

**PENGARUH PELATIHAN, REKOGNISI DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BRI BANDAR LAMPUNG
PASCA PANDEMI COVID 19**

TESIS

Oleh:

**HALVIS
NPM. 1921011017**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

Pengaruh Pelatihan, Rekognisi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai BRI Bandar Lampung Pasca Pandemi Covid19

Halvis

Kinerja pegawai yang baik dalam industri perbankan dianggap sebagai salah satu indikator kunci untuk kelancaran operasional perusahaan. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tanjung Karang Lampung merupakan salah satu Bank di daerah Bandar Lampung yang menghadapi perubahan kinerja pasca terdampak pandemi Covid19. Pasca pandemi Covid19, penilaian karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung dianggap masih memenuhi standar walau terdapat kebijakan penyesuaian target kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh pelatihan, rekognisi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan BRI Bandar Lampung pasca pandemi.

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan metode kuantitatif dan dianalisis menggunakan model regresi linier berganda. Data yang digunakan didalam penelitian ini didapat dari respon 135 pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Tanjung Karang Lampung. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yaitu variabel pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Tanjung Karang Lampung, variabel rekognisi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Tanjung Karang Lampung dan variabel kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Tanjung Karang Lampung.

Implikasi dari penelitian ini ialah disarankan kepada para pengelola Bank Rakyat Indonesia Cabang Tanjung Karang Lampung untuk tetap mempertahankan program pelatihan dan pengembangan yang sudah dijalankan, tetap mempertahankan pemberian pengakuan dan program penghargaan atas hasil kerja pegawai yang sudah dijalankan dan tetap mempertahankan program kompensasi untuk pegawai yang sudah dijalankan selama ini. Selain itu, disarankan kepada pengelola Bank Rakyat Indonesia Cabang Tanjung Karang Lampung untuk memantau bagaimana pegawai menunjukkan sikap kerjanya setiap hari, memberikan regulasi tertulis, memberikan sanksi nyata. serta melatih karyawan untuk membuat prioritas pekerjaan, dan menyiapkan target harian agar fokus menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu.

Kata Kunci: Pelatihan, Rekognisi, Kompensasi, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The Influence of Training, Recognition and Compensation on the Performance of BRI Bandar Lampung Employees After the Covid19 Pandemic

By

Halvis

Good employee performance in the banking industry is considered one of the key indicators for the smooth operation of the company. Bank Rakyat Indonesia Tanjung Karang Lampung Branch is one of the banks in the Bandar Lampung area which is facing a change in performance after being affected by the Covid-19 pandemic. After the Covid19 pandemic, the evaluation of BRI employees at the Tanjung Karang Lampung Branch Office was considered to still meet the standards even though there was a policy of adjusting work targets. The purpose of this study was to analyze the effect of training, recognition, and compensation on the performance of BRI Bandar Lampung employees after the pandemic.

This research was conducted using a quantitative method approach and analyzed using multiple linear regression models. The data used in this study were obtained from the responses of 135 employees of Bank Rakyat Indonesia Tanjung Karang Lampung Branch. The results obtained from this study are that the training variable has a positive and significant effect on the performance of Bank Rakyat Indonesia Tanjung Karang Lampung Branch employees, the recognition variable has a positive and significant effect on the performance of Bank Rakyat Indonesia Tanjung Karang Lampung Branch employees and the compensation variable has a positive and significant effect on the performance of employees of Bank Rakyat Indonesia Tanjung Karang Lampung Branch.

This research implies that it is suggested to the managers of Bank Rakyat Indonesia Tanjung Karang Lampung Branch to maintain the training and development program that has been implemented, to maintain the recognition and reward program for the work of employees who have implemented it and to maintain the compensation program for employees who have already been running all this time. In addition, it is suggested to the management of Bank Rakyat Indonesia Tanjung Karang Lampung Branch to monitor how employees show their work attitude every day, provide written regulations, give real sanctions. as well as train employees to prioritize work, and prepare daily targets to focus on completing work on time.

Keywords: Training, Recognition, Compensation, Employee Performance

**PENGARUH PELATIHAN, REKOGNISI DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BRI BANDAR LAMPUNG
PASCA PANDEMI COVID 19**

Oleh

HALVIS

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
“MAGISTER MANAJEMEN”

Pada

Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

Judul Tesis : **PENGARUH PELATIHAN, REKOGNISI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BRI BANDAR LAMPUNG PASCA PANDEMI COVID 19**

Nama Mahasiswa : *Halvis*

Nomor Pokok Mahasiswa : **1921011017**

Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi Dan Bisnis Univesitas Lampung**



Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP 19680708 200212 1 003

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP 19701106 199802 2 001

**Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**

Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.
NIP 19661027 199003 2 002

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

Ketua Penguji : **Dr. Ribhan, S.E.,M.Si.**

Sekretaris Penguji : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**

Penguji I : **Dr. Rr. Erlina, S.E.,M.Si.**

Penguji II : **Dr. Ayi Ahadiat, S.E.,M.B.A.**

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Natrobi, S.E., M.Si.
NIP 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 19640326 198902 1001

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis: 19 Mei 2023

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul **“PENGARUH PELATIHAN, REKOGNISI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BRI BANDAR LAMPUNG PASCA PANDEMI COVID 19”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut **plagiarisme**.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 22 Mei 2023
Pembuat Pernyataan,



Halvis, S.E.
NIP. 1921011017

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Halvis dilahirkan pada tanggal 17 Desember 1996 di Kotabumi, Lampung Utara. Penulis adalah anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Usman Ali dan Ibu Holila.

Penulis memulai pendidikannya di TK Muslimin Kotabumi pada tahun 2001. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan formal di SDN 02 Kotabumi Tengah dan lulus pada tahun 2008. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMPN 04 Kotabumi dan lulus pada tahun 2011. Pada tahun yang sama penulis meneruskan pendidikannya di SMAN 02 Kotabumi dan lulus pada tahun 2014.

Pada Tahun 2018 penulis lulus sebagai sarjana Perguruan Tinggi Universitas Lampung, di Jurusan Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan gelar Sarjana Ekonomi (S.E). Pada tahun 2019 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Sumber daya Manusia.

MOTTO

”Sesungguhnya Allah menyuruhmu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya. Dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sesungguhnya Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah maha mendengar lagi maha melihat.”

(Q.S An-Nisa’:58)

*“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain”
(HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni)*

*“Layaknya sebuah pertanyaan, tujuan hidup adalah untuk menemukan jawaban, membuktikan kebenaran, dan menetapkan kebenaran.”
(Halvis)*

Kupersembahkan tesis ini kepada:

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan nikmat yang

diberikan, shalawat dan salam selalu tercurah kepada baginda Rasulullah

Muhammad SAW. Aku persembahkan karya terbaikku ini:

Untuk cahaya penuh kasih sayang & ketulusan, Ibuku Holila

Untuk kekuatan penuh cinta & tanggung jawab, Ayahku Usman Ali

Untuk semangat & harapan, Adikku Jovany dan Nadila

Untuk kebersamaan & kekeluargaan, sahabat-sahabat seperjuanganku

Serta Almamater Tercinta, Jurusan Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis ucapkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Rekognisi dan Kompensasi terhadap kinerja Pegawai BRI Bandar Lampung ” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Penulis mengakui banyak hambatan dan kesulitan dalam menyelesaikan tesis ini. Tetapi dengan ikhtiar, kerja keras, semangat, dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A, I.P.M, selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr Ir. Murhadi, M.Si, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc. selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

5. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Utama, yang telah memberikan waktu, ilmu pengetahuan, arahan, serta motivasi kepada peneliti dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.
6. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Kedua, yang telah memberikan waktu, ilmu pengetahuan, arahan, serta motivasi kepada peneliti dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.
7. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E, M.M. selaku Dosen Penguji Utama pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, serta ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.
8. Ibu Dr. Erlina, S.E., M.Si.. selaku Dosen Penguji kedua pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, serta ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.
9. Bapak Ibu dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas ilmu yang bermanfaat yang telah diberikan.
10. Staf akademik dan karyawan Program Studi Magister Manajemen atas segala bantuannya.
11. Kedua orang tuaku, Bapak Usman Ali dan Ibu Holila yang telah memberikan kasih sayang serta pengorbanan di dunia, semoga semua kebaikan akan dibalas oleh Allah di dunia dan akhirat.
12. Adik kandungku, Jovani dan Nadila terimakasih atas segala bentuk dukungan dan semangatnya selama ini.

13. Calon Istriku Melsa Novilia, Terimakasih atas segala bentuk dukungan dan semangatnya selama ini.
14. Teman-teman Magister Majamen Angkatan 2019 terimakasih atas segala bentuk dukungan dan semangatnya selama ini.
15. Berbagai pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penulisan Tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima Kasih.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih.

Bandar Lampung, 18 Maret 2023

Halvis, S.E.

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	14
1.3 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian.....	16
1.4 Manfaat.....	16
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Pelatihan	17
2.2 Rekognisi	20
2.3 Kompensasi	23
2.4 Kinerja Karyawan	28
2.5 Penelitian Terdahulu.....	32
2.6 Kerangka Pemikiran	33
2.7 Pengembangan Hipotesis	35
2.7.1 Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	35
2.7.2 Rekognisi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	37
2.7.3 Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan	38

BAB 3. METODE PENELITIAN.....	40
3.1 Jenis Penelitian	40
3.2 Metode Pengumpulan Data	41
3.3 Obyek Penelitian	42
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	43
3.5 Operasionalisasi Variabel.....	43
3.6 Pengujian Data	44
3.7 Teknik Analisa Data	45
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	49
4.1 Uji Instrumen Penelitian	49
4.1.1 Uji Validitas	49
4.1.2 Uji Reliabilitas	50
4.2 Analisis Deskriptif Kuisisioner	51
4.3 Uji Hipotesis	56
4.4 Pembahasan	61
4.4.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	61
4.4.2 Pengaruh Rekognisi Terhadap Kinerja Pegawai	64
4.4.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai	66
4.4.4 Kinerja Pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung	68
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	71
5.1 Simpulan	71
5.2 Saran	71

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Halaman
1.1 Tugas Karyawan Kantor BRI Cabang Tanjung Karang Lampung	4
1.2 Penilaian KPI Karyawan BRI KC Tanjung Karang Lampung	6
1.3 Pelatihan Dari BRI Tanjung Karang	9
1.4 Rekognisi Karyawan BRI Tanjung Karang	10
1.5 Kompensasi Karyawan Kantor BRI Cabang Tanjung Karang	13
2.1 Penelitian Terdahulu	33
3.1 Bobot Nilai Variabel Penelitian (X, M dan Y)	42
3.2 Operasionalisasi Variabel	43
4.1 Uji Validitas	49
4.2 Uji Validitas	50
4.3 Rekapitulasi Sebaran Respon Terhadap Variabel Pelatihan	51
4.4 Rekapitulasi Sebaran Respon Terhadap Variabel Rekognisi	52
4.5 Rekapitulasi Sebaran Respon Terhadap Variabel Kompensasi	54
4.6 Rekapitulasi Sebaran Respon Terhadap Variabel Kinerja	55
4.7 Pelatihan Terhadap Kinerja	57
4.8 Rekognisi Terhadap Kinerja	58
4.9 Kompensasi Terhadap Kinerja	58
4.10 Pelatihan, Rekognisi dan Kompesasi Terhadap Kinerja	59
4.11 Uji F	60

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran	35

DAFTAR LAMPIRAN

No. Lampiran

1. Kuisisioner
2. Rekapitulasi Kuisisioner
3. Uji Prasyarat
- 4 Uji Regresi Linier

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Covid-19 telah menyebabkan adanya ketidakstabilan yang signifikan dan volatilitas yang tinggi dalam industri perbankan. Kecepatan penyebaran pandemi dan kebijakan baru pemerintah memiliki dampak yang belum pernah terjadi sebelumnya pada kinerja karyawan dan cara organisasi beroperasi. Pandemi Covid-19 memiliki dampak yang besar terhadap tugas karyawan dan prioritas bisnis secara keseluruhan memaksa para pemimpin perusahaan untuk menyesuaikan kebijakan didalam manajemen karyawan pada tahun 2020-2021. Salah satu kebijakan pemerintah Indonesia untuk menghadapi penyebaran pandemi yaitu Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (Kemendagri, 2021). Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) adalah kebijakan Pemerintah Indonesia sejak awal tahun 2021 untuk menangani pandemi Covid-19 di Indonesia. Sebelum pelaksanaan PPKM, pemerintah telah melaksanakan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) yang berlangsung di sejumlah wilayah di Indonesia. PPKM berlangsung di beberapa wilayah yang menjadi titik penyebaran infeksi Covid-19, yakni di Pulau Jawa dan Bali.

Kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM), menyebabkan hampir semua karyawan perusahaan jasa keuangan telah bekerja

secara jarak jauh dari rumah mereka (Work From Home / WFH). Menurut Sija (2021), sebuah studi yang dilakukan oleh Deloitte di Tahun 2021 pada lebih dari 1.000 responden dari perusahaan yang beroperasi di China. Deloitte (diacu dalam Sija, 2021), menunjukkan bahwa epidemi akan mempengaruhi kinerja bisnis dalam hal volume penjualan dan arus kas. Kinerja bisnis ini mencakup kinerja karyawan juga karena perubahan dalam tempat kerja dengan cara kerja baru yang harus disesuaikan. Sija (2021), menyatakan bahwa di masa pandemi ini mayoritas pengusaha di industri jasa keuangan menempatkan karyawannya sebagai aset utama karena mereka tahu bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada karyawan dalam hal keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang mereka miliki dan yang dapat diukur dengan kinerja mereka.

Kinerja pegawai yang baik dalam industri perbankan dianggap sebagai salah satu indikator kunci untuk kelancaran operasional perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi pengelola karyawan bank untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja karyawannya. PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung merupakan salah satu Bank di daerah Bandar Lampung yang menghadapi dampak pandemi Covid19. Selama pandemi Covid19, Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung terus berusaha mengutamakan kepuasan semua para nasabah yang ada diseluruh wilayah Bandar Lampung. BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung terus berupaya untuk memberikan pelayanan prima kepada para nasabahnya melalui jaringan kerja luas dan didukung sumber daya manusia (SDM) yang profesional dan ahli dengan melakukan banyak praktek tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Literatur sumber daya manusia telah mempertimbangkan kinerja karyawan sebagai salah satu penentu operasional perusahaan terus berjalan baik. Dahkoul (2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil akumulasi dari keterampilan, upaya, dan kemampuan semua karyawan berkontribusi dalam peningkatan produktivitas organisasi yang mengarah pada pencapaian tujuannya. Peningkatan kinerja organisasi menunjukkan upaya menuju pencapaian tujuan sementara membutuhkan lebih banyak upaya dalam hal peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pradhan dan Jena (2017), kinerja karyawan berasal dari tiga dimensi perilaku dan pengusaha memilih untuk mengukur kinerja berdasarkan sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya. Pradhan dan Jena (2017), menyatakan bahwa kinerja karyawan terdiri dari konsep multi-komponen yaitu adalah kinerja adaptif, kinerja kontekstual dan kinerja tugas yang dapat digunakan oleh pengusaha untuk membuat keputusan untuk memperkuat kinerja karyawan.

Pada masa pandemi Covid 19, metode pengukuran kinerja karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung sesuai dengan kinerja karyawan Model Triarchy. Sija (2021) menyatakan kinerja karyawan Model Triarchy diukur menurut tiga dimensi yaitu kinerja adaptif, kinerja kontekstual dan kinerja tugas. Kinerja adaptif mengacu pada komponen dari kinerja karyawan yang mengacu pada kemampuan individu untuk beradaptasi dengan lingkungan baru lingkungan kerja. Misalnya, bekerja di bawah normal baru selama Covid-19 pandemi. Ini menunjukkan kemampuan karyawan untuk merespons pekerjaan dan mengatasi masalah apa pun perubahan situasi baru (Park dan Park, 2019). Kinerja kontekstual mengacu untuk kegiatan organisasi yang dilakukan tidak sesuai dengan tugas

mutlak murni atau tujuan tertentu, dengan kata lain lebih bersifat ad-hoc. Merujuk pada Arifin *et al* (2019), kinerja tugas tercermin melalui tindakan atau perilaku karyawan di tempat kerja dan studi mereka menemukan bahwa kepuasan kerja dan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung didukung oleh tim karyawan yang bekerja sama dengan baik sehingga operasional harian BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung dapat berjalan dengan baik. Selama pandemic Covi19 tahun 2020-2021 BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung memiliki kebijakan tugas untuk karyawan yang ditampilkan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Tugas Karyawan Kantor BRI Cabang Tanjung Karang Lampung

Rincian Tugas atau Kinerja Pegawai Kantor BRI Cabang Tanjung Karang	
1	Marketing: Melakukan pemasaran dengan mencari nasabah.
2	Analisis Kredit: Menganalisis penerima pinjaman, apakah bankable atau tidak.
3	Account Officer: Melakukan pemasaran, melakukan analisa kelayakan pemberian kredit, dan pemantauan terhadap kelancaran pembayaran debitur
4	Sales officer : Marketing
5	Customer Service: Memberikan sosialisasi pada nasabah / calon nasabah terkait produk bank
6	Collector : Menagih pembayaran pinjaman/kredit dari para nasabah.
7	Teller: Melayani nasabah dalam bertransaksi di Bank.
8	Back Office: Melakukan pengecekan dan memastikan transaksi yang dilakukan oleh teller sudah benar dan sesuai, serta membuat pembukuan perusahaan dari harian sampai tahunan.
9	General Affair: Mengurus bangunan, fisik ATM, satpam, cleaning service serta kartu nama tetapi juga ada yang mengurus absensi karyawan.
10	Admin kredit: Membuat surat, menginventarisir data nasabah sampai merapikan data jaminan nasabah.
11	Cleaning Service: Menjaga kebersihan Bank.
12	Security: Petugas keamanan bank

Rincian Tugas atau Kinerja Pegawai Kantor BRI Cabang Tanjung Karang	
13	Driver: Sopir
14	Ekspedisi / Messenger: Pesuruh.

Sumber : BRI Cabang Tanjung Karang (2021)

Bentuk laporan penilaian kinerja karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung dilakukan melalui KPI. Penilaian KPI (*Key Performance Indikator*) karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung meliputi beberapa penilaian sebagai berikut.

1. Pencapaian Target Penjualan

Indikator ini mewakili penilaian atas pencapaian target penjualan tahunan yang ditetapkan untuk tiap – tiap karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung mulai dari pembukaan rekening tabungan baru, pembukaan deposito baru, pembukaan reksadana baru, hingga pembukaan akun kredit baru.

2. Penilaian Standar Pelayanan Customer

Indikator ini mewakili penilaian atas pencapaian target standar pelayanan kepada pelanggan yang telah ditetapkan oleh BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung mulai dari standar pelayanan *customer service*, standar penanganan keluhan pelanggan hingga standar metode retensi pelanggan.

3. Kehadiran

Indikator ini mewakili penilaian atas pencapaian target kehadiran yang ditetapkan untuk tiap – tiap karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung.

4. Turn Over Karyawan

Indikator ini mewakili penilaian atas fluktuasi keluar dan masuk karyawan yang bekerja di BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung mulai dari rekrutmen karyawan baru, hingga pengunduran diri pemberhentian dan pension karyawan lama.

5. Kedisiplinan

Indikator ini mewakili penilaian atas kedisiplinan karyawan yang bekerja di BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung mulai dari ketepatan waktu masuk kantor, ketepatan pergantian waktu istirahat, hingga menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Penilaian dari lima indikator KPI (*Key Performance Indikator*) karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2 Penilaian KPI Karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung

No	KPI	Satuan	Target					Realisasi				
			2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
1	Pencapaian Target Penjualan	%	>90%	>90%	>90%	>90%	>80%	102%	113%	96%	105%	82%
2	Penilaian Standar Pelayanan Customer	%	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%	85%	81%	87%	89%	90%
3	Kehadiran	%	100%	100%	100%	100%	100%	97%	99%	99%	99%	95%
4	Turn Over Karyawan	%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	10%	7%	6%	0%
5	Kedisiplinan	%	100%	100%	100%	100%	100%	98%	95%	93%	96%	95%

Sumber: BRI Cabang Tanjung Karang (2021)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa penilaian standar pelayanan customer dan turn over karyawan berhasil memenuhi standar yang ditetapkan pada masa pandemi tahun 2020. Hal tersebut berhasil terlaksana karena pihak BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung tetap berusaha memenuhi pelayanan prima kepada para nasabahnya dan memberikan jaminan tidak ada PHK di tengah pandemi Covid19.

Tabel 1.2 menunjukkan pencapaian target penjualan tahunan tidak terpenuhi karena selama masa pandemi Covid19 walaupun terdapat kebijakan penyesuaian target penjualan tahunan dikarenakan banyak bidang bisnis yang terdampak Covid19. Tabel 1.2 juga menunjukkan bahwa masih terdapat masalah pada kurangnya kehadiran dan kedisiplinan pada tahun 2020 karena selama masa pandemi Covid19 terdapat kebijakan penyesuaian metode kerja yang sebelumnya penuh waktu di kantor menjadi bergantian antara bekerja di kantor (WFO) dan bekerja di rumah (WFH), sehingga para atasan kesulitan untuk mengawasi kinerja para karyawan secara efektif. Masalah yang dihadapi BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung saat ini adalah pertanyaan krusial tentang apa yang menjadi faktor kuncinya yang dianggap paling kritis oleh karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung dalam mempengaruhi kinerja mereka setelah pandemi Covid-19.

Pandemi Covid-19 sudah dapat dinyatakan berakhir, namun setiap orang harus kembali bekerja, belajar, dan beribadah, serta beraktivitas agar bisa kembali produktif pasca pandemi ini. Jika hal tersebut tidak dilakukan, cepat atau lambat akan berdampak pada berbagai sektor, baik sosial, budaya, pertumbuhan ekonomi akan mengalami perlambatan, industri tidak berjalan, atau masyarakat kehilangan

penghasilan. Untuk itu, masyarakat harus mulai beradaptasi dengan kebiasaan hidup baru atau disebut dengan 'new normal life' (Sija, 2021). *New normal* adalah perubahan perilaku untuk tetap melakukan aktivitas normal dengan ditambah menerapkan protokol kesehatan guna mencegah terjadinya penularan Covid-19 (Kemendagri, 2021). Diyakini bahwa tidak ada bank yang memiliki karyawan yang memiliki kesiapan dan keterampilan bekerja pada kondisi New Normal. Sangat penting untuk menyediakan dan merancang jenis program pelatihan yang tepat untuk menyiapkan karyawan bank bekerja pada kondisi New Normal.

Bank Indonesia menyarankan kepada semua bank komersial di Indonesia untuk senantiasa melatih karyawannya dalam menghadapi dampak pandemi terhadap perusahaan secara menyeluruh termasuk produk bank, pengetahuan manajemen kredit dan risiko, kepatuhan, peraturan, dan undang-undang, dan juga cara baru bekerja di New Normal. Karyawan perbankan harus dilengkapi dengan prosedur operasi standar baru (SOP) dalam menjalankan pekerjaan di situasi New Normal. Survei Gartner menemukan bahwa 73% perusahaan melakukan tinjauan dan menemukan bahwa selama masa pandemi banyak karyawan tidak dapat memenuhi target kinerja yang ditetapkan selama 2020 (Sija, 2021). Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan itu dipengaruhi oleh pelatihan, kompensasi dan rekognisi (Ali dan Nada, 2018; Zahid, 2013; Abdullah *et al*, 2016; Amoatema dan Kyeremeh, 2016; Arora *et al*, 2015; Gomez-Meijia dan Franco-Santos, 2015; Hamzat *et al*, 2018; Aminuddin, 2018).

Ali dan Nada (2018) menyatakan bahwa pelatihan memberikan karyawan dengan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk

melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur organisasi. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kepercayaan di antara karyawan mengenai kemampuan dan kepuasan mereka saat melakukan pekerjaan mereka. Zahid (2013) mengklaim bahwa jika pelatihan digunakan dengan baik maka dapat menjadi alat yang efisien untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Ali dan Nada (2018), menekankan bahwa sebelum organisasi memulai program pelatihan, penting untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan setiap karyawan. Program pelatihan dan pengembangan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam tempat kerja dan meningkatkan kinerja karyawan juga. Pelatihan yang diberikan oleh BRI Cabang Tanjung Karang kepada karyawannya dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3 Pelatihan Dari BRI Tanjung Karang

No	Pelatihan
1	Brilliant Internship Program
2	Self-Learning
3	TPK
4	Pendidikan Karyawan

Sumber: BRI Cabang Tanjung Karang (2022)

Tabel 1.3 diatas menunjukkan terdapat empat macam pelatihan yang diberikan oleh BRI Cabang Tanjung Karang kepada karyawannya. Selama masa pandemi, pelatihan yang diberikan hanyalah pelatihan self-learning dikarenakan adanya kebijakan pembatasan kegiatan yang ditetapkan oleh pemerintah. Setelah pandemi berakhir, BRI Cabang Tanjung Karang kembali melakukan empat macam pelatihan tersebut kepada para karyawannya. Sija (2021), perlakuan yang adil pada karyawan juga dapat berkontribusi pada efektivitas dalam prestasi kerja, karena hal

ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan melakukan pekerjaan yang lebih baik. Kurangnya penghargaan dan pengakuan selama pandemi mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Abdullah *et al* (2016), pengakuan dan penghargaan memainkan peran penting sebagai faktor motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Abdullah *et al* (2016) menjelaskan apresiasi adalah dasar kebutuhan dalam kehidupan manusia di mana tiap karyawan membutuhkan penghargaan, mendambakannya, dan merespons untuk itu yang membuat apresiasi signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Setelah pandemi berakhir, BRI Tanjung Karang kembali melakukan program pemberian penghargaan tahunan yang diberikan kepada karyawan berprestasi. Penghargaan atau rekognisi yang diberikan oleh BRI Tanjung Karang kepada karyawan yang berprestasi setelah mereka diberikan pelatihan sebelumnya. Rekognisi yang diberikan oleh BRI Tanjung Karang dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut.

Tabel 1.4 Rekognisi Karyawan BRI Tanjung Karang

No	Rekognisi	Ditujukan untuk	Diberikan
1	The Best Security	Staff keamanan	Tahunan
2	The Best Customer Service	Staff pelayanan	Tahunan
3	The Best Teller	Staff bagian teller	Tahunan
4	Peringkat Pekerja	Semua Staff	Tahunan
5	Peringkat Unit kerja	Unit kerja di Cabang	Tahunan

Sumber: BRI Cabang Tanjung Karang (2022)

Tabel 1.4 diatas menunjukkan rekognisi atau penghargaan yang diberikan oleh BRI Cabang Tanjung Karang kepada karyawannya. Acara penghargaan yang diadakan setiap tahun dapat dijelaskan sebagai berikut. The Best Security diberikan kepada anggota bagian keamanan dengan penilaian kinerja terbaik dan staff

tersebut akan diberi hadiah berupa piagam dan uang tunai senilai 5 juta rupiah. The Best Customer Service diberikan kepada anggota bagian pelayanan dengan penilaian kinerja terbaik dan staff tersebut akan diberi hadiah berupa piagam dan uang tunai senilai 5 juta rupiah. The Best Teller diberikan kepada anggota bagian teller dengan penilaian kinerja terbaik dan staff tersebut akan diberi hadiah berupa piagam dan uang tunai senilai 5 juta rupiah. Peringkat Pekerja diberikan kepada karyawan (tanpa melihat berasal dari unit kerja mana) dengan penilaian kinerja terbaik dan staff tersebut akan diberi hadiah berupa piagam dan uang tunai senilai tiga kali lipat gaji bulanan. Peringkat unit kerja diberikan kepada unit kerja di BRI Cabang Tanjung Karang dengan penilaian kinerja terbaik dan seluruh karyawan didalam unit kerja tersebut akan diberi hadiah berupa piagam dan uang tunai senilai tiga kali lipat gaji bulanan.

Sebuah studi empiris yang dilakukan oleh Hamzat *et al* (2018) menyatakan bahwa penting untuk mendesain paket kompensasi yang menarik dan tegaskan kembali penghargaan yang efektif dan tepat itu sistem dapat meningkatkan kinerja karyawan dan untuk mempertahankan kinerja tinggi karyawan. Teori kebutuhan fisiologis Maslow, menjelaskan bahwa kebutuhan manusia untuk dihargai. Perasaan ini disebut pengakuan atau rekognisi oleh atasan untuk karyawan sebagai individu. Hussain *et al* (2019) mendefinisikan rekognisi sebagai penghargaan dan perhatian yang diberikan oleh perusahaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan untuk perusahaan. Amoatema dan Kyeremeh (2016), berpendapat bahwa pengakuan karyawan mengacu pada pengakuan atas perilaku seseorang baik secara formal maupun informal atas suatu upaya atau pencapaian yang jelas di luar ekspektasi normal pemberi kerja. Rekognisi dapat berupa apresiasi tertulis atau

apresiasi verbal seperti menilai karyawan atau menulis nama karyawan di buletin organisasi atau papan. Mengekspresikan pengakuan kepada karyawan dapat berupa informasi seperti verbal pujian untuk kinerja yang baik seperti "pekerjaan yang bagus".

Arora *et al* (2015) setuju bahwa pengakuan dan pujian karyawan sebagai motivasi yang paling efektif faktor untuk meningkatkan kinerja karena karyawan ingin merasa bahwa mereka diakui karena berkontribusi di tempat kerja mereka. Menurut Jansen (diacu dalam Sija, 2021), mengenali dan menghargai pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dapat membawa kesenangan dan kepuasan murni kepada karyawan yang dapat memotivasi mereka untuk tampil lebih baik, tetap fokus, lebih sedikit gangguan, lebih sedikit stres ketika melakukan kesalahan dibuat, dan meningkatkan kepercayaan diri mereka. Gomez-Meijia dan Franco-Santos (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pujian tidak memerlukan uang tunai, hanya perlu beberapa saat. Gomez-Meijia dan Franco-Santos (2015) lebih lanjut menyatakan bahwa karyawan akan memiliki tantangan dalam bekerja jika mereka menerima cukup pujian dari atasan mereka. Tidak diragukan lagi, Amoatema dan Kyeremeh (2016) menunjukkan bahwa pengakuan akan kinerja karyawan adalah alat motivasi yang kuat yang dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain pengakuan oleh atasan, kompensasi dianggap sebagai kebutuhan utama bagi semua karyawan (Sija, 2021).

Aminuddin (2018), menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang baik akan mempertahankan karyawan dengan kemampuan tinggi dan memotivasi mereka untuk berkontribusi dengan efektif dan efisien. Namun, seberapa jauh kompensasi dan manfaat ini memberikan kepuasan kepada pegawai bank terutama

pada masa pandemi dimana mereka terbebani dengan beban kerja New Normal. Banyak karyawan yang bekerja di jasa keuangan mengalami penurunan gaji karena pemotongan gaji, kompensasi lembur dihentikan, tunjangan dipotong dan kontrak dihentikan. Pengusaha perbankan saat ini harus berhati – hati dan profesional dalam penyusunan strategi perencanaan tenaga kerja. BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung berkomitmen untuk tidak memotong dan tetap mempertahankan program tunjangan untuk pegawai yang ditampilkan pada Tabel 1.5 berikut.

Tabel 1.5 Kompensasi Karyawan Kantor BRI Cabang Tanjung Karang

Data Kompensasi Karyawan Kantor BRI Cabang Tanjung Karang	
Kompensasi Langsung	
1	Gaji
2	Bonus Tahunan / THR
Kompensasi Tidak Langsung	
3	Tunjangan Kinerja
4	Tunjangan Kesehatan
5	Tunjangan Cuti

Sumber : BRI Cabang Tanjung Karang (2021)

Tabel 1.5 diatas menunjukkan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung tetap memberikan kompesasi baik kompensasi langsung maupun tidak langsung kepada para pegawainya untuk berbagai jabatan. Rifa'i *et al* (2019) mendefinisikan kompensasi sebagai sesuatu yang diterima oleh seorang pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan. Ini mengacu pada manfaat yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas layanan yang diberikan kepada karyawan. Dalam pengertian ini yang dimaksud dengan kompensasi adalah gaji, tunjangan, dan imbalan uang. Namun, Fitrianingrum (2019) menambahkan kompensasi juga diberikan kepada karyawan dalam bentuk non-moneter lainnya.

1.2 Identifikasi Masalah

Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) sejak awal tahun 2021 untuk menangani pandemi Covid-19 yang juga telah berlangsung di wilayah Bandar Lampung. BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung merupakan salah satu Bank di daerah Bandar Lampung yang menghadapi dampak pandemi Covid19. Selama pandemi Covid19, penilaian karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung memiliki standar pelayanan customer, turn over karyawan dan pencapaian target penjualan tahunan masih terpenuhi karena selama masa pandemi Covid19 terdapat kebijakan penyesuaian target kerja. Di BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung masih terdapat masalah pada kurangnya kehadiran dan kedisiplinan pada tahun 2020 karena selama masa pandemi Covid19 terdapat kebijakan penyesuaian metode kerja yang sebelumnya penuh waktu di kantor menjadi bergantian antara bekerja di kantor (WFO) dan bekerja di rumah (WFH), sehingga para atasan kesulitan untuk mengawasi kinerja para karyawan secara efektif.

Pelatihan, rekognisi dan kompensasi menjadi topik permasalahan yang dibahas didalam penelitian ini dikarenakan hal sebagai berikut:

1. Selama masa pandemi hingga pasca pandemi (*new normal*), pelatihan yang diberikan hanyalah pelatihan self-learning dikarenakan adanya kebijakan *new normal* yang ditetapkan oleh pemerintah, sehingga selama pandemi kinerja karyawan dianggap menurun karena kurangnya pelatihan dari pengelola BRI Tanjung Karang.

2. Selama masa pandemi hingga pasca pandemi (*new normal*), program lima rekognisi yang biasa diadakan oleh pengelola BRI Tanjung Karang yaitu The Best Security, The Best Customer Service, The Best Teller, Peringkat Pekerja dan Peringkat Unit Kerja ditiadakan untuk sementara. Hal tersebut dianggap menurunkan semangat kerja para karyawan dalam menunjukkan kinerja terbaik.
3. Selama masa pandemi hingga pasca pandemi (*new normal*), pemberian kompensasi baik kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung tetap dilakukan secara regular tetapi mengalami penyesuaian sesuai dengan penerapan pola kerja WFH.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah tersebut, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan BRI Bandar Lampung ?
2. Apakah rekognisi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BRI Bandar Lampung ?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BRI Bandar Lampung ?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui:

1. Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan BRI Bandar Lampung pasca pandemi.
2. Mengetahui pengaruh rekognisi terhadap kinerja karyawan BRI Bandar Lampung pasca pandemi.
3. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan BRI Bandar Lampung pasca pandemi.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terbagi menjadi tiga yaitu teoritis, metodologi dan manajerial adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat teoritis berupa menambahkan pengetahuan dan informasi tentang kinerja karyawan berdasarkan pelatihan, rekognisi dan kompensasi di masa *new normal*.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat metodologis berupa pengkajian teori yang diaplikasikan didalam penelitian ini mengenai peningkatan kinerja karyawan perbankan berdasarkan pelatihan, rekognisi dan kompensasi.
3. Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat manajerial berupa hasil penelitian ini yang diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan demi pengembangan kinerja karyawan di Bank BRI Tanjung Krang Bandar Lampung.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Pelatihan

Pelatihan untuk karyawan merupakan hal yang penting bagi perusahaan dan dapat dijadikan sebagai alat dimana perusahaan dapat membangun tenaga kerja yang lebih berkomitmen dan produktif (Brum, 2007). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan sangat penting dan vital karena pelatihan dan pengembangan sangat penting dimana kemajuan teknologi sangat pesat dan sangat penting bagi keberhasilan setiap perusahaan (Bossche *et al*, 2011). Kesenjangan antara kinerja yang diberikan dan kinerja yang diinginkan dapat dikurangi dengan memberikan pelatihan yang efektif kepada karyawan (Bossche *et al*, 2010). Perusahaan yang memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan kepada karyawannya dapat memperoleh hasil yang tinggi karena pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam kinerja karyawan (Saleem *et al*, 2011). Pengembangan karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan mengembangkan karyawan; pembelajaran karyawan, pertumbuhan keterampilan, pengarahan diri sendiri, dan sikap karyawan meningkatkan kinerja organisasi (Hameed dan Waheed, 2011).

Setiap perusahaan menganggap pelatihan karyawan sangat penting untuk mencapai keunggulan dan kompetensi (Akhtar *et al*, 2011). Kelemahan dalam sistem pelatihan dan pendidikan dapat menyebabkan peningkatan anggaran untuk

pelatihan dan pengembangan karyawan perusahaan (Akhtar *et al*, 2011, 2012). Menyusun pelatihan dan pengembangan karyawan membutuhkan pemahaman tentang sejumlah besar perubahan yang terjadi karena pembelajaran (Falola *et al*, 2014). Perusahaan perbankan harus memiliki kapasitas untuk membuat pengembangan baru untuk karyawan demi menjaga posisi yang diperoleh di pasar dan meningkatkan keunggulan perusahaan (Bandura dan Lyons, 2015). Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu tujuan dari manajemen aset manusia karena dapat meningkatkan kinerja di tingkat individu, kolektif dan otoritatif (Falola *et al*, 2014). Perusahaan perbankan saat ini semakin menjadi spesifik dengan pembelajaran otoritatif demi memperluas kemampuan karyawan dalam bekerja.

Liu *et al* (2014), menyatakan bahwa jenis pelatihan yang paling berpengalaman dalam industri dalam adalah metode magang. Mempertimbangkan akan pentingnya kebutuhan pelatihan yang diperlukan untuk persyaratan pekerjaan tertentu (Liu *et al*, 2014). Padachi dan Bhiwajee (2016), menyatakan bahwa dalam mempertimbangkan sistem pelatihan, seseorang perlu mencari tahu karyawan mana yang harus dilatih, jenis pelatihan apa yang harus dijalankan, teknik dan aset apa yang dapat digunakan, dan siapa yang harus memimpin pelatihan. Pelatihan dan peningkatan adalah alat yang sangat penting untuk memperbaiki kinerja individu dan bank yang layak. Padachi dan Bhiwajee (2016), menyatakan bahwa melalui pelatihan, perusahaan perbankan menggunakan anggaran dengan pasti bahwa itu akan membuat mereka unggul dalam bidang bisnis.

Perusahaan perbankan diandalkan untuk membedakan kebutuhan pelatihan kinerjanya dan program pelatihan konfigurasi yang akan membantu untuk

menggunakan tenaga kerja mereka secara ideal menuju penyelesaian misi bank. Pelatihan dan pengembangan adalah sistem yang digunakan untuk bertukar bakat, informasi, dan kemampuan yang dapat diterapkan pekerja untuk meningkatkan kinerja pada pekerjaan saat ini dan tugas masa depan. Tidak dapat diperdebatkan bagi perusahaan perbankan untuk mempersiapkan pekerjanya secara memadai untuk kinerja yang efektif dan ideal menuju pengakuan atas tujuan dan sasaran yang ditetapkan (Kum *et al*, 2014). Aruna dan Anitha, (2015), menjelaskan pelatihan sebagai latar belakang pembelajaran, mencari perubahan dalam diri seseorang yang akan meningkatkan kapasitasnya untuk tampil di tempat kerja. Perubahan atau peningkatan kemampuan, pembelajaran, dan perilaku sosial ini dapat mencakup apa yang diketahui oleh kinerja, bagaimana ia bekerja, hubungannya, dan bank dengan kolaborator dan manajer (Cloutier *et al*, 2015).

Indikator - indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2015), diantaranya:

1. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

2. Materi

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

3. Metode Yang Digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran(demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan studi banding.

4. Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

5. Kualifikasi Pelatih (Instruktur)

Pelatih atau instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

2.2 Rekognisi

Semua perusahaan memperhatikan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tingkat sumber daya manusia yang tinggi secara berkelanjutan. Ini menyiratkan bagaimana individu terbaik dapat dimotivasi melalui cara seperti penghargaan dan kepemimpinan, mencakup pekerjaan yang mereka lakukan dan konteks perusahaan di mana mereka melakukan pekerjaan itu (Chaudhary dan Sharma, 2012). Chaudhary dan Sharma (2012) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan batin

yang menyebabkan seseorang memutuskan untuk mengambil tindakan. Chaudhary dan Sharma (2012) menyatakan bahwa masih terdapat manajer perusahaan yang mengabaikan memahami pentingnya inspirasi dalam memenuhi tujuan dan visi utama mereka. Penting bagi manajer perusahaan untuk mengatasi sejumlah masalah termasuk meningkatkan motivasi di antara karyawan, membuat mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka dan meningkat kesejahteraan terkait pekerjaan mereka secara umum.

Springer dan Gary (2011), menyatakan bahwa pengakuan adalah faktor motivasi penting yang diperhitungkan untuk setiap kinerja karyawan. Hal ini karena prestasi kerja yang diikuti dengan insentif yang dihargai dan dianggap adil menciptakan kepuasan kerja. Hal ini pada gilirannya akan meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih keras untuk mencapai kinerja tinggi di masa depan. Menurut Sajuyigbe *et al* (2013), jika penghargaan dan pengakuan yang efektif diterapkan dalam lingkungan organisasi, lingkungan kerja yang menguntungkan dihasilkan yang memotivasi karyawan untuk unggul dalam pertunjukan. Di sisi lain, penghargaan juga memainkan peran penting dalam menentukan kinerja yang signifikan dalam pekerjaan dan itu berhubungan positif dengan proses motivasi. Njanja *et al* (2013) menemukan bahwa perbedaan upah antara karyawan yang berprestasi tinggi dan berprestasi rendah memiliki hubungan yang kuat dengan moral, kurangnya komitmen dan rendahnya produktivitas karyawan.

Studi yang dilakukan oleh Ajmal *et al* (2015) menemukan bahwa karyawan akan memberikan kinerja yang maksimal ketika mereka yakin akan diberikan penghargaan dari usaha mereka oleh pengelola perusahaan berupa imbalan internal dan eksternal. Imbalan internal adalah imbalan tidak berwujud atau psikologis

penghargaan seperti penghargaan, menghadapi tantangan baru, sikap positif dan kepedulian dari atasan, dan pekerjaan rotasi setelah mencapai tujuan. Imbalan eksternal dapat berupa gaji, insentif, bonus, promosi, keamanan kerja, dan lainnya. Penelitian telah membuktikan bahwa ketika manusia dihargai dan dipuji, mereka cenderung meningkatkan kualitas dirinya kinerja (Sajuyigbe *et al*, 2013). Sajuyigbe *et al* (2013) menemukan bahwa pemberian penghargaan atau rekognisi berupa tambahan gaji ketika karyawan melampaui target memotivasi diri mereka berusaha keras untuk mencapainya lagi.

Personalisasi penghargaan adalah cara lain yang efektif untuk meningkatkan output pekerja (Ajmal *et al*, 2015). Oleh karena itu, organisasi dapat menggunakan penghargaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memasukkan penilaian atau promosi bagi karyawan yang memiliki catatan kinerja yang baik (Ajmal *et al*, 2015). Hussain *et al* (2019) mendefinisikan rekognisi sebagai penghargaan dan perhatian yang diberikan oleh perusahaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan untuk perusahaan. Amoatema dan Kyeremeh (2016), berpendapat bahwa pengakuan karyawan mengacu pada pengakuan atas perilaku seseorang baik secara formal maupun informal atas suatu upaya atau pencapaian yang jelas di luar ekspektasi normal pemberi kerja. Kesimpulannya, pengakuan atau rekognisi melalui manajemen penghargaan berhubungan langsung dengan motivasi yang selanjutnya berdampak pada kinerja karyawan. Karyawan menerima pengakuan (rekognisi) sebagai penghargaan dan perasaan nilai meningkatkan moral karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas perusahaan. Pengelola perusahaan harus memberi rekognisi pada karyawan yang berkinerja baik karena rekognisi dapat menghasilkan peningkatan kinerja.

Karyawan tidak hanya menginginkan kompensasi tetapi juga perlu dihargai oleh atasannya, yang akan meningkatkan moral karyawan. Karyawan akan termotivasi dengan baik jika mereka diakui oleh supervisor (Hussain *et al*, 2019). Studi lain menunjukkan bahwa lebih baik untuk mengenali karyawan daripada memberikan insentif (Hussain *et al*, 2019). Rekognisi memiliki dua indikator yaitu program moneter dan program non-moneter (Hussain *et al*, 2019). Contoh rekognisi karyawan melibatkan penulisan nama dalam buletin perusahaan, surat pujian, waktu istirahat ekstra, dan penghargaan lisan yang menjadi sebuah bentuk kepedulian dan penilaian terhadap karyawan. Penghargaan non-moneter lebih memotivasi daripada penghargaan finansial. Dengan cara ini, karyawan berpikir bahwa mereka dihargai.

2.3 Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya dan seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan kesungguhannya dalam bekerja terhadap perusahaan. Perusahaan harus memberikan penghargaan terhadap kinerja kerja karyawan, yaitu dengan memberikan kompensasi. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi. Kompensasi menurut Abdullah (2016) adalah imbalan jasa kepada karyawan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi menurut Hasibuan (2017), adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan atau instansi. Menurut Mangkunegara (2015) kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding.

Karyawan akan termotivasi dengan baik dan akan berkinerja baik jika diberi kompensasi yang sesuai (Hussain *et al*, 2019). Kompensasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja. Jika karyawan diberi kompensasi yang sesuai, maka kinerjanya akan meningkat (Hussain *et al*, 2019). Sistem kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan kinerja dan membawa hasil untuk perusahaan (Hussain *et al*, 2019). Kompensasi yang sesuai akan membuat karyawan mulai bekerja lebih keras sehingga memberikan hasil yang sangat bermanfaat bagi organisasi dalam jangka panjang (Hussain *et al*, 2019).

Dalam manajemen sumber daya manusia, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Dari uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan berupa gaji yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya atas balas jasa karyawan terhadap perusahaan dalam mencapai tujuan. Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) menurut Hasibuan (2017), antara lain sebagai berikut:

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi karyawannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relative kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka menyadari serta menataati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat

dihindarkan.

Tujuan-tujuan pengelolaan kompensasi menurut Sedarmayanti (2017), antara lain sebagai berikut:

1. Menghargai kinerja.
2. Menjamin keadilan.
3. Mempertahankan karyawan.
4. Memperoleh karyawan yang bermutu.
5. Mengendalikan biaya.
6. Memenuhi peraturan.

Secara umum, tujuan pengelolaan kompensasi adalah membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis dan menjamin hak internal dan eksternal secara adil.

1. Keadilan internal

Menjamin bahwa posisi yang lebih banyak persyaratannya atau orang yang lebih cakap/mampu di dalam organisasi diberi kompensasi lebih tinggi.

2. Keadilan eksternal

Menjamin bahwa pekerjaan diberi imbalan yang wajar, sebanding dengan pekerjaan serupa di pasar kerja.

Menurut Hasibuan (2017) kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung.

1. Kompensasi langsung:
 - a. Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
 - b. Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
 - c. Insentif, merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.
2. Kompensasi tidak langsung: Kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olahraga, dan darmawisata.

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawannya. Indikator yang ada di Bank BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung yaitu:.

1. Kompensasi Langsung
 - a. Gaji
 - b. Insentif
2. Kompensasi Tidak Langsung
 - a. Fasilitas Kantor
 - b. Tunjangan Hari Raya

- c. Tunjangan Kesehatan
- d. Seragam

2.4 Kinerja Karyawan

Dahkoul (2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil akumulasi dari keterampilan, upaya, dan kemampuan semua karyawan berkontribusi dalam peningkatan produktivitas organisasi yang mengarah pada pencapaian tujuannya. Peningkatan kinerja organisasi menunjukkan upaya menuju pencapaian tujuan sementara membutuhkan lebih banyak upaya dalam hal peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pradhan dan Jena (2017), kinerja karyawan berasal dari tiga dimensi perilaku dan pengusaha memilih untuk mengukur kinerja berdasarkan sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya. Pradhan dan Jena (2017), menyatakan bahwa kinerja karyawan terdiri dari konsep multi-komponen yaitu adalah kinerja adaptif, kinerja kontekstual dan kinerja tugas yang dapat digunakan oleh pengusaha untuk membuat keputusan untuk memperkuat kinerja karyawan.

Bernardin dan Rusell (2013), menyatakan kinerja adalah hasil fungsi pekerjaan seseorang atau sekelompok dalam suatu periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (As'ad, 2013). Mangkuprawira dan Hubeis (2014) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan. Konsep kinerja pada

dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu, kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Bagaimana individu dapat mencapai keberhasilan dalam kinerjanya, tentu perlu mengetahui faktor-faktor individual yang dapat mempengaruhi produktivitas dan keberhasilan kinerjanya. Gomes (2000: 152), memberikan arti bahwa kinerja merupakan hasil perkalian antara kemampuan dengan motivasi. Pendapat yang hampir sama dengan pendapat Gomes, yaitu Stoner (diacu dalam Gomes, 2000), mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil perkalian dari fungsi motivasi, kemampuan dan persepsi peran.

Dalam hal penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu elemen kunci guna mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien karena dengan adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik bekerja dibandingkan dengan standar organisasi. Selanjutnya dinyatakan pula bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang

dihasilkan setiap karyawan. Gomes (2000: 142) mengemukakan bahwa kriteria kinerja pegawai meliputi:

1. Quantity of Work, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu
2. Quality of Work, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
3. Job Knowledge, yaitu pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Creativeness, yaitu gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
5. Cooperation, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain.
6. Dependability, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. Initiative, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya
8. Personal Qualities, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi

Menurut Bernardin dan Russell (2013), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada empat, yaitu:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja yang dimaksud adalah pekerjaan yang karyawan lakukan sesuai dengan standar kerja yang ada, tepat waktu, dan akurat.

2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja yaitu target kerja yang telah ditetapkan dan berhasil dicapai oleh karyawan, serta volume pekerjaan yang karyawan lakukan telah sesuai dengan harapan atasan.

3) Pengetahuan

Pengetahuan yaitu kemampuan karyawan memahami tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan oleh atasan.

4) Kerjasama

Karyawan mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja, karyawan bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim, dan karyawan bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

Metode pengukuran kinerja karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung sesuai dengan kinerja karyawan Model Triarchy. Sija (2021) menyatakan kinerja karyawan Model Triarchy diukur menurut tiga dimensi yaitu kinerja adaptif, kinerja kontekstual dan kinerja tugas. Kinerja adaptif mengacu pada komponen dari kinerja karyawan yang mengacu pada kemampuan individu untuk beradaptasi dengan lingkungan baru lingkungan kerja. Misalnya, bekerja di bawah normal baru selama Covid-19 pandemi. Ini menunjukkan kemampuan karyawan untuk merespons pekerjaan dan mengatasi masalah apa pun perubahan situasi baru (Park dan Park, 2019). Kinerja kontekstual mengacu untuk kegiatan organisasi yang dilakukan tidak sesuai dengan tugas mutlak murni atau tujuan tertentu, dengan kata lain lebih bersifat ad-hoc. Merujuk pada Arifin *et al* (2019), kinerja karyawan

tercermin melalui tindakan atau perilaku karyawan di tempat kerja dan studi mereka menemukan bahwa kepuasan kerja dan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penilaian kinerja tersebut dapat diketahui pegawai yang berhasil, kurang berhasil, maupun yang belum atau tidak berhasil atau gagal. Teori utama yang digunakan peneliti didalam penelitian ini sebagai acuan teori kinerja adalah teori yang diajukan oleh Pradhan dan Jena (2017), dimana Pradhan dan Jena menyatakan kinerja karyawan berasal dari tiga dimensi perilaku dan pengusaha memilih untuk mengukur kinerja berdasarkan sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya, yaitu kinerja adaptif, kinerja kontekstual dan kinerja tugas. Hal tersebut sejalan dengan penilaian kinerja yang diberikan oleh pihak PT BRI Kantor Cabang Tanjung Karang kepada para karyawannya, dimana tiap – tiap karyawan akan dinilai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan penilaian tersebut disajikan dalam bentuk KPI (Key Performance Indikator).

2.5 Penelitian Terdahulu

Tinjauan empiris merupakan hasil penelitian terdahulu yang mengemukakan beberapa konsep yang relevan dan terkait dengan faktor kunci penentu kinerja kinerja karyawan di tengah pandemi Covid19. Beberapa studi empiris yang menjadi acuan penulisan tesis ini antara lain.

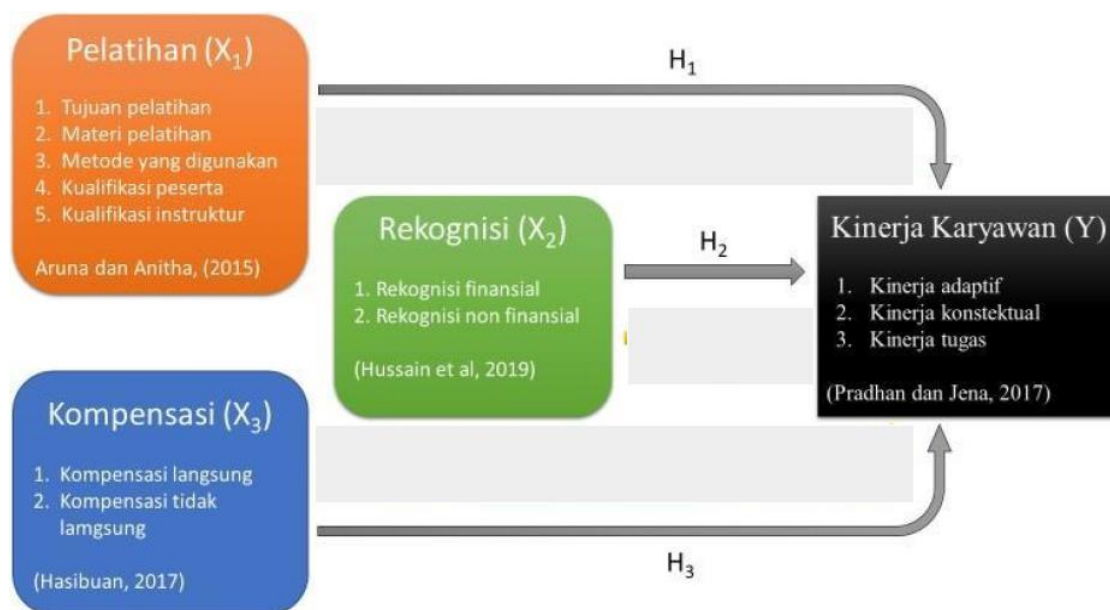
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Judul Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Hubungan Dengan Penelitian Ini
1	Sija, Andrew (2021)	The Key Factors Influencing Bank Employees' Performance During Pandemic Covid-19: An Investigation on Selected Banks In Malaysia.	Selama pandemi Covid19 seluruh karyawan bank di Malaysia mengalami penurunan kinerja akibat hilangnya motivasi untuk bekerja selama pandemi. Kinerja mereka kembali meningkat setelah mendapat pengaruh kuat dari kompensasi dan rekognisi atas pekerjaan mereka selama pandemi Covid19.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh kompensasi dan rekognisi bagi kinerja karyawan yang bekerja di tengah pandemi.
2	Ali, H., dan Nada, H (2018)	Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies.	Karyawan dari tiga perusahaan yang menjadi sampel menunjukkan respon bahwa pelatihan yang diberikan oleh ketiga perusahaan tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawannya.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh pelatihan bagi kinerja karyawan.
3	Zahid, H. B. (2013)	Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India.	Karyawan dari perusahaan sektor ritel perbankan yang menjadi sampel menunjukkan respon bahwa pelatihan yang diberikan oleh bank tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawannya.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh pelatihan bagi kinerja karyawan.
4	Kum, F. D., Cowden, R., dan Karodia, A. M. (2014)	The Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of ESCON Consulting.	Kinerja dari karyawan perusahaan ESCON Consulting secara signifikan dipengaruhi oleh pelatihan yang diberikan oleh perusahaan tersebut kepada karyawannya.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh pelatihan bagi kinerja karyawan.
5	Padachi, K., dan Lukea Bhiwajee, S. (2016)	Barriers to Employee Training in Small And Medium Sized Enterprises: Insights And Evidences From Mauritius.	Perusahaan kecil dan menengah di wilayah Mauritia kurang menganggap penting pelatihan untuk karyawan walaupun telah terbukti pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawannya.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh pelatihan bagi kinerja karyawan.
6	Abdullah, N., Shonubi, O. A., Hashim, R., dan Hamid, N. (2016)	Recognition and Appreciation and its Psychological Effect on Job Satisfaction and Performance in a Malaysia IT Company: Systematic Review.	Secara signifikan kinerja karyawan dan kepuasan akan pekerjaan mereka di perusahaan IT di Malaysia dipengaruhi oleh rekognisi dan penghargaan.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh rekognisi bagi kinerja karyawan.

No	Nama/Judul Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Hubungan Dengan Penelitian Ini
7	Amoatema, A. S. dan Kyeremeh, D. D. (2016)	Making Employee Recognition a Tool for Achieving Improved Performance: Implication for Ghanaian Universities.	Karyawan pengurus Universitas di Ghana dapat meningkat kinerjanya setelah diberikan rekognisi atas pekerjaan yang mereka lakukan.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh rekognisi bagi kinerja karyawan.
8	Hussain, Syed Durrab, Abdul Khaliq, Qasim Ali Nisar, Aamir Zamir Kamboh, dan Shahzad Ali. (2019)	Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance: Mediating Role of Perceived Organization Support.	Dukungan perusahaan memiliki peranan dalam memediasi pengaruh simultan rekognisi dan kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap kinerja karyawannya.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh rekognisi dan kompensasi bagi kinerja karyawan.
9	Hamzat, B. S., Bello, B. A, dan Opele, A. M. (2018)	Compensation, Employee Performance and Organization Performance in Guarantee Trust Bank (Gt Bank) Plc.	Kinerja karyawan di perusahaan Guarantee Trust Bank dipengaruhi secara signifikan dan simultan oleh rekognisi dan kompensasi.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh simultan rekognisi dan kompensasi bagi kinerja karyawan.
10	Rifa'I, M. N., Sukidio So, dan Efendi, R. (2019)	The Performance of Employees Influenced by Leadership Styles and Compensation.	Secara signifikan kinerja karyawan di perusahaan dipengaruhi oleh kompensasi dan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan	Penelitian ini juga meneliti pengaruh kompensasi bagi kinerja karyawan.
11	Katidjan, Pawirosumarto, and Yuliani (2018)	The Effect of Competence, Training, and Compensation to Employment Performance	Secara simultan, kompetensi karyawan, pelatihan dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini juga meneliti pengaruh simultan pelatihan dan kompensasi bagi kinerja karyawan

2.6 Kerangka Pemikiran

Paradigma kerangka pemikiran yang akan diajukan didalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.7 Perumusan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Padachi dan Bhiwajee (2016), menyatakan bahwa melalui pelatihan, perusahaan perbankan menggunakan anggaran dengan pasti bahwa itu akan membuat mereka unggul dalam bidang bisnis. Perusahaan perbankan diandalkan untuk membedakan kebutuhan pelatihan kinerjanya dan program pelatihan konfigurasi yang akan membantu untuk menggunakan tenaga kerja mereka secara ideal menuju penyelesaian misi bank. Pelatihan dan pengembangan adalah sistem yang digunakan untuk bertukar bakat, informasi, dan kemampuan yang dapat diterapkan pekerja untuk meningkatkan kinerja kinerja pada pekerjaan saat ini dan tugas masa depan. Tidak dapat diperdebatkan bagi perusahaan perbankan untuk mempersiapkan pekerjaannya secara memadai untuk kinerja yang efektif dan ideal

menuju pengakuan atas tujuan dan sasaran yang ditetapkan (Kum et al, 2014). Aruna dan Anitha, (2015), menjelaskan pelatihan sebagai latar belakang pembelajaran, mencari perubahan dalam diri seseorang yang akan meningkatkan kapasitasnya untuk tampil di tempat kerja.

Karyawan perbankan harus dilengkapi dengan prosedur operasi standar baru (SOP) dalam menjalankan pekerjaan di situasi New Normal. Survei Gartner menemukan bahwa 73% perusahaan melakukan tinjauan dan menemukan bahwa selama masa pandemi banyak karyawan tidak dapat memenuhi target kinerja yang ditetapkan selama 2020 (Sija, 2021). Ali dan Nada (2018) menyatakan bahwa pelatihan memberikan karyawan dengan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur organisasi. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kepercayaan di antara karyawan mengenai kemampuan dan kepuasan mereka saat melakukan pekerjaan mereka. Selain itu, Zahid (2013) mengklaim bahwa jika pelatihan digunakan dengan baik maka dapat menjadi alat yang efisien untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Ali dan Nada (2018), menekankan bahwa sebelum organisasi memulai program pelatihan, penting untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan setiap karyawan. Program pelatihan dan pengembangan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam tempat kerja dan meningkatkan kinerja karyawan juga. Berdasarkan hal tersebut, dapat diajukan hipotesis berikut.

H₁ : Pelatihan memiliki pengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung.

2.7.2 Pengaruh Rekognisi Terhadap Kinerja Karyawan

Mengacu teori kebutuhan fisiologis Maslow, mereka menjelaskan kebutuhan manusia untuk dihargai. Perasaan ini disebut pengakuan atau rekognisi oleh atasan untuk karyawan sebagai individu. Hussain *et al* (2019) mendefinisikan rekognisi sebagai penghargaan dan perhatian yang diberikan oleh perusahaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan untuk perusahaan. Amoatema dan Kyeremeh (2016), berpendapat bahwa pengakuan karyawan mengacu pada pengakuan atas perilaku seseorang baik secara formal maupun informal atas suatu upaya atau pencapaian yang jelas di luar ekspektasi normal pemberi kerja. Sija (2021) menyatakan bahwa perlakuan yang adil pada karyawan juga dapat berkontribusi pada efektivitas dalam prestasi kerja, karena hal ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan melakukan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Abdullah *et al* (2016), pengakuan dan penghargaan memainkan peran penting sebagai faktor motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Abdullah *et al* (2016) menjelaskan apresiasi adalah dasar kebutuhan dalam kehidupan manusia di mana tiap karyawan membutuhkan penghargaan, mendambakannya, dan merespons untuk itu yang membuat apresiasi signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Arora *et al* (2015) setuju bahwa pengakuan dan pujian karyawan sebagai motivasi yang paling efektif faktor untuk meningkatkan kinerja karena karyawan ingin merasa bahwa mereka diakui karena berkontribusi di tempat kerja mereka. Gomez-Meijia dan Franco-Santos (2015) lebih lanjut menyatakan bahwa karyawan akan memiliki tantangan dalam bekerja jika mereka

menerima cukup pujian dari atasan mereka. Berdasarkan hal tersebut, dapat diajukan hipotesis berikut.

H₂ : Rekognisi memiliki pengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung.

2.7.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi. Kompensasi menurut Abdullah (2016) adalah imbalan jasa kepada karyawan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi menurut Hasibuan (2017), adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan atau instansi. Menurut Mangkunegara (2015) kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Aminuddin (2018), menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang baik akan mempertahankan karyawan dengan kemampuan tinggi dan memotivasi mereka untuk berkontribusi dengan efektif dan efisien. Namun, seberapa jauh kompensasi dan manfaat ini memberikan kepuasan kepada pegawai bank terutama pada masa pandemi dimana mereka terbebani dengan beban kerja New Normal.

Banyak karyawan yang bekerja di jasa keuangan mengalami penurunan gaji karena pemotongan gaji, kompensasi lembur dihentikan, tunjangan dipotong dan kontrak dihentikan. Rifa'i *et al* (2019) mendefinisikan kompensasi sebagai sesuatu yang diterima oleh seorang pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan. Ini mengacu pada manfaat yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas

layanan yang diberikan kepada karyawan. Dalam pengertian ini yang dimaksud dengan kompensasi adalah gaji, tunjangan, dan imbalan uang. Namun, Fitrianingrum (2019) menambahkan kompensasi juga diberikan kepada karyawan dalam bentuk non-moneter lainnya. Sebuah studi empiris yang dilakukan oleh Hamzat et al (2018) menyatakan bahwa penting untuk mendesain paket kompensasi yang menarik dan tegaskan kembali penghargaan yang efektif dan tepat itu sistem dapat meningkatkan kinerja karyawan dan untuk mempertahankan kinerja tinggi karyawan. Berdasarkan hal tersebut, dapat diajukan hipotesis berikut.

H₃ : Kompensasi memiliki pengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan dengan menggunakan konsep penelitian kuantitatif, dimana data yang diperoleh dari sampel penelitian akan dianalisis dengan metode statistik. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menekankan pada penggunaan pertanyaan dengan standar formal dan sebelumnya telah ditetapkan pilihan jawaban dalam kuesioner maupun survei yang dibagikan pada responden (Hair *et al*, 2013). Penggunaan metode kuantitatif dilakukan karena ingin menguji teori dan model untuk menjelaskan perilaku pasar maupun hubungan antara variabel - variabel pembentuk model. Penelitian kuantitatif, adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2017).

Berdasarkan waktu studi, penelitian ini menggunakan studi cross-section, dimana studi cross-section adalah studi pengumpulan data hanya dilakukan sekali saja, mungkin dalam jangka waktu harian atau mingguan atau bulanan, untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016). Pada penelitian ini, penulis akan menguji ada atau tidaknya pengaruh training, rekognisi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung. Teknik pengambilan data yang dilakukan adalah dengan angket/kuesioner berupa pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk diisi sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner. Kuesioner akan digunakan untuk mendapatkan dua jenis data yaitu profil karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung dan respon karyawan BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung tentang variabel penelitian. Kuesioner di dalam penelitian ini akan dilakukan dalam bentuk kuesioner online atau *Online Administered Questionnaire* untuk membatasi kontak di tengah pandemi Covid19. Pilihan peneliti dalam penyebaran kuesioner berbasis online sebagai instrumen penelitian mengacu pada kelebihan kuisisioner online menurut Madariaga *et al* (2017):

1. Individu atau kelompok tertentu dapat lebih mudah dihubungi secara online dalam jumlah yang lebih besar dibanding kuesioner yang tidak melalui internet.
2. Waktu respon lebih cepat dibanding kuesioner yang tidak berbasis internet.
3. Penelitian survei berbasis internet lebih menghemat waktu penelitian
4. Survei berbasis internet lebih menghemat biaya penelitian dalam hal pengumpulan data
5. Tingkat respon lebih tinggi dibandingkan metoda penyebaran kuesioner lainnya.
6. Dari segi kualitas, terbukti hasil survei online tidak lebih rendah dibandingkan dengan survei berbasis kertas.

Data yang diperoleh dari hasil angket untuk masing-masing variabel yaitu Pelatihan (X_1), Rekognisi (X_2), Kompensasi (X_3) dan Kinerja Karyawan (Y) digunakan Skala Likert, dimana alternatif jawaban responden diberikan skor 1 sampai 5, selanjutnya nilai-nilai dari jawaban responden dijumlahkan berdasarkan bobot nilai seperti terlihat pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Bobot Nilai Variabel Penelitian (X, M dan Y)

Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.3 Obyek Penelitian

Obyek yang akan diteliti didalam penelitian ini ditentukan menggunakan konsep *nonprobability sampling* dan teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik ini akan digunakan karena peneliti memilih anggota sampel yang memenuhi kriteria (Cooper dan Schindler, 2013). Obyek yang akan diteliti didalam penelitian ini adalah pegawai Bank BRI Bandar Lampung.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, rekognisi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Bank BRI Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung. Sampel dalam penelitian ini diambil melalui metode sensus yaitu menjadikan seluruh 135 pegawai pada Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung dari berbagai jabatan sebagai responden dalam penelitian ini.

3.5 Operasionalisasi Variabel

Sesuai dengan judul penelitian ini, maka terdapat 4 (tiga) variabel yang diteliti yaitu tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebas yang akan diteliti dalam penelitian ini terdiri dari Pelatihan (X_1), Rekognisi (X_2) dan Kompensasi (X_3). Variabel terikat yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y). Berikut adalah tabel definisi operasional dalam penelitian ini:

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Uraian	Indikator	Skala
Pelatihan (X_1)	Aruna dan Anitha, (2015), menjelaskan pelatihan sebagai latar belakang pembelajaran, mencari perubahan dalam diri seseorang yang akan meningkatkan kapasitasnya untuk tampil di tempat kerja.	Tujuan pelatihan	Likert
		Materi	
		Metode yang digunakan	
		Kualifikasi peserta	
		Kualifikasi instruktur	

Variabel	Uraian	Indikator	Skala
Rekognisi (X₂)	Rekognisi sebagai penghargaan dan perhatian yang diberikan oleh perusahaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan untuk perusahaan (Hussain <i>et al</i> , 2019).	Rekognisi Finansial	Likert
		Rekognisi non Finansial	
Kompensasi (X₃)	Kompensasi yang sesuai akan membuat karyawan mulai bekerja lebih keras sehingga memberikan hasil yang sangat bermanfaat bagi organisasi dalam jangka panjang (Hussain <i>et al</i> , 2019).	Kompensasi Langsung	Likert
		Kompensasi Tidak Langsung	
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang berasal dari tiga dimensi yaitu adaptif, kontekstual dan tugas (Pradhan dan Jena, 2017).	Kinerja adaptif	Likert
		Kinerja kontekstual	
		Kinerja tugas	

3.5 Pengujian Data

Pengujian data dalam penelitian ini dilakukan dengan uji validitas dan uji realibilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya suatu kuesioner untuk mengukur sebuah konsep. Kuesioner dikatakan valid apabila item pertanyaan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur (Sekaran dan Bougie, 2016). Dalam penelitian ini juga dilakukan pengukuran validitas konstruk yang dilihat melalui validitas konvergen, yaitu pengukuran dua instrumen berbeda yang

menunjukkan korelasi yang tinggi dalam mengukur konsep yang sama (Sekaran dan Bougie, 2016). Pengujian validitas konvergen menggunakan analisis faktor konfirmatori dengan bantuan IBM SPSS, dimana setiap item pernyataan harus mempunyai koefisien nilai *factor loading* lebih besar dari 0,50 agar dapat dinyatakan valid (Hair *et al.*, 2013). Untuk menguji ketepatan dan kelayakan data yang digunakan untuk analisis faktor adalah *Kaiser Mayer Olkin Measure* dan *Bartlett's Test*.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sejauh mana pengukuran terbebas dari *error* dan menghasilkan hasil yang konsisten. Reliabilitas berlaku untuk ukuran ketika hasil yang diperoleh sama pada berbagai waktu dan di seluruh situasi (Hair *et al.*, 2013). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dengan bantuan program IBM SPSS. *Cronbach's Alpha* adalah koefisien reliabilitas yang menunjukkan seberapa baik item dalam set tersebut berkorelasi positif dengan yang lain (Sekaran dan Bougie, 2016). Apabila dari hasil uji menggunakan SPSS nilai *alpha cronbach* > 0.60 maka instrumen tersebut dikatakan *reliable* (Sekaran dan Bougie, 2016).

3.7 Teknik Analisa Data

Metode regresi digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Analisis regresi menyatakan teknik statistik yang menganalisis hubungan linear antara dua variabel dengan mengestimasi koefisien untuk sebuah persamaan garis lurus, satu variabel dinyatakan sebagai variabel dependen dan variabel lainnya dinyatakan sebagai variabel independen (Hair *et al.*, 2013). Metode regresi linier

berganda digunakan dikarenakan ketiga variabel bebas yang diuji tidak saling memiliki hubungan yang linier atau tidak memiliki masalah multikolinieritas. Model regresi dapat digunakan untuk menguji hubungan variabel independen dengan variabel dependen baik pada penelitian survey maupun penelitian sensus (Hair *et al*, 2013). Selain sebagai alat statistik yang mengukur kekuatan kedua hubungan antara variabel dependen dan variabel independen, regresi bermanfaat untuk menjawab seberapa jauh variabel dependen mampu dijelaskan oleh seluruh variabel independen yang dimasukkan dalam model. Formulasi analisis regresi linier berganda (*multiple linier regression*) yang akan digunakan didalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

a = Intercept

X1 = Pelatihan

b = Koefisien regresi

X2 = Rekognisi

e_t = Kesalahan penggunaan (*error term*)

X3 = Kompensasi

Analisis regresi dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Teknik analisis regresi ini secara statistik dapat menentukan pengaruh antara variabel dengan melihat indikator pada nilai statistik t dan F. Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan variabel Y, apakah variabel X1, X2 dan X3 benar - benar berpengaruh terhadap variabel Y. Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

$H_0 : \beta_1 = 0$, Variabel bebas (Pelatihan, Rekognisi dan Kompensasi) secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya (Kinerja).

$H_1 : \beta_1 < 0$, variabel bebas (Pelatihan, Rekognisi dan Kompensasi) secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Dasar pengambilan keputusan (Sugiyono, 2017), dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dengan taraf signifikansi = 5% (0,05):

- a. Apabila t hitung $>$ t tabel maka H_0 tidak didukung dan H_1 didukung, artinya ada pengaruh positif.
- b. Apabila t hitung $<$ t tabel maka H_0 didukung, artinya tidak ada pengaruh.

Uji F bertujuan untuk mencari apakah variabel independen secara bersama – sama (stimultan) mempengaruhi variabel dependen (Sugiyono, 2017). Uji F dilakukan untuk melihat pengaruh dari seluruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Tingkatan yang digunakan adalah sebesar 0.5 atau 5%, jika nilai signifikan $F < 0.05$ maka dapat diartikan bahwa variabel independent secara simultan mempengaruhi variabel dependen ataupun sebaliknya (Sugiyono, 2017). Uji simultan F (Uji Simultan) digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh secara bersama – sama atau simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian statistik Anova merupakan bentuk pengujian hipotesis dimana dapat menarik kesimpulan berdasarkan data atau kelompok statistik yang disimpulkan. Pengambilan keputusan dilihat dari pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai F yang terdapat di dalam tabel ANOVA, tingkat signifikansi yang digunakan yaitu sebesar 0,05. Adapun ketentuan dari uji F yaitu sebagai berikut (Sugiyono, 2017).

1. Jika nilai signifikan $F < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya semua variabel bebas memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan BRI Cabang Tanjung Karang.
2. Jika nilai signifikan $F > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 Artinya, semua variabel bebas tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan BRI Cabang Tanjung Karang.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil analisis menggunakan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diuji sebagai berikut.

1. Pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung.
2. Rekognisi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung.
3. Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung.

5.2 Saran

Hasil analisis ketiga variabel diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga penilaian KPI yang sebelumnya pada 2020 dinilai menurun dapat meningkat di tahun berikutnya. Berikut saran yang dapat diajukan kepada pengelola PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Tanjung Karang berdasarkan hasil analisis variabel pelatihan, rekognisi dan kompensasi:

1. Saran diberikan kepada pengelola PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung tetap mempertahankan metode pelatihan internal yang sudah dilaksanakan dengan memberikan tambahan atau modifikasi sebagai berikut :

- a. Program pelatihan bukanlah toko serba ada. Tidak mungkin memperbaiki semuanya dalam beberapa hari pelatihan. Pelatihan yang terbaik adalah jika organisasi menindaklanjuti dengan diskusi internal yang terus berlangsung. Cara lain untuk menjaga percakapan tetap berjalan adalah dengan menyediakan sumber daya tambahan bagi karyawan, seperti artikel, video, podcast, atau latihan. Beberapa manajer bahkan dapat memilih untuk memberikan hadiah kepada mereka yang menyelesaikan program pelatihan.
- b. Karyawan belum tentu ingin mengikuti pelatihan secara sukarela, tetapi ada beberapa cara untuk meningkatkan peluang tersebut. Salah satu caranya adalah berkomunikasi dengan karyawan untuk melihat jenis pelatihan apa yang mereka inginkan, atau apa yang mereka rasakan akan bermanfaat bagi tim mereka. Cara lain adalah dengan mengirimkan survei untuk masukan karyawan. Survei dapat secara khusus tentang pelatihan, atau bisa juga tentang cara-cara anggota tim berpikir tim mereka, atau organisasi, dapat meningkat jadi lebih baik.
- c. Pilih karyawan yang terlibat untuk mengoordinasikan detail presentasi. Jika fasilitator bahkan tidak tahu siapa yang memperkenalkan mereka sebelum pelatihan, atau karyawan bahkan tidak tahu topiknya, maka pelatihan tidak akan berjalan efektif.
- d. Deskripsi program pelatihan harus sangat jelas sehingga karyawan tahu apa yang diharapkan, dan siap untuk berpartisipasi.
- e. Tindak lanjuti menggunakan tanya jawab dengan para pemimpin perusahaan/divisi setelah karyawan menyelesaikan pelatihan.

- f. Gunakan survei atau metode lain untuk mengukur hal-hal seperti keterlibatan karyawan atau sikap terhadap pekerjaan sebelum pelatihan berlangsung dan setelah pelatihan diberikan. Sebuah pertanyaan kunci untuk ditanyakan adalah, “Apakah Anda benar-benar menerapkan ini pada pekerjaan Anda?”.
 - g. Salah satu kesalahan terbesar yang terlalu sering dilakukan organisasi adalah gagal menjembatani kesenjangan antara pengetahuan dan tindakan. Dengan kata lain, mereka menghabiskan banyak waktu dan uang untuk pelatihan, tetapi tidak memberi karyawan kesempatan tepat waktu untuk mentransfer pengetahuan yang mereka peroleh menjadi tindakan. Peluang bahwa karyawan akan mengubah pengetahuan menjadi tindakan dapat ditingkatkan dengan menyiapkan mereka untuk sukses. Selalu beri peluang pada karyawan untuk berdiskusi sebelum mereka meninggalkan sesi pelatihan apa pun.
2. Saran diberikan kepada pengelola PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung sebagai berikut:
- a. Memperhatikan bahwa karyawan memiliki keterampilan terhadap pekerjaannya dan mendorong karyawan untuk percaya bahwa ia dapat meningkatkan kinerjanya demi penghargaan.
 - b. Membuat rencana penghargaan yang mudah dipahami oleh karyawan agar mereka dapat menentukan apa yang harus mereka lakukan dan percaya bahwa kinerja yang sukses akan mengarah pada penghargaan.
 - c. Mempertimbangkan kepentingan karyawan agar setiap penghargaan dipandang sebagai hal yang berharga bagi mereka.

3. Saran diberikan kepada pengelola PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung sebagai berikut:
 - a. Membuat program insentif yang inklusif, sehingga semua karyawan memiliki akses ke program insentif Anda dengan menerapkan berbagai program yang sesuai, kemudian program tersebut dikomunikasikan ke seluruh karyawan.
 - b. Menjadikan para manajer sebagai teladan sehingga karyawan bersemangat didalam menunjukkan kinerja terbaik.
 - c. Mempersonalisasi insentif berdasarkan kinerja karyawan kemudian menindaklanjuti dengan berdiskusi kepada para karyawan akan efek insentif yang diberikan.
 - d. Meninjau ulang fasilitas yang mendukung lingkungan kerja para karyawan.

4. Diberikan saran kepada pengelola PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Tanjung Karang Lampung sebagai berikut:
 - a. Memberikan pelatihan dan petunjuk kepada karyawan agar terbiasa dengan fleksibilitas pekerjaan.
 - b. Mengadakan seminar motivasi, pelatihan *teamwork building* dan *gathering* atau *outing* bersama karyawan, sehingga para karyawan menjadi terbiasa untuk bekerja sama dengan rekan kerja dan selalu bersemangat dalam bekerja.
 - c. Melakukan penerapan *Reward* dan *Punishment* yang seimbang sehingga karyawan terdorong untuk selalu disiplin didalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M Ma'ruf. 2016. *Manajemen Komunikasi Periklanan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo
- Abdullah, N., Shonubi, O. A, Hashim, R., dan Hamid, N. 2016. Recognition and Appreciation and its Psychological Effect on Job Satisfaction and Performance in a Malaysia IT Company: Systematic Review. *Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*. Vol 21, Issue 9.
- Ajmal, Ayesha, Mohsin Bashir, Muhammad Abrar, Muhammad Mahroof Khan and Shah Nawaz Saqib. 2015. The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Attitudes: Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Service Science and Management* 08(04):461-470.
- Akhtar, Ali, Sadaqat and Hafeez. 2011. Extent of Training In Banks And Its Impact On Employee Motivation And Involvement In Job. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*. Vol. 2 No 12.
- Ali, H., and Nada, H. 2018. Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies. *International Humanities Studies*, Vol.5(2).
- Aminuddin, M. 2018. *Human Resource Management: Principles and Practices*. Fourth Edition. Oxford University Press.
- Amoatema, A. S. dan Kyeremeh, D. D. 2016. Making Employee Recognition a Tool for Achieving Improved Performance: Implication for Ghanaian Universities. *Journal of Education and Practices*, 7(34), 46-52.
- Arifin, Z., Nirwanto, N., dan Manan, A. 2019. Improving The Effect of Work Satisfaction On Job Performance Through Employee Engagement. *International Journal of Multi Discipline Science*, Vol. 2 No. 1. Pp. 1-9.
- .

- Aruna, M., and Anitha, J. 2015. Employee Retention Enablers: Generation Y Employees. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(3)
- As'ad, Moh. 2013. *Psikologi Industri*. Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Liberty, Jakarta.
- Bandura, R. P., and Lyons, P. R. 2015. Performance Templates: An Entrepreneur's Pathway to Employee Training and Development. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 26(3), 37.
- Bernardin, H. J and Russell, J. E. A. 2013. *Human Resource Management*, Sixth Edition. New York: McGrawHill.
- Bossche, Segers and Jansen. 2010. Transfer of Training. *International Journal of Training and Development* 14:2 ISSN 1360-3736
- Brum. 2007. What Impact Does Training Has On Employee Commitment University of Rhode Island Subsidiaries in Vietnam. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, (2012) 50, 75-91.
- Chaudhary, N, and Sharma, B. 2012. Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) In Private Organization. *International Journal of Business Trends and Technology*, 2(4), 29-35.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., and Pemberton-Jones, E. J. 2015. The Importance of Developing Strategies For Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 119.
- Cooper, Donald and Pamela Schindler. 2013. *Business Research Methods*: 12th Edition. US: Mcgraw-Hill Higher Ed.
- Dahkoul, Z. M. 2018. The Determinants of Employee Performance in Jordanian Organizations. *Journal of Economics, Finance and Accounting (JEFA)*, Vol. 5, Issue 1, p.11-17.
- Falola, H. O., Osibanjo, A. O., and Ojo, S. I. 2014. Effectiveness of Training and Development on Employees 'performance And Organization Competitiveness in The Nigerian Banking. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov.Economic Sciences*. Series V, 7(1), 161.

- Fitrianingrum, D. F. 2019. The Effect of Compensation and Leadership Style Towards Employee Performance. *Manajemen Bisnis*, 9(1).
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan. Keempat. Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Gomez-Mejia, Luis and Monica Franco-Santos. 2015. Reward System. *Wiley Encyclopedia of Management*. Vol 5 January 2015.
- Hair, Joseph F., William C. Black., Barry J. Babin., Rolph E. Anderson. 2013. *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition*, 7th Edition. New. Jersey: Pearson.
- Hameed and Waheed. 2011. Employee Development and Its Effect on Employee Performance. *International Journal of Business and Social Sciences* Vol. 2 No. 13.
- Hamzat, B. S., Bello, B. A, dan Opele, A. M. 2018. Compensation, Employee Performance and Organization Performance in Guarantee Trust Bank (Gt Bank) Plc. *Business Excellence and Management*, 8(4), 14-28.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hussain, Syed Durrab, Abdul Khaliq, Qasim Ali Nisar, Aamir Zamir Kamboh, and Shahzad Ali. 2019. Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance: Mediating Role of Perceived Organization Support. *Strategic Management Journal*, 2(2), 69-82.
- Katidjan, Purwanto., Suharno., and Tyas Yuliani. 2018. The Effect of Competence, Training, and Compensation to Employment Performance. *European Research Studies Journal* 21(3):280-292.
- Kum, F. D., Cowden, R., and Karodia, A. M. 2014. The Impact of Training And Development On Employee Performance: A Case Study Of ESCON

- Consulting. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 3(3), 72-105.
- Liu, Z., Li, J., Zhu, H., Cai, Z., and Wang, L. 2014. Chinese Firms' Sustainable Development—The Role of Future Orientation, Environmental Commitment, And Employee Training. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 195-213.
- Madariaga, Leonardo, Miguel Nussbaum, Isabelle Burq and Faustino Marañon. 2017. On-Line Survey: A National Study with School Principals. *Computers in Human Behavior*. Vol. 74 Part C, 2017, Pages 33-44.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Shafri dan Aida Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Njanja, L. W., Maina, R. N., Kibet, L. K., dan Njagi, K. 2013. Effect of reward on employee performance: A case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 41.
- Padachi, K., and Lukea Bhiwajee, S. 2016. Barriers to Employee Training In Small And Medium Sized Enterprises: Insights And Evidences From Mauritius. *European Journal of Training and Development*, 40(4), 232-247
- Park, S., and Park, S. 2019. Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review* Volume: 18 issue: 3, page(s): 294-324
- Pradhan, R. K., and Jena, L. K. 2017. Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69- 85.

- Rifa'I, M. N., Sukidio So, and Efendi, R. 2019. The Performance of Employees Influenced by Leadership Styles and Compensation. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(6), 581-587.
- Sajuyigbe, A. S., Olaoye, B. O., and Adeyemi, M. A. 2013. Impact of Reward on Employees Performance In A Selected Manufacturing Companies in Ibadan, Oyo state, Nigeria. *International Journal of Arts and Commerce*, 2(2), 27-32.
- Saleem. Shahid and Naseem. 2011. Degree of Influence of Training and Development on Employee Behaviour. *International Journal of Computing and Business Research*. ISSN (Online) : 2229-6166 Vol. 2
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sekaran, Uma and Roger Bougie. 2016. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 7th Edition. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Sija, Andrew. 2021. The Key Factors Influencing Bank Employees' Performance During Pandemic Covid-19: An Investigation On Selected Banks In Malaysia. *European Journal of Human Resource Management Studies* Vol 5 Issue 1 2021.
- Springer, G. J. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, And Performance Among Bank Employees. *Journal of Global Business Issues*, 5(1).
- Sugiyono. 2017. *Metodologi Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombuinasi dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Zahid, H. B. 2013. Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India. *Indian Journal of Applied Research*, Vol. 3. Issue 6