



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 12142-12150

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Central Asia Tbk pada Cabang Rantai Mulia Kencana

Milka Chandra¹, Dede Purwanti², Frederika Manao³, Bintang Putra Pratama⁴, Hary Mulyadi^{5*}

^{1,2,3,4}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika

⁵Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nusa Mandiri

¹milkachandra003@gmail.com, ²dedepurwanti09@gmail.com, ³manaofrederika@gmail.com,

⁴bintangputrapratama31@gmail.com, ^{5*}harry.hmu@nusamandiri.ac.id

Abstrak

Penelitian ini tujuannya guna menganalisa adanya pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Central Asia Tbk Cabang Rantai Mulia Kencana. Fokus utama penelitian ini adalah tiga variabel yang telah diteliti yaitu pelatihan, pengembangan, dan kinerja karyawan. Metode yang dipakai ialah Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS, yang dipilih karena kemampuannya dalam menguji hubungan antar variabel secara simultan dan secara kompleks. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuisioner kepada karyawan. Hasil penelitiannya R-square 0.669 pada variabel kinerja karyawan, yang berarti bahwa sebesar 66,9% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan dan pengembangan, mencerminkan bahwasanya pelatihan dan pengembangan sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, variabel pengembangan memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan peletihan. Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan yang berkelanjutan, contohnya seperti melakukan peningkatan kompetensi dan karier terhadap karyawan, memberikan kontribusi yang kuat terhadap peningkatan kinerja. Nilai t-statistik dan p-value mencerminkan bahwasanya investasi yang dilaksanakan perusahaan dalam meningkatkan pelatihan dan pengembangan yang dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan. Implikasi dari penelitian menegaskan pentingnya strategi dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal serta mencapai tujuan perusahaan secara efektif efisien, dan menyeluruh.

Kata kunci: Kinerja Karyawan, Pelatihan, Pengembangan

1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen strategis yang berperan sentral guna menggapai visi dan misi organisasi. Kesuksesan suatu perusahaan sangat ditentukan pada kualitas SDM yang dimilikinya. Karyawan dianggap sebagai aset paling berharga dalam setiap organisasi sebab kesuksesan atau kegagalan sebuah organisasi pada dasarnya sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya [1]. Oleh karena itu, pengelolaan personel menjadi aspek penting yang mencakup berbagai program dan aktivitas terstruktur untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara, serta memanfaatkan secara optimal untuk menyokong pencapaian misi perusahaannya dengan optimal. Menurut Kasmir [2], manajemen SDM mencakup seluruh siklus pengelolaan tenaga kerja dari awal hingga akhir hubungan kerja. Yang membedakannya secara unik ialah penekanannya pada keseimbangannya antara pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kesejahteraan semua stakeholder secara berkelanjutan. Agar individu dalam organisasi mampu menjalankan perannya secara optimal, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi prioritas penting. Upaya pengasahan kemampuan, pembinaan keterampilan, serta pemberian edukasi sistematis diperlukan sebagai fondasi untuk membentuk tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan berkinerja tinggi.

Kinerja karyawan mencerminkan mutu serta jumlah output yang dihasilkan secara individu maupun tim dalam menjalankan tugas tertentu. Hasil ini dipengaruhi oleh potensi bawaan, pengalaman belajar, dan motivasi untuk unggul. Salah satu metode strategis dalam peningkatan performa kerja ialah melalui program peningkatan kapasitas dan pembinaan. [3] Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian penting untuk diimplementasikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas SDM terutama dikala menaikkan level kinerja karyawannya [4]. Menurut Noe [5], pelatihan ialah usaha tersusun perusahaan guna memberi sarana pembelajaran kompetensinya,

Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Central Asia Tbk pada Cabang Rantai Mulia Kencana

pengetahuannya, keterampilannya, dan tingkah laku yang berkaitan dengan pekerjaan karyawannya, yang tujuannya agar karyawan bisa paham akan pengetahuannya, keterampilannya, dan perilakunya yang diutamakan dalam pelatihan dan bisa menjalankannya dalam kegiatan kesehariannya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pengembangan merupakan proses jangka panjang dan terencana untuk meningkatkan keterampilan teknisnya, teoritisnya, konseptualnya, dan moral karyawannya, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan saat ini tetapi juga untuk mendukung pencapaian karier dan tujuan organisasi secara berkelanjutan. Implementasi program tersebut diyakini dapat meningkatkan kapasitas kerja karyawan secara optimal. Kinerja karyawan mencakup pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan, untuk pemenuhan tenggat waktu, meningkatkan kompetensi karyawan, serta efektivitas dan efisiensi dalam bekerja guna mencapai tujuan organisasi.

PT Bank Central Asia Tbk ialah bank swasta nasional yang telah beroperasi selama 68 tahun dan tetap jadi bank swasta terbesar serta pilihan utama masyarakat Indonesia. Pernyataan tersebut mencerminkan komitmen kuat PT Bank Central Asia Tbk dalam menumbuhkan kualitas SDM jadi elemen strategis yang krusial. Upaya ini tidak hanya mendukung percepatan pelaksanaan berbagai inisiatif strategis perusahaan, tetapi juga memastikan tersedianya layanan yang unggul, responsif, dan berorientasi pada kepuasan nasabah. Secara berkelanjutan, BCA melaksanakan berbagai program pelatihan dan pengembangan yang disusun secara berkala guna menaikkan level kualitas sumber daya manusia. Perusahaan ini juga memupuk budaya kerja yang berbasis pada kinerja (*performance-based culture*), hingga secara proaktif memberi peluang pengembangan karier bagi para karyawannya. Program pelatihan yang disediakan BCA dirancang secara terstruktur untuk mengembangkan kapabilitas dan kompetensi karyawan, baik untuk kebutuhan saat ini maupun sebagai persiapan tersebut seperti *in-class, training, e-learning*, pelatihan eksternal, *video-based training*, serta *mobile learning* yang dapat diakses melalui platform internal BCA [6].

2. Metode Penelitian

Dengan metode Kuantitatif, penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Central Asia Tbk Cabang Rantai Mulia Kencana”. Kajiannya memakai metode kuantitatif dengan rancangan hubungan antar variabel (asosiatif), guna mengidentifikasi sejauh mana kontribusi dari kegiatan peningkatan kapasitas dan pembinaan terhadap performa tenaga kerja. Penggunaan pendekatan kuantitatif dipilih karena dinilai mampu menyajikan data terukur secara objektif terkait keterkaitan antar unsur yang dianalisis. Menurut Sugiyono [7], penelitian kuantitatif ialah metode ilmiah yang sistematis untuk meneliti fenomena dengan mengembangkan teori dan hipotesis yang dapat diuji secara statistik. Proses pengukuran menjadi hal utama dalam penelitian kuantitatif karena memberikan dasar dalam menjembatani data empiris dengan model matematis yang menjabarkan hubungan antar variabel. Pada kajiannya ini, ada dua variabel eksogen, yakni *Pelatihan* dan *Pengembangan*, punya pengaruh terhadap variabel endogen, yakni *Kinerja Karyawan*. Analisis yang dipakai dalam kajian ini ialah analisis jalur (*path analysis*), yang merupakan pengembangan dari teknik regresi linier berganda. Analisis jalur dipakai guna menelaah besaran pengaruh Pelatihan (X1) dan Pengembangan (X2) atas Kinerja Karyawan (Y) dan bagaimana pengaruh Pelatihan (X1) terhadap Pengembangan (X2).

Untuk memperoleh data yang relevan dengan kebutuhan penelitian, studi ini dijalankan di PT Bank Central Asia Tbk, cabang Rantai Mulia, yang berlokasi di Jalan Puri Kencana, Kembangan Selatan, Kembangan, Jakarta Barat, DKI Jakarta. Pemilihan lokasinya mengacu pada pertimbangan aksesibilitas data serta relevansi operasional cabang. Populasi dalam penelitiannya ini berjumlah 40 orang, yang terdiri dari seluruh karyawan BCA Cabang Rantai Mulia Kencana. Teknik sampling pada penelitian ini memakai teknik sampel jenuh yakni pengambilan sampel memakai seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitiannya.

Teknik pengumpulan data yang dipakai ialah kuesioner. Kuesioner dibuat mengacu pada indikatornya dari tiap variabelnya yakni Pelatihan, Pengembangan, dan Kinerja Karyawan. Instrumen ini berisi sejumlah pernyataan tertutup yang disusun memakai skala *Likert* dan dibagikan langsung kepada responden yang merupakan karyawan aktif di cabang tersebut. Tujuan penggunaan kuesioner ialah untuk memperoleh data primer yang relevan, sistematis, dan dapat diukur secara kuantitatif sesuai dengan kebutuhan analisis dalam kajian. Kuesioner yang dipakai melalui proses uji validitas dan uji reliabilitas guna memberi kepastian ada akurasi dan konsistensi pengukuran. Selain itu, pengisian dilaksanakan secara mandiri oleh responden untuk meminimalkan bias dan bertanggung jawab. Dalam penelitiannya ini, jenis data yang dipakai yakni data kuantitatif. Data jenis ini berbentuk numerik dan dapat diukur secara objektif, sehingga dapat dianalisis memakai metode statistik, dengan mengidentifikasi hubungan antar variabel, mengukur tingkat pengaruh, serta menarik kesimpulannya. Data ini

dikumpulkan dari karyawan PT Bank Central Asia Tbk Cabang Rantai Mulia Kencana. Adapun sumber data dalam penelitian digolongkan jadi dua, yakni:

- a. Data Primer, yakni data yang didapatinya langsung dari erolehan sebaran kuesionernya ke karyawan yang jadi respondennya. Kuesioner dibuat mengacu pada indikator dari tiap variable yang akan diteliti yakni Pelatihan, Pengembangan, dan Kinerja Karyawan, dan diisi langsung oleh para responden sesuai dengan pengalaman serta persepsi mereka di lingkungan kerja nyata.
- b. Data Sekunder ialah data yang didapatnya dari literatur, seperti jurnal ilmiah, buku, dan sumber bacaan lain yang relevan dalam mendukung teori dan pembahasan dalam kajian. Data sekunder dipakai guna menguatkan landasan teorinya dan memperkaya pemahaman mengenai hubungan antar variabel seperti Pelatihan, Pengembangan, dan Kinerja.

Analisa datanya dijalankan memakai metode Partial Least Square (PLS) dibantu software SmartPLS Versi 4.0, dengan tahapannya diantaranya:

Model Pengukuran (Outer Model)

a. Uji Validitas

Validitas dipakai untuk menilai sejauh mana pernyataan dalam kuesioner mengukur apa yang seharusnya diukur. Terdapat beberapa tahapan pengujian validitasnya yakni *convergent validity*, *outer loading*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity fornell larcker criterion*. Pengujiannya dinilai dari skor *loading factor*, dibilang valid sebagai indikator yang bisa mengukur konstruksinya bilamana skornya memperoleh 0,6 atau diatasnya [8].

a. Uji Reliabilitas

Pengujian ini tujuannya guna memberi nilai level konsistensi instrumen dalam mengukur suatu konstruk, serta menilai jauh tidaknya respondennya memberi jawaban yang konsisten terhadap item-item pernyataan. Pengujian ini bisa dijalankan dengan memandang skor *composite reliability*, di mana suatu variabel dinyatakan sebagai reliabel apabila mempunyai skor *composite reliability* $\geq 0,7$ [9].

b. Uji Multikolinearitas

Pengujian ini dipakai guna mendeteksi adanya korelasi tinggi antar variable independent dalam suatu regresi atau model struktural. multikolinearitas yang tinggi dapat menyebabkan interpretasi hasil menjadi bias. Dalam PLS-SEM, multikolinearitas dapat dinilai memakai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Model ini dikatakan bebas multikolinearitas apabila semua skor $VIF < 5$ atau $VIF < 3,3$ (ideal).

Model Struktural atau Inner

Inner model mencerminkan relasi diantara variable laten berdasar kepada pada teori substantif serta kerangka konseptual yang telah ditetapkan dalam kajian. Evaluasi terhadap model struktural tujuannya guna menilai kekuatan hubungan antar konstruk laten, serta untuk mengetahui sejauh mana model mampu menjabarkan dan memprediksi variabel dependennya. Beberapa indikator yang dipakai dalam penilaian model ini meliputi skor R-square (R^2) sebagai indikator kekuatan penjelasan, ukuran efek (f^2) untuk mengukur kontribusi relatif masing-masing konstruk, koefisien jalur (*path coefficient*) dan signifikansi statistik untuk menguji hubungan antar konstruk. Selain itu, analisis juga diperkuat melalui pendekatan PLS Predict memberikan gambaran kemampuan model dalam memprediksi data di luar sampel pelatihan (*out-of-sample prediction*).

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Untuk mengevaluasi pengaruh tidak langsung antar variabel, dipakailah pendekatan analisis Indirect Effect dalam SEM-PLS. Indirect effect mencerminkan besaran sumbangsih variabel independennya atas dependennya lewat mediasi. Untuk menentukan signifikansinya, dipakai skor t-statistik dan p-value dari hasil *bootstrapping* Pengaruh tidak langsung dinilai signifikan bilamana skor p-valuenya $< 0,05$ dan t- statistiknya $> 1,96$. Jika jalur langsung dan tidak langsung signifikan, maka mediasi bersifat parsial.

Hipotesis Penelitian

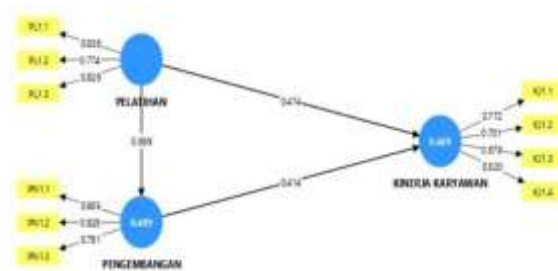
- a. Pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karyawan
- b. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- c. Pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- d. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui Pengembangan sebagai (Variabel Mediasi)

3. Hasil dan Diskusi

a. Uji Validitas Indikator

1) Hasil Uji Validitas Indikator

Uji validitas konvergen tujuannya guna menilai jauh tidaknya indikatornya pada konstruk penelitian dapat secara konsisten dan akurat merepresentasikan variabel yang diukur. Dalam kajian ini, hasil analisa memakai model PLS dan mencerminkan bahwasanya semua indikator punya skor outer loading melebihi 0,60 yang merupakan batas minimal kelayakan. Indikator pada Pelatihan (PL1.1, PL1.2, PL1.3), Pengembangan (PN1.1, PN1.2, PN1.3), dan Kinerja Karyawan (KJ1.1, KJ1.2, KJ1.3, KJ1.4) sudah memenuhi nilai yang di atas ambang batas dan mencerminkan bahwasanya indikator tersebut valid dan mengukur konstruk masing- masing. Lalu hasil uji validitas konvergen juga dapat diperkuat oleh nilai AVE, yang mencerminkan proporsi varian indikator yang berhasil dijelaskan oleh tiap konstruk dan jauh tidaknya semua item pengukurannya saling berhubungan kuat dalam mengukur variabelnya. Lalu, validitas konvergen ialah besaran variasi item yang ada pada variabel dengan ukuran AVE, yakni perolehannya melebihi batas minimumnya 0,50, diantaranya Pelatihan mencapai 0,660 maknanya 66,0% variasi yang ada pada indikator PL1.1 hingga PL1.3 bisa dijabarkan oleh konstruk Pelatihan. Maka, skor AVE untuk Pengembangan mencapai 0,648 mencerminkan bahwasanya 64,8% variasi indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Pengembangan dari PN1.1 sampai PN1.3, dan nilai AVE Kinerja Karyawan mencapai 0,633 mencerminkan bahwasanya 63,3% varian dari indikator KJ1.1 hingga KJ1.4 berasal dari konstruk tersebut. Oleh karena itu, semua variabel mempunyai nilai AVE diatas 50%, dapat disimpulkan bahwasanya validitas konvergen seluruh konstruk telah terpenuhi dan model dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.



Gambar 1. Path Analysis (Hasil Penelitian, 2025)

Tabel 1. Hasil Uji Loading Factor

Variabel/Konstruk	Indikator	Loading Factor	AVE	Keterangan
Pelatihan	PL1.1	0.836	≥ 0.66	Valid
	PL1.2	0.774		Valid
	PL1.3	0.826		Valid
Pengembangan	PN1.1	0.805	≥ 0.64	Valid
	PN1.2	0.828		Valid
	PN1.3	0.781		Valid
Kinerja Karyawan	KJ1.1	0.772	≥ 0.633	Valid

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.7657>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

KJ1.2	0.701	Valid
KJ1.3	0.879	Valid
KJ1.4	0.820	Valid

Sumber: (Hasil Penelitian, 2025)

2) Validitas Diskriminan

Validitas jenis ini tujuannya untuk menilai jauh tidaknya suatu konstruk lainnya dalam model yang dipakai. Validitas diskriminan dinyatakan tercapai apabila nilai akar kuadrat dari AVE (\sqrt{AVE}) pada masing-masing konstruk melampaui nilai korelasinya dengan konstruk lain dalam kerangka model. Salah satu metode evaluasi yang dipakai untuk menguji hal tersebut ialah pendekatan Fornell-Larcker Criterion, dengan membandingkan \sqrt{AVE} terhadap korelasi antar variabel laten secara menyeluruh. Berdasar kepada perolehan analisisnya, seluruh konstruk (Pelatihan, Pengembangan, dan Kinerja Karyawan) mencerminkan nilai \sqrt{AVE} melebihi korelasi konstruk lainnya. Maka, hasil ini mengindikasikan variabel mempunyai diskriminasi baik dan berbeda secara empiris. Maka, validitas diskriminan sudah tercukupi. Convergent validity dan discriminant validity setara dengan evaluasi *goodness of fit* model [10]

Tabel 2. Discriminant Validity Fornell Larcker Criterion

Konstruk	Pelatihan ($\sqrt{AVE}=0.812$)	Pengembangan ($\sqrt{AVE}=0.805$)	Kinerja Karyawan ($\sqrt{AVE}=0.796$)
Pelatihan	0.812	0.726	0.615
Pengembangan	0.726	0.805	0.746
Kinerja Karyawan	0.615	0.746	0.796

Sumber: (Analisa Data, 2025)

3) Uji Reliabilitas

Seusai melaksanakan pengujian pada software SmartPLS, seluruh konstruk penelitiannya mencerminkan tingkat reliabilitas yang valid. Skor Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dari tiap konstruknya melebihi 0,70, maknanya bahwasanya indikator dalam konstruknya punya tingkat konsistensi internal yang tinggi. Kemudian, skor AVE dari tiap konstruk juga melebihi angka 0,50 yang mengindikasikan bahwasanya konstruk penelitian telah memenuhi syarat validitas konvergen. Maka, model pengukuran ini dapat dinyatakan layak dan bisa dipakai guna pengujian berikutnya dalam model struktural.

Tabel 3. Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Pengembangan	0.732	0.742	0.846	0.648
Pelatihan	0.743	0.749	0.853	0.660
Kinerja Karyawan	0.806	0.826	0.873	0.633

Sumber: (Analisa Data, 2025)

4) Uji Multikolinearitas

Berdasar kepada hasil analisis multikolinearitas pada *inner model*, mencerminkan semua indikator mempunyai skor VIF yang lebih kecil 5, dan bahkan terdapat skor di bawah 2. Alhasil, bisa diambil simpulan bahwasanya tidak ada masalah multikolinearitas yang signifikan antar indikator dalam model struktural yang akan di uji. Sehingga, model ini dapat di interpretasi karena memberikan pengaruh langsung terhadap antar variabel yang terbebas dari bias estimasi yang disebabkan oleh korelasi antar

variabel eksogen. Sehingga hasil uji ini dapat dijadikan penelitian lebih lanjut. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian yang menjabarkan bahwasanya salah satu langkah awal dalam evakuasi inner model ialah mengidentifikasi potensi multikolinearitas antar konstruk eksogen memakai skor VIF, *Variance Inflation Factor* [11].

Tabel 5. Collinearity Statistics Variance Inflation Factor

Variabel	VIF
Pelatihan > Kinerja Karyawan	1.956
Pelatihan > Pengembangan	1.000
Pengembangan > Kinerja Karyawan	1.956

Sumber: (Analisa Data, 2025)

5) Interpretasi R-square

Hasil analisa data memperlihatkan bahwasanya Pelatihan punya pengaruh mencapai 48,9% terhadap Pengembangan, yang berarti Pelatihan cukup berperan dalam menjabarkan variasi yang terjadi dalam Pengembangan. Pengaruh ini dapat dibilang dalam rasio sedang tetapi sudah mendekati kategori tinggi. Sementara itu, Pelatihan dan Pengembangan secara bersamaan mempunyai pengaruh mencapai 66,9% terhadap Kinerja Karyawan, hasil ini mencerminkan bahwasanya kedua variabelnya signifikan bisa menjabarkan variasi dalam Kinerja Karyawannya. Skor ini termasuk ke dalam kategori pengaruh tinggi. Maka, model tersebut mempunyai daya prediksi yang baik terutama dalam menjabarkan variabel Kinerja Karyawan dalam PT BCA Tbk.

Tabel 5. Collinearity Statistics Variance Inflation Factor

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0.669	0.654
Pengembangan	0.489	0.477

Sumber: (Analisa Data, 2025)

6) Uji Model Struktural

a. Pengaruh Langsung

Berdasar kepada hasil pengolahan tersebut maka bisa dicerminkan berikut ini:

- i. Hipotesis pertama (H1) yang diterima, yakni Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Skor koefisien jalur mencapai 0.474, dengan t-statistik mencapai $3.694 > 1.96$ dan p-value mencapai $0.000 < 0.05$.
- ii. Hipotesis kedua (H2) yang diterima, yakni Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan. Skor koefisien jalur didapatkan mencapai 0.699, dengan hasil t-statistik mencapai $8.898 > 1.96$ dan p-value mencapai $0.000 < 0.05$.
- iii. Hipotesis ketiga (H3) yang diterima, yakni Pengembangan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Skor koefisien jalur mencapai 0.414, dengan t-statistik mencapai $2.994 > 1.96$ dan p-value mencapai $0.003 < 0.05$.

b. Pengaruh Tidak Langsung

Berdasar kepada hasil penelitian tersebut, maka dapat diketahui sebagai berikut:

- i. Hipotesis Keempat (H4) yang diterima, yakni Pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan. *Pengembangan berperan* sebagai variabel mediasi partial yang memberikan pengaruh tidak langsung terhadap Pelatihan dan Kinerja Karyawan dengan path coefficient mediasi (0.289) dan t statistic ($2.726 > 1.96$) atau p-value ($0.006 < 0.05$). karena Pengembangan bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara Pelatihan dan Kinerja Karyawan.

c. Pengaruh Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Berdasar kepada hasil pengujian H1 dalam model PLS-SEM, ditemukan bahwasanya Pelatihan (X1) punya pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), yang didapatkan dari skor path coefficient mencapai 0.474 dengan p-value mencapai 0.000 (< 0.05). Selain itu, pengaruh ini diperkuat oleh skor f^2 mencapai 0.347, yang termasuk dalam kategori sedang hingga tinggi [12]. Hal ini memberikan gambaran bahwasanya hipotesis pertama dapat diterima, makin efektif kegiatan pelatihan yang dilaksanakan dan diberikan kepada karyawan, maka makin tinggi efektif dan efisien kinerja dalam karyawan yang dihasilkan. Secara garis besar dapat disimpulkan bahwasanya, Pelatihan memberikan kontribusi nyata dan langsung dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi kerja selaras dengan tujuan organisasi. Menurut [13], pelatihan mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan, secara langsung melalui peningkatan disiplin kerja.

d. Pengaruh Pelatihan dengan Pengembangan

Berdasar kepada hasil pengujian, variable Pelatihan (X1) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Pengembangan (X2), yang dicerminkan skor path coefficient mencapai 0.699 dengan p-value mencapai 0.000 (< 0.05). Hal ini menjabarkan bahwasanya Pelatihan lebih terfokus dan terencana dapat meningkatkan peluang untuk pengembangan diri karyawan suatu organisasi. Pelatihan yang berhasil memberikan dasar kuat melalui kemampuan teknis, pengetahuan yang diperoleh, dan perbaikan kompetensi individu, mendukung proses pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan. Efek pelatihan terhadap pengembangan diperkuat oleh skor *effect size* (f^2) mencapai $0.956 > 0.35$, kategori sangat tinggi.

Ini mencerminkan bahwasanya peran pelatihan dalam mempengaruhi pengembangan sangat signifikan dan penting untuk dipertimbangkan dalam perencanaan kebijakan sumber daya manusia. Karyawan yang mengikuti pelatihan cenderung lebih mampu meningkatkan keterampilan mereka, mengambil inisiatif, dan beradaptasi dengan perubahan tugas atau teknologi baru jika dibandingkan dengan mereka yang tidak menjalani pelatihan. Penerapan dalam PT Bank Central Asia Tbk cabang Rantai Mulia Kencana memberikan gambaran bahwasanya pelatihan sangat berperan penting dalam meningkatkan pengembangan untuk mewujudkan Visi dan Misi perusahaan tersebut.

e. Pengaruh Pengembangan dengan Kinerja Karyawan

Berdasar kepada hasil pengujian model struktural, variabel Pengembangan mencerminkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, yang dicerminkan oleh skor path coefficient mencapai 0.414 dan p-value mencapai 0.003 (< 0.05). Pada Hipotesis 3 (H3) dapat diterima, artinya makin banyak karyawan yang memperoleh pengembangan, baik melalui pelatihan lanjutan, memberikan tanggung jawab tugas yang lebih besar, atau sistem peningkatan kompetensi maupun pengembangan karier; maka makin besar pula kontribusinya untuk meningkatkan kinerja di tempat kerja. Hipotesis ini diperkuat dengan skor f^2 sebesar 0.265, yang dikategorikan dalam tingkat pengaruh sedang. Dalam strategi manajemen sumber daya manusia suatu organisasi, pengembangan karyawan harus dijadikan prioritas utama karena mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perbedaan dalam kinerja karyawan.

Menurut [14], mengindikasikan bahwasanya inisiatif pengembangan karyawan yang direncanakan dengan baik dan dilaksanakan secara berkesinambungan bisa meningkatkan efisiensi kerja. Maka, pengembangan menjadi penting menjadi elemen penting organisasi.

f. Pengaruh Pelatihan dengan Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan

Hipotesis keempat (H4) dalam kajian ini menyatakan bahwasanya terdapat pengaruh tidak langsung Pelatihan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Pengembangan (X2). Berdasar kepada hasil pengujian indirect effect, dapat diperoleh skor pengaruh tidak langsung mencapai 0.289, hal ini memberikan kontribusi mediasi yang kuat bahwasanya Pelatihan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Peningkatan Kinerja, namun tidak hanya secara langsung, melainkan juga diperkuat melalui mekanisme Pengembangan Karyawan. Teori ini dapat dibuktikan melalui path coefficient pada jalur Pelatihan terhadap Pengembangan mencapai 0.669 (p-value = 0.0000) dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan mencapai 0.414 (p-value = 0.003), kedua skor ini mempunyai skor p yang signifikansi tinggi (< 0.05). sehingga, Hipotesis Keempat dapat diterima.

Hasil ini sangat punya pengaruh dalam hal penerapan di PT Bank Central Asia (BCA) Cabang Rantai Mulia Kencana. Perusahaan tidak hanya memberikan pelatihan jangka pendek, tetapi juga membantu mereka berkembang dalam jangka panjang dalam hal keterampilan teknis, manajerial, dan perilaku kerja. Pelatihan yang diberikan secara sistematis memungkinkan karyawan mengalami proses pengembangan diri terukur yang berfokus pada meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan secara aktif mengikuti pelatihan sehingga mempunyai kesempatan untuk mendapatkan pengetahuan baru, memperbaiki kemampuan mereka, dan meningkatkan kemampuan mereka untuk berpikir secara kritis dan strategis. Pelatihan kemudian dipakai untuk peningkatan, seperti keterlibatan dalam proyek baru, peningkatan tugas, atau peningkatan tanggung jawab. Oleh karena itu, pengembangan berfungsi sebagai penghubung antara peningkatan kinerja dan peningkatan kompetensi yang dihasilkan dari kegiatan pelatihan.

Hipotesis ini diperkuat juga oleh kajian [15], dimana keberlanjutan antara pelatihan dan pengembangan, karena pelatihan memberikan dampak besar terhadap pengembangan yang secara tidak langsung memperkuat kualitas dan produktivitas kerja jangka panjang. Prinsip manajemen sumber daya manusia modern menempatkan *training and development* sebagai kesatuan strategis untuk mencapai *human capital excellence*. Oleh karena itu, perusahaan seperti PT Bank Central Asia dapat menjadikan model ini sebagai strategi peningkatan kinerja berbasis investasi SDM jangka panjang. Laporan berkelanjutan PT BCA. (Resilience Regaining Momentum Laporan PT Bank Central Asia Tbk, 2022) mencerminkan bahwasanya perusahaan menerima 1.110.570 jam pelatihan, dengan rata-rata 38.76 jam per karyawan. BCA *Learning Institute* mengembangkan program mencakup pelatihan *onboarding*, *softskills*, sertifikasi, dan kepemimpinan. Sebagaimana tercermin dalam Hipotesis Keempat (H4), data memperkuat hasil pelatihan mendorong pertumbuhan berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian tentang bagaimana Pelatihan dan Pengembangan berdampak pada kinerja karyawan di PT Bank Central Asia (BCA) Cabang Rantai Mulia Kencana mencerminkan bahwa pelatihan dan pengembangan berdampak positif pada kinerja karyawan, Perolehan keterampilan teknis, peningkatan pemahaman kerja, dan kesiapan untuk menyelesaikan tugas baru ialah indikator pelatihan yang dinilai positif oleh responden. Untuk meningkatkan potensi dan kemampuan kerja, karyawan sangat menghargai pengembangan yang mencakup pelatihan lanjutan, pelibatan dalam tugas baru, dan pembinaan karier. Dengan memakai SEM-PLS, analisis jalur mencerminkan bahwasanya pelatihan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan; pengembangan sebagai variabel intervening memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan. Ini mencerminkan bahwasanya kualitas pelatihan terkait dengan potensi pengembangan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karyawan juga punya pengaruh langsung terhadap kinerja, di mana peningkatan kompetensi hasil pelatihan memperkuat kontribusi kerja. Maka, pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam mendorong kinerja optimal karyawan di PT Bank Central Asia Tbk.

Referensi

- [1] C. L. Kuruppu, C. S. & Karunarathna, C. L. A. Kuruppu, and & Karunarathna, "Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka," 2021.
- [2] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2019.

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.7657>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

- [3] A. Kartika Sari and Komarudin, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja karyawan pada PT Tunas Jaya Perkasa," 2024, [Online]. Available: <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JIPER>
- [4] N. H. Selviyanti, N. Fadila, Y. D. Sulis, I. Anshori, H. Buyung, and A. Safrizal, "SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: PERAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN," 2023, doi: 10.30651/jms.v8i4.20987.
- [5] E. Yulyani, P. Agustini, P. A. Nugraha, and L. Sularmi, "Meningkatkan Produktivitas Kerja Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan," *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, vol. 3, no. 1, pp. 452–455, 2023, [Online]. Available: <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>
- [6] "Laporan Berkelanjutan 2024 Unity for Responsibility," 2024.
- [7] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta Bandung, 2021.
- [8] Chin, *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*, dalam *George A Marcoulides Modern Methods for Business Research*. 1998.
- [9] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. 2022.
- [10] I. Ghozali and K. A. Kusumadewi, *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 untuk Penelitian Empiris*. Yoga Pratama, 2024.
- [11] I. M. Airyq, A. V. S. Hubeis, and A. Sukmawati, "Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia," *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Jan. 2023, doi: 10.17358/jabm.9.1.285.
- [12] J. Cohen, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- [13] M. A. Fesanlau, U. Yuliati, and R. Febriani, "The Effect of Training on Employee Performance with Work Discipline as Mediating Variable at PT. PLN (Persero)," *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan)*, vol. 4, no. 2, pp. 98–105, Jun. 2024, doi: 10.22219/jamanika.v4i2.33635.
- [14] S. Ayu, N. Putri, W. Hidayat, and R. J. Pinem, "PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PABRIK PT. INDONESIA STEEL TUBE WORKS SEMARANG," 2022. [Online]. Available: <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab>
- [15] A. E. Kanuto, "Examining the Impact of Employee Training and Development Programs on their Job Satisfaction and Performance," *International Journal of Science and Business*, vol. 40, no. 1, pp. 63–79, 2024, doi: 10.58970/IJSB.2444.
- [16] "Resilience Regaining Momentum Laporan Tahunan 2022 PT Bank Central Asia Tbk," 2022.