% dan jenis kelamin responden perempuan yaitu sebanyak 72 orang atau 48%. Maka dapat diketahui dari 149 responden, yang paling banyak adalah responden berjenis kelamin laki-laki namun tidak berselisih jauh dengan responden jenis kelamin perempuan. Dari tabel 1. di atas menunjukkan, pendidikan responden di tingkat D3 yaitu sebanyak 7 orang (5%), pendidikan tingkat S1/D4 (paling mendominasi) yaitu sebanyak 129 orang (86%) dan pendidikan tingkat strata 2 yaitu sebanyak 13 orang (9%).

Dari tabel 1. di atas menunjukkan, lama waktu bekerja responden yang paling sedikit yaitu responden yang bekerja dibawah 5 tahun yaitu hanya sebanyak 5 responden. Diposisi kedua yaitu responden yang sudah bekerja diantara 5 – 10 tahun yaitu sebanyak 50 responden, dan yang paling banyak adalah responden yang telah bekerja diatas 10 tahun yaitu sebanyak 94 responden (63%). Dari data responden ini berarti akan cukup baik untuk pengukuran variabel, seperti variabel kinerja perusahaan karena kebanyakan responden sudah bekerja cukup lama sehingga sudah memahami indikator pernyataan dikuesioner.

Dari tabel 1. diatas menunjukkan, bahwa selama tahun 2018 kebanyakan responden hanya baru mengikuti 1 kali pelatihan di BNI *Corporate University* yaitu sebanyak 89 responden (60%) dari total responden. Dari data juga terlihat bahwa responden yang sudah

mengikuti pelatihan di atas 4 kali selama tahun 2018 ada sebanyak 27 responden selebihnya dengan jumlah hampir sama yaitu 2 kali sebanyak 19 responden dan terendah yaitu 3 kali mengikuti pelatihan yaitu sebanyak 14 responden (9%).

Dari tabel1. diatas menunjukkan, bahwa selama tahun 2018 kebanyakan responden pernah mengikuti pelatihan diluar pelatihan yang diselenggarakan di BNI *Corporate University* yaitu berjumlah 105 responden dan 44 responden yang mengikuti pelatihan hanya di BNI *Corporate University*. Hal tersebut sangat baik karena bisa memberikan masukan mengenai kualitas antara pelatihan yang dilaksanakan di BNI *Corporate University* dan diluar BNI *Corporate University*.

Spesifikasi Model

Terdapat 4 variabel laten dalam penelitian ini yang terdiri dari 3 variabel laten eksogen (kompetensi, produktivitas kerja dan kinerja perusahaan) dan 1 variabel laten endogen (pelatihan).

Variabel pelatihan (PL) diukur dengan 16 pernyataan dengan simbol PL1 – PL16, variabel kompetensi (KT) diukur dengan 18 pernyataan dengan simbol KT1-KT18, variabel produktivitas kerja (PRO) diukur dengan 12 pernyataan dengan symbol PRO1-PRO12 dan variabel kinerja perusahaan (KP) diukur dengan 10 pernyataan dengan simbol KP1-KP10.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis

Hipotesis	Pengaruh	Estimate	T-Value	Kesimpulan
H1	Pelatihan → kompetensi	0,81	$14,99 > t_{tabel} = 1,96$	H1 : Diterima
H2	Pelatihan → produktivitas kerja	0,17	$1,93 < t_{tabel} = 1,96$	H2 : Ditolak
H3	Kompetensi pegawai → produktivitas kerja	0,72	$7,86 > t_{tabel} = 1,96$	H3: Diterima
H4	Pelatihan → produktivitas kerja melalui kompetensi	0.58	$6.85 > t_{tabel} = 1,96$	H4 : Diterima
H5	Produktivitas kerja → kinerja perusahaan	0,94	$7,93 > t_{tabel} = 1,96$	H5 : Diterima

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Pegawai

Dari hasil penelitian diketahui bahwa pelatihan memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai, artinya semakin banyak kegiatan pelatihan yang diterima oleh pegawai maka akan meningkatkan kompetensi pegawai BNI dan sebaliknya semakin sedikit atau bahkan tidak ada kegiatan pelatihan untuk pegawai maka kompetensi pegawai tidak akan lebih baik.

Dari hasil statistik deskriptif dari penilaian responden terhadap variabel pelatihan untuk seluruh pernyataan mendapatkan nilai rata-rata sangat baik, seluruh pernyataan di variabel pelatihan berada dalam skala interval setuju hingga sangat setuju. Dengan skala interval ini maka dapat disimpulkan bahwa responden menilai sangat setuju bahwa pelatihan di *BNI Corporate University* telah memperbaiki kekurangan dan menambah pengetahuan tentang pekerjaan yang mereka jalani. Dan dari variabel kompetensi diketahui untuk pernyataan yang paling besar yaitu pernyataan “Setelah mengikuti pelatihan di *BNI Corporate University* saya mengetahui dan memahami konsep dan prosedur di bidang pekerjaan yang saat ini saya jalani”. Dengan skala interval sangat setuju, maka responden menilai sangat setuju bahwa pelatihan di *BNI Corporate University* telah memperbaiki kompetensi responden dalam hal mengetahui dan memahami konsep dan prosedur dibidang pekerjaan yang saat ini dijalani.

Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Okky Sandy Pranata dkk (2018), Rifki Aditya dkk (2015) dan Nabilah Rizkia Mokhtar (2017), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kompetensi dengan yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kompetensi Tenaga Kerja adalah Metode Pelatihan.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja

Dari hasil penelitian diketahui bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja namun tidak signifikan. Artinya semakin baik kegiatan pelatihan maka akan semakin memperbaiki produktivitas kerja karyawan dan sebaliknya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Neelam Tahir (2014) bahwa pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai United Bank Limited Peshawar City, in Pakistan. Namun tidak sama dengan penelitian dari Safitri Indriyani dkk (2016) yang mendapatkan hasil penelitian bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Nilai rata-rata tertinggi dari hasil statistik deskriptif variabel produktivitas kerja diketahui bahwa indikator kerjasama di variabel produktivitas kerja mendapatkan nilai di atas 4,2 dengan interval kelas sangat setuju, hal tersebut dapat diartikan bahwa kegiatan pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kerjasama antara sesama rekan kerja dan atasan di perusahaan.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja

Dari hasil penelitian diketahui bahwa kompetensi memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, artinya semakin baik tingkat kompetensi karyawan maka akan semakin baik produktivitas kerja karyawan tersebut. Hasil statistik deskriptif untuk variabel produktivitas kerja mendapatkan bahwa 4 pernyataan mendapatkan nilai di atas 4.20 dengan interval kelas yaitu sangat setuju. Misalnya untuk salah satu nilai mean tertinggi dengan bentuk pernyataan adalah “Setelah mengikuti pelatihan di *BNI Corporate University* pengetahuan dan keterampilan dalam bidang pekerjaan yang saya jalani menjadi bertambah baik”. Dalam hal ini bisa diartikan bahwa responden menilai sangat setuju jika kegiatan pelatihan yang diikuti di *BNI Corporate University* telah meningkatkan kompetensi karyawan yang akhirnya mampu berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan BNI.

Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dr. Ir. H. Samsul Bahri. M.M (2016) dalam penelitiannya didapat hasil bahwa Kompetensi kerja pegawai terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai Dinas PU Bina Marga

Wilayah Sumatera Selatan dengan indikator yang paling dominan memengaruhi adalah indikator pengetahuan, keterampilan dan kemampuan.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kompetensi sebagai variabel Intervening

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan data yang telah dilakukan, diketahui bahwa nilai estimate pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) dari variabel laten pelatihan (PL) terhadap produktivitas kerja (PRO) adalah 0.58. Nilai koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa variabel laten pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja melalui variabel laten kompetensi dan diketahui nilai T-Value nya yaitu $6.85 >$ dari T-tabel, maka dapat diartikan pengaruh yang terjadi antara variabel laten pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja melalui variabel laten kompetensi signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 5%.

Sifat mediasinya yaitu full mediasi karena diketahui pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja tidak signifikan (Hartono dan Abdullah, 2009). Artinya variabel pelatihan tidak mampu mempengaruhi secara signifikan variabel produktivitas kerja tanpa melalui variabel *intervening* kompetensi kerja.

Pengaruh Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Perusahaan

Dari hasil penelitian diketahui bahwa produktivitas kerja karyawan memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya semakin banyak baik tingkat produktivitas kerja karyawan maka akan semakin baik kinerja perusahaan tersebut. Menurut Munawir (2015) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan diantaranya yaitu kepuasan pelanggan, kemampuan mempertahankan pelanggan dan kemampuan mempertahankan pelanggan. Agar perusahaan mampu melakukan 3 hal tersebut maka salah satu hal yang perlu ditingkatkan adalah produktivitas kerja dari karyawan di perusahaan tersebut.

Hasil statistik deskriptif untuk variabel kinerja perusahaan diketahui bahwa untuk indikator perspektif pelanggan 2 dari 3 pernyataan mendapatkan nilai diatas 4.20 berarti mendapatkan respon sangat setuju. Misalnya untuk pernyataan yang paling besar yaitu pernyataan dengan bentuk pernyataannya adalah "BNI Corporate University mampu meningkatkan *learning exposure / learning partcipan ratio*".

Dengan skala interval sangat setuju, maka responden menilai sangat setuju bahwa pelatihan di BNI Corporate University telah meningkatkan *learning exposure / learning partcipan ratio*.

KESIMPULAN

Berdasarkan 5 rumusan masalah yang ada dan berdasarkan dari hasil pengelolaan data dapat disimpulkan :

1. Dari hasil penelitian dapat dikatakan variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai peserta pelatihan di BNI Corporate University.
2. Dari hasil penelitian dapat dikatakan variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai peserta pelatihan di BNI Corporate University namun tidak signifikan.
3. Dari hasil penelitian dapat dikatakan kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai peserta pelatihan di BNI Corporate University.

5. Dari hasil penelitian dapat dikatakan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kompetensi pegawai peserta pelatihan di BNI *Corporate University*.
6. Dari hasil penelitian dapat dikatakan produktivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan BNI.

Peneliti mendapatkan beberapa temuan penting dalam penelitian ini, sehingga peneliti memberikan masukan kepada manajemen BNI *Corporate University* sebagai berikut:

1. Perlu dilakukannya penelitian seperti ini secara berkala (minimal 1 tahun sekali) dengan obyek penelitian adalah para pegawai yang mendapatkan pelatihan selama tahun tersebut, untuk melihat dan mengetahui apakah kegiatan pelatihan di BNI *Corporate University* memiliki pengaruh terhadap peningkatan kompetensi pegawai, produktivitas kerja dan bahkan terhadap kinerja perusahaan.
2. Penelitian yang dilakukan sebaiknya harus dapat juga melihat pengaruh pelatihan yang diberikan tidak hanya oleh BNI *Corporate University (internal)* namun juga pelatihan yang diberikan oleh pihak ketiga (*external*).
3. Pelaksanaan dan pengujian dampak dari pelatihan yang diberikan terhadap kompetensi, produktivitas dan kinerja perusahaan sangat diperlukan dan jika memungkinkan langsung diukur dalam bentuk angka-angka kinerja yang dihasilkan oleh masing-masing peserta (ROTI – Return On Training Investment).
4. Berdasarkan hasil penelitian bahwa “Pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja namun tidak signifikan”, dapat disarankan :
 - a. Sebelum diberikan pelatihan, sebaiknya perlu dilakukan asesmen terhadap kompetensi pegawai di posisinya masing-masing sehingga pelatihan yang diberikan nantinya dapat lebih tepat dan berdaya guna.
 - b. Pelatihan yang diberikan agar diprioritaskan terlebih dahulu dalam rangka peningkatan kompetensi pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, Rifki., Hamidah Nayati Utami., Ika Ruhana. (2015). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 27. No. 2 Oktober 2015, (<https://media.neliti.com/media/publications/86363-ID-pengaruh-pelatihan-terhadap-kompetensi-d.pdf>, diakses 28 Desember 2018).
- Amstrong. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Sofyan Cikmat dan Haryono. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Bahri, H. Samsul. (2016). *Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Dinas PU Bina Marga Wilayah Kerja Sumatera Selatan*. Journal Ecoment Global. Volume 1. Nomor 1 Edisi Februari 2016, (<http://ejournal.uigm.ac.id/index.php/EG/article/viewFile/84/82>, diakses 28 Desember 2018).

- Bangun, Sentosa. (2016). *Efektifitas Pendidikan dan Pelatihan untuk meningkatkan Produktifitas Karyawan PT. Indogravure. Analisis Ekonomi Utama*, Jurnal Ekonomi Keuangan dan Manajemen. Vol. X. No.2 Mei 2016. Hal. 57 – 68, (<http://jagakarsa.ac.id/download.php?file=img/files/Efektifitas%20Pendidikan%20Dan%20Pelatihan%20Untuk%20Meningkatkan%20Produktivitas%20Karyawan%20PT.%20Indogravure.pdf>, diakses 28 Desember 2018).
- Durianto, Darmadi. (2013). *Strategi Menaklukan Pasar Melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek* (cetakan ke-10). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent. (2012). *All In One: Production and Inventori Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Govil, S. K., Kumar Usha. (2014). *The Importance of Training in an Organization*. Journal Advances In Management. Vol. 7. No 1, (<https://www.questia.com/library/journal/1P3-3189492491/the-importance-of-training-in-an-organization>, diakses 28 Desember 2018).
- Handoko, T. Hani. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hartono, Jogiyanto. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman* (edisi ke-6). Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Indriyani, Safitri. (2016). *Pengaruh pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Paradise Island Furniture*. Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia. Vol 5. No 1 (2016), (<http://eprints.uny.ac.id/id/eprint/29859>, diakses 28 Desember 2018).
- Iskandar, Dhany. (2018). *Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan*. Jurnal JIBEKA. Volume 12. No 1 2018. Halaman 23-31, (<https://doi.org/10.32812/jibeka.v12i1>, diakses 28 Desember 2018).
- Kahpi, Heri Sapari., Aan Khurosaini., Indra Suhendra. (2017). *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa. Vol.1. No.1, (<http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM/article/view/2604/2030>, diakses 28 Desember 2018).
- Kaplan, R.S., Norton D.P. (2000). *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaswan., Ade Sadikin Akhyadi. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Kaur, Jaspreet. (2016). *Impact Of Training And Development Programmes On The Productivity Of Employees In The Banks*. Journal of Strategic Human Resource Management. Vol.5. Issue 1 2016, (<http://www.publishingindia.com/jshrm/32/impact-of-training-and-development-programmes-on-the-productivity-of-employees-in-the-banks/474/3425/>, diakses 28 Desember 2018).
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu., Abdul Waris. (2015). *Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case study in PT Asuransi Bangun Askrida)*. Journal Social and Behavioral Science, 211 (2015). 1240 – 1251, (<https://www.researchgate.net/publication/286530509>, diakses 28 Desember 2018).

- Mangkuprawira, Tb. Sjafrli. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia.
- Mardalela, Dewi. (2014). *Analisis Pengaruh Insentif dan Produktivitas Marketer Pada Kinerja Bank Pembiayaan Rakyat Syariah dan BPR*. Tersedia dari Perpustakaan Digital Tugas Akhir Program Magister Universitas Terbuka, (<http://repository.ut.ac.id/6940/1/42688.pdf>, diakses 28 Desember 2018).
- Maslow, Abraham H. (2010), *Motivation and Personality*. Jakarta: Rajawali.
- Moehariono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mokhtar, Nabilah Rizkia., Heru Susilo. (2017). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi (Penelitian tentang Pelatihan pada Calon Tenaga Kerja Indonesia di PT Tritama Bina Karya Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 50. No. 6 September 2017, (<https://media.neliti.com/media/publications/188979-ID-pengaruh-pelatihan-terhadap-kompetensi-p.pdf>, diakses 28 Desember 2018).
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: In Media.
- Munawir, S. (2015). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nuryanto., Murakhman Sayuti Enggok., Akhmad Abdurrahman. (2017). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III*. Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen. Vol 1. No. 1 – September 2017, (<http://ejournal.stiabinabanuabjm.ac.id/index.php/administraus/article/view/16/8>, diakses 28 Desember 2018).
- Pranata, Okky Sandy., Endang Siti Astuti., Hamidah Nayati Utami. (2018). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan tetap di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang Divisi Mobile Marketing Syariah)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 61. No. 3 Agustus 2018, (<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2596/2990>, diakses 28 Desember 2018).
- Raharjo, Slamet., Patricia Dhiana Paramita., M. Mukeri Warso. (2016). *Pengaruh kemampuan kerja, pengalaman dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan kompetensi kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada kud “pati kota” kabupaten pati)*. Journal Of Management. Volume 2. No.2 (2016), (<http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/520/506>, diakses 28 Desember 2018).
- Rivai, Veithzal. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P., Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi* (edisi ke-16). Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan. (2013). *Statistik Multivariat Aplikasi untuk Riset Skripsi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Satria, R. Okky., Asep Kuswara. (2013). *Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung*. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship. Vol. 7. No. 2 Oktober 2013. Halaman 74-83, (<https://media.neliti.com/media/publications/41285-ID-pengaruh-motivasi-dan-pelatihan-terhadap-kompetensi-kerja-serta-implikasinya-pad.pdf>, diakses 28 Desember 2018).

- Simamora, Henry. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Simamora, Henry. (2014). *Membuat Karyawan Lebih Produktif Dalam Jangka Panjang (Manajemen SDM)*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J. (2011). *Manajemen Evaluasi Kinerja* (edisi ke-3). Jakarta: Fakultas UI.
- Sinungan, Muchdarsyah. (2014). *Produktivitas Apa dan Bagaimana* (cetakan ke-9). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (edisi ke-3). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sulaeman, Ardika. (2014). *Pengaruh Upah dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Kerajinan Ukiran Kabupaten Subang*. Jurnal Ekonomi Trikonomika. Volume 13. No.1. Halaman 91-100, (<http://journal.unpas.ac.id/index.php/trikononika/article/view/487/284>, diakses 28 Desember 2018).
- Tahir, Neelam., Israr Khan Yousafzai., Dr. Shahid Jan., Muhammad Hashim. (2014). *The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April 2014. Vol. 4. No. 4,(DOI: 10.6007/IJARBSS/v4-i4/756, diakses 28 Desember 2018).
- Tohardi, Ahmad. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Usman, Husaini. (2013). *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Widodo, Suparno Eko. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wijanto, Setyo Hari. (2008). *Structural Equation Modelling dengan LISREL 8.8 Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu.