

PENGARUH PROGRAM PELATIHAN dan PENGEMBANGAN, MOTIVASI KERJA, SERTA ADAPTASI TEKNOLOGI TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN UNIT LAYANAN MIKRO BANK JATENG SE – JAWA TENGAH

Riska Ayu Rachmawati
12221838
Program Studi Manajemen Universitas BPD
riska98855@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh program pelatihan dan pengembangan, motivasi kerja dan adaptasi teknologi terhadap kompetensi karyawan Unit Layanan Mikro Bank Jateng Se-Jawa Tengah. Populasi dalam penelitian ini adalah semua Karyawan Unit Layanan Mikro Bank Jateng Se- Jawa Tengah. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *stratified random sampling* (sampling acak bertingkat) sebanyak 100 orang responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Model analisis data menggunakan Model Analisis Linear Berganda. Sedangkan teknik analisis data menggunakan Koefisien Determinasi (R^2) dan Uji Statistik t. Hasil analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa Variabel program pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kompetensi karyawan pada Karyawan Unit Layanan Mikro Bank Jateng. Sedangkan variabel motivasi kerja dan adaptasi teknologi berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan pada Karyawan Unit Layanan Mikro Bank Jateng Se-Jawa Tengah.

Kata Kunci: Kompetensi Karyawan, Program Pengembangan dan Pelatihan, Motivasi Kerja dan Adaptasi Teknologi

Abstract

This study aims to determine the effect of training and development programs, work motivation, and technological adaptation towards competence of employees at Unit Layanan Mikro Bank Jateng (across central java). The population in this study includes all employees of the Unit Layanan Mikro Bank Jateng across Central Java. The sampling technique used is stratified random sampling, involving 100 respondents. The data used are primary data collected through questionnaires. The data analysis model uses the Multiple Linear Regression Analysis Model. Meanwhile, data analysis techniques use Coefficient of Determination (R^2), and statistical t-Test. The results of the analysis show that the training and development program variable does not affect employee competence. Meanwhile, work motivation and technological adaptation have a positive effect towards competence of employees at the Unit Layanan Mikro Bank Jateng across Central Java.

Keywords: Competence of Employees, Training dan Development Program, Work Motivation and Technological Adaption.

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Dalam era transformasi digital dan ketidakpastian ekonomi yang terus berubah, perbankan modern dituntut untuk mampu beradaptasi dengan berbagai dinamika global yang kompleks. Salah satu sektor yang terkena dampak langsung dari perubahan ini adalah sektor layanan mikro, yang menjadi ujung tombak dalam memberikan akses keuangan kepada pelaku usaha kecil dan menengah. Bank Jateng sebagai lembaga keuangan daerah telah mengambil langkah proaktif dengan membentuk dan mengembangkan Unit Layanan Mikro (ULM) yang tersebar luas di berbagai kabupaten dan kota di Jawa Tengah. Unit Layanan Mikro tidak hanya menjadi motor penggerak perekonomian daerah, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen untuk meningkatkan inklusi keuangan di masyarakat lapisan bawah. Dengan demikian, keberadaan Unit Layanan Mikro menjadi sangat strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi lokal dan pemerataan akses permodalan. Berdasarkan laporan kinerja Unit Layanan Mikro Bank Jateng per 31 Desember 2023 dan 2024, terdapat indikasi yang mengkhawatirkan berupa penurunan kinerja kredit mikro secara agregat. Walaupun secara nominal terjadi peningkatan nilai plafond kredit dan jumlah debitur, namun pencapaian target kredit mengalami penurunan dari 95,33% pada tahun 2023 menjadi 93,44% pada tahun 2024, atau turun sebesar 1,89%. Penurunan ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara pertumbuhan penyaluran kredit dan kemampuan institusi dalam menjaga kualitas kinerja. Fenomena ini menjadi sinyal penting bahwa ada faktor internal organisasi yang perlu dievaluasi secara mendalam, terutama yang berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia. Salah satu hipotesis awal yang dapat dikembangkan adalah bahwa penurunan ini dipengaruhi oleh aspek kompetensi karyawan yang belum optimal.

Tabel 1.1 berikut ini merangkum perbandingan kinerja kredit mikro ULM Bank Jateng selama dua tahun terakhir:

Tabel 1.1 Kinerja Kredit Mikro Unit Layanan Mikro Bank Jateng Tahun 2023–2024

Tahun	Plafond Kredit Mikro (Rp Triliun)	Outstanding (Rp Triliun)	Jumlah Debitur	Tingkat Pencapaian (%)
2023	8,550	6,343	45.715	95,33
2024	10,289	7,212	50.306	93,44

Sumber: Data diolah dari laporan kinerja ULM 2023 & 2024

Penurunan tingkat pencapaian ini menjadi refleksi dari tantangan internal organisasi dalam mempertahankan kinerja di tengah ekspansi kredit yang agresif. Salah satu aspek mendasar yang perlu diperhatikan adalah kompetensi sumber daya manusia yang berperan langsung dalam proses layanan dan pengelolaan kredit. Dalam hal ini, kompetensi tidak hanya terbatas pada aspek teknis, tetapi juga mencakup kemampuan adaptasi terhadap perubahan sistem, regulasi, serta ekspektasi nasabah. Ketika karyawan tidak memiliki kompetensi yang memadai, maka akan terjadi penurunan efisiensi, meningkatnya potensi kesalahan, dan terganggunya pelayanan. Oleh karena itu, penguatan kompetensi karyawan harus menjadi fokus utama dalam upaya perbaikan kinerja secara berkelanjutan.

Menurut Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993), kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, serta atribut personal yang secara kolektif mendukung kinerja efektif dalam suatu pekerjaan. Kompetensi ini tidak diperoleh secara instan, melainkan melalui proses pembelajaran dan pelatihan berkelanjutan yang kontekstual dengan tuntutan organisasi.

Dalam dunia kerja yang terus berubah, karyawan dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan dinamika eksternal dan internal organisasi. Penelitian mereka juga menekankan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu. Dengan demikian, peningkatan kompetensi bukan hanya menjadi kebutuhan individu, tetapi juga menjadi strategi organisasi untuk bertahan dalam lingkungan yang kompetitif.

Pelatihan dan pengembangan berkelanjutan berperan penting dalam membentuk karyawan yang adaptif dan siap menghadapi dinamika perubahan lingkungan kerja. Menurut Waruwu (2024), pendekatan Agile dalam manajemen SDM menekankan perlunya pelatihan yang fleksibel dan berorientasi pada pengembangan kapasitas berpikir kritis serta kemampuan pemecahan masalah untuk menghadapi tantangan organisasi secara efektif. Dalam konteks organisasi keuangan, pelatihan juga berfungsi sebagai media untuk menyamakan pemahaman terhadap kebijakan dan prosedur operasional. Ketika pelatihan dilaksanakan secara konsisten dan sesuai kebutuhan, maka akan terbentuk budaya kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan harus dianggap sebagai aset strategis dan bukan beban biaya.

Penelitian oleh Bashiroh (2013) menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang berdasarkan kebutuhan karyawan, khususnya dalam hal metode pelatihan dan kualitas pelatih, memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan di sektor perbankan. Temuan ini menekankan pentingnya pendekatan pelatihan yang terstruktur dan relevan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya pelatihan, karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan. Fakta ini menunjukkan pentingnya manajemen SDM dalam menyusun program pelatihan yang tidak hanya bersifat formalitas, tetapi benar-benar memberikan nilai tambah.

Motivasi kerja merupakan fondasi psikologis yang esensial dalam membentuk kinerja dan kompetensi karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih antusias, bertanggung jawab, dan proaktif dalam menyelesaikan tugas. Penelitian oleh Santoso dan Anshori (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor perbankan, terutama dalam menghadapi tekanan kerja dan perubahan sistem. Motivasi yang tinggi juga berkontribusi pada perilaku kerja yang positif dan kolaboratif antar karyawan. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan memberikan penghargaan yang layak merupakan strategi penting dalam meningkatkan motivasi. Organisasi perlu menyadari bahwa kinerja tinggi tidak hanya berasal dari instruksi dan pengawasan, tetapi juga dari dorongan internal individu yang merasa dihargai dan dilibatkan.

Transformasi digital telah menjadi keharusan dalam industri perbankan, sehingga adaptasi terhadap teknologi menjadi kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap karyawan. Dalam era digitalisasi, layanan keuangan berbasis teknologi seperti mobile banking, e-form pembiayaan, dan platform CRM menjadi tulang punggung operasional. Penelitian oleh Hartanto & Khaddafi (2024) menunjukkan bahwa penerapan teknologi finansial (FinTech) secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional bank, namun juga menyoroti pentingnya kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan ini. Kurangnya pelatihan dan resistensi terhadap teknologi baru dapat menghambat proses digitalisasi dan menurunkan kualitas layanan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperkuat literasi digital dan memberikan dukungan berkelanjutan kepada karyawan agar mampu menguasai teknologi baru secara efektif.

Kegagalan dalam beradaptasi terhadap teknologi juga dapat menimbulkan risiko yang lebih besar dalam hal keamanan data, kesalahan transaksi, dan terganggunya alur kerja. Dalam organisasi seperti ULM Bank Jateng, yang beroperasi secara langsung dengan masyarakat lapisan bawah, kualitas pelayanan menjadi faktor penentu kepercayaan publik. Oleh karena itu, penting bagi institusi untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang baik terhadap sistem digital yang digunakan. Pengembangan keterampilan teknologi dapat dilakukan melalui pelatihan, mentoring, dan pembelajaran mandiri yang difasilitasi oleh organisasi. Dengan begitu, transformasi digital tidak hanya menjadi slogan, tetapi benar-benar terimplementasi dalam aktivitas sehari-hari karyawan.

Berbagai studi sebelumnya memperkuat pentingnya ketiga variabel pelatihan, motivasi, dan adaptasi teknologi dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Dalam penelitian Widihartono & Ahmadi (2024) menyimpulkan bahwa pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi memiliki dampak positif terhadap peningkatan kompetensi dan efisiensi kerja. Demikian pula, Putri & Astuti (2022) bahwa motivasi kerja yang tinggi mendorong peningkatan kompetensi dan loyalitas karyawan di sektor jasa keuangan. Selanjutnya, dalam penelitian yang dilakukan Firdaus et al. (2024) bahkan menekankan pentingnya adaptasi teknologi dalam membentuk kompetensi digital pada karyawan, yang merupakan generasi dominan di sektor fintech saat ini. Temuan-temuan ini mendukung hipotesis bahwa ketiga variabel tersebut memiliki peran strategis dalam penguatan kualitas SDM.

Namun, tidak semua penelitian menghasilkan kesimpulan yang sejalan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Jeni & Arif (2021) menyatakan bahwa pelatihan tidak mampu meningkatkan kompetensi serta kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian oleh Pragiwani et al. (2018) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kompetensi kinerja karyawan, hal ini terjadi karena karyawan hanya bekerja sesuai perintah atasan tanpa ingin berusaha mengembangkan potensi yang ada dalam diri dan mengaktualisasi diri untuk lebih berkembang. Lebih lanjut, studi oleh Elvianto et al. (2019) menyoroti bahwa pelatihan yang tidak disertai dengan materi yang tidak relevan dengan kebutuhan karyawan seringkali tidak memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan pentingnya melakukan penelitian kontekstual yang mempertimbangkan faktor internal dan eksternal organisasi secara holistik.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat penting untuk dilakukan guna menguji pengaruh pelatihan dan pengembangan, motivasi kerja, serta adaptasi teknologi terhadap kompetensi karyawan Unit Layanan Miko Bank Jateng se-Jawa Tengah. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk mengisi kesenjangan literatur, tetapi juga untuk memberikan rekomendasi praktis bagi pengambilan keputusan manajerial. Dalam situasi saat ini, di mana tantangan dan tuntutan kerja terus meningkat, penguatan kompetensi karyawan menjadi kebutuhan mendesak. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap strategi pengembangan SDM di sektor keuangan mikro yang berbasis pada data empiris. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi penting dalam upaya peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Berdasarkan latar belakang di atas, Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diindikasikan permasalahan yang terjadi adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan (i) Apakah program pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan Unit Layanan Mikro Bank Jateng se-Jawa Tengah, (ii) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kompetensi karyawan Unit Layanan Mikro Bank Jateng se-Jawa Tengah, (iii) Apakah adaptasi terhadap teknologi berpengaruh terhadap kompetensi karyawan Unit Layanan Mikro Bank Jateng se-Jawa Tengah.

2. Kajian Pustaka

2.1. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu elemen strategis dalam manajemen sumber daya manusia modern, terutama di tengah tuntutan perubahan yang cepat pada era digitalisasi. Menurut Hasibuan (2016), pelatihan adalah proses peningkatan kemampuan teknis dan operasional karyawan agar mampu melaksanakan tugas dengan lebih efektif, sedangkan pengembangan lebih berfokus pada peningkatan kemampuan konseptual dan manajerial untuk jangka panjang. Selanjutnya Sutrisno (2019) menjelaskan bahwa perencanaan pelatihan menjadi faktor awal yang sangat menentukan keberhasilan program pelatihan. Proses ini mencakup identifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan analisis kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Kejelasan tujuan dan materi pelatihan menjadi faktor awal yang dapat menentukan keberhasilan program pelatihan dan pengembangan. Tujuan pelatihan harus dirancang secara spesifik dan terukur, serta disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing unit kerja. Dalam buku Wibowo (2018) yang berjudul *Manajemen Kinerja*, menunjukkan bahwa relevansi materi pelatihan dengan pekerjaan sehari-hari karyawan dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses pelatihan. Selanjutnya, Kompetensi instruktur pelatihan juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kualitas pelatihan. Instruktur yang berpengalaman, komunikatif, dan memahami konteks pekerjaan peserta pelatihan dapat menyampaikan materi dengan lebih mudah dipahami dan aplikatif serta kemampuan instruktur dalam membangun komunikasi yang baik dengan peserta sangat berpengaruh terhadap hasil pelatihan. Faktor yang ketiga, pelatihan yang baik harus disertai dengan evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk mengukur sejauh mana pelatihan memberikan dampak pada peningkatan kinerja dan kompetensi karyawan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui pengukuran reaksi peserta, pembelajaran yang diperoleh, perubahan perilaku, hingga dampaknya terhadap kinerja kerja (model Kirkpatrick). Terakhir, pengembangan karir juga menjadi bagian penting dari program pelatihan dan pengembangan. Organisasi yang menyediakan peluang pengembangan lanjutan, seperti pelatihan tingkat lanjut atau promosi jabatan pasca pelatihan, dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan mereka. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017), pelatihan yang terintegrasi dengan jalur pengembangan karir cenderung lebih efektif dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

2.2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berperan langsung terhadap tingkat produktivitas, kedisiplinan, dan loyalitas karyawan. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan psikologis yang mendorong seseorang untuk bertindak dan berperilaku dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja dipengaruhi oleh dua jenis dorongan, yaitu faktor intrinsik (yang berasal dari dalam diri individu) dan faktor ekstrinsik (yang berasal dari lingkungan kerja). Menurut teori motivasi oleh McClelland (1961), terdapat tiga kebutuhan dasar yang menjadi pendorong utama motivasi, yakni kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*). Dalam penelitian ini, fokus diberikan pada kebutuhan akan pencapaian, yaitu dorongan internal dari seorang karyawan untuk menetapkan dan mencapai standar kerja yang tinggi, menyelesaikan tugas dengan baik, dan menunjukkan kinerja unggul. Selanjutnya, menurut teori Herzberg (1959) dalam *Two-Factor Theory*, motivasi kerja terdiri dari dua faktor, yaitu faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator, yang bersifat intrinsik, meliputi pencapaian,

pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri. Salah satu bentuk nyata dari faktor ini adalah pengakuan atas prestasi, yakni bentuk apresiasi yang diberikan kepada karyawan yang telah menunjukkan kinerja baik. Ketika karyawan merasa usahanya dihargai, maka mereka akan termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Pengakuan tidak selalu berupa materi, melainkan bisa berbentuk pujian, penghargaan simbolis, maupun kesempatan karir. Selain itu, kepuasan kerja juga menjadi komponen penting dalam motivasi. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, baik dari sisi beban kerja, lingkungan kerja, relasi sosial, maupun makna dari pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi lebih, menunjukkan sikap yang proaktif, dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Di sisi lain, faktor ekstrinsik juga memiliki pengaruh besar terhadap motivasi kerja, salah satunya adalah ketersediaan insentif atau penghargaan. Insentif merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kinerja mereka. Bentuknya bisa berupa bonus, tunjangan, hadiah, ataupun bentuk penghargaan lainnya. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa insentif yang memadai dapat menjadi pemicu motivasi kerja karena menciptakan hubungan timbal balik antara prestasi kerja dan penghargaan yang diterima.

2.3. Adaptasi Teknologi

Adaptasi teknologi merupakan kemampuan individu untuk menerima, memahami, dan mengimplementasikan teknologi baru yang digunakan dalam pekerjaan sehari-hari. Dalam era digital yang dinamis, kemampuan ini menjadi sangat penting bagi organisasi, khususnya dalam menghadapi transformasi digital yang masif. Menurut Afiana et al. (2024) faktor pertama adalah kesiapan teknologi individu (*individual technology readiness*), yaitu sejauh mana seseorang memiliki keyakinan dan kesiapan untuk menerima dan memanfaatkan teknologi baru. Kesiapan ini mencerminkan seberapa siap secara mental, kognitif, dan keterampilan seseorang dalam menerima, memahami dan menggunakan teknologi. Selanjutnya, faktor motivasi belajar teknologi (*technology learning motivation*), yaitu dorongan psikologis yang membuat individu bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan perhatian untuk mempelajari penggunaan teknologi sebagai bagian dari pengembangan diri dalam dunia kerja. Motivasi belajar dalam konteks teknologi sangat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap pentingnya teknologi dalam menunjang kinerja dan masa depan kariernya. Menurut Sudaryanto et al. (2023) kemauan belajar yang tinggi terhadap teknologi akan mendorong proses adaptasi digital yang lebih cepat, yang pada gilirannya meningkatkan keterampilan kerja yang relevan, termasuk keterampilan analitis, komunikasi berbasis digital, serta efisiensi penggunaan sistem kerja berbasis teknologi informasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi belajar menjadi jembatan antara adopsi teknologi dan peningkatan kompetensi. Faktor yang ketiga adalah perilaku penggunaan teknologi (*technology usage behavior*). Faktor ini merujuk pada tindakan nyata karyawan dalam memanfaatkan sistem, aplikasi, atau perangkat teknologi yang disediakan organisasi untuk mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Perilaku penggunaan teknologi merupakan bentuk konkret dari proses adaptasi, di mana karyawan tidak hanya memahami atau menerima teknologi, tetapi juga mengimplementasikannya secara konsisten dalam kegiatan kerja. Dalam konteks peningkatan kompetensi karyawan, perilaku penggunaan teknologi memainkan peran strategis. Karyawan yang secara aktif dan rutin menggunakan teknologi kerja cenderung mengalami peningkatan kemampuan teknis, efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan, serta keterampilan digital yang lebih baik. Menurut Sudaryanto et al. (2023) menyatakan bahwa frekuensi penggunaan teknologi yang tinggi berbanding lurus dengan peningkatan kompetensi kognitif dan prosedural, karena karyawan menjadi terbiasa dengan sistem berbasis digital dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian

tugas. Faktor keempat adalah sikap terhadap teknologi, yang mencakup persepsi karyawan terhadap manfaat (*perceived usefulness*) dan kemudahan (*perceived ease of use*) dari teknologi yang digunakan. Davis (1989) dalam *Technology Acceptance Model (TAM)* menyebutkan bahwa individu akan cenderung menerima dan menggunakan teknologi apabila mereka percaya bahwa teknologi tersebut membantu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien dan mudah digunakan. Sudaryanto et al. (2023) menambahkan bahwa sikap positif terhadap teknologi diperkuat oleh pengalaman sukses sebelumnya dan lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran digital.

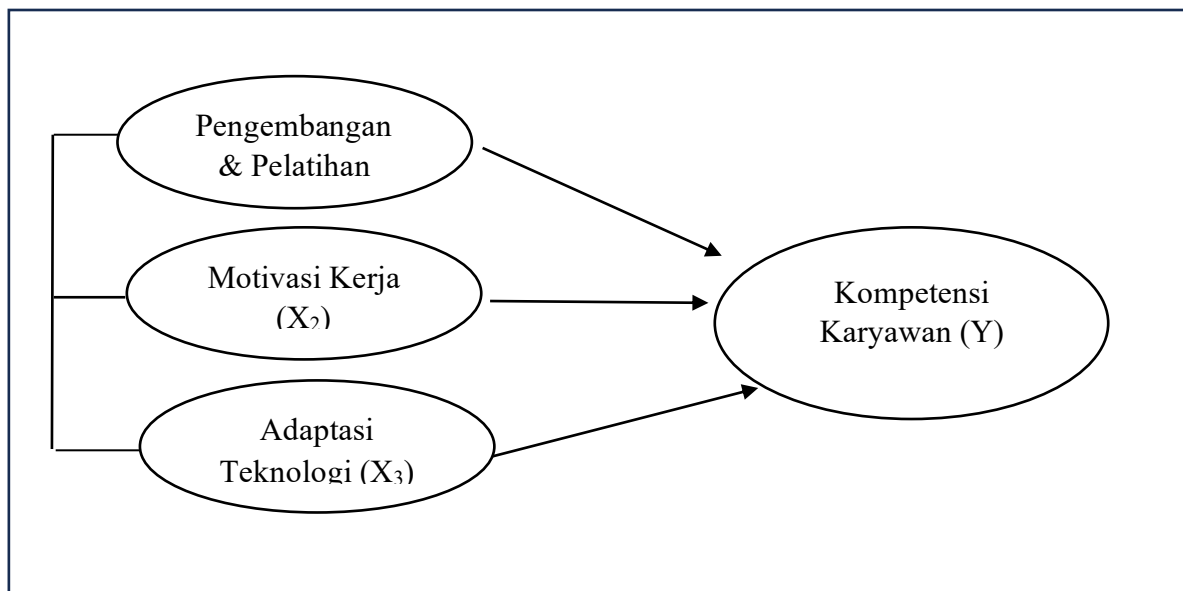
2.4. Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Dalam konteks organisasi modern, kompetensi tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga aspek perilaku dan sosial yang mendukung kinerja secara menyeluruh. Faktor pertama dalam variabel kompetensi karyawan adalah keterampilan kerja, yang mencakup baik keterampilan teknis maupun non-teknis. Keterampilan teknis berkaitan langsung dengan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas sesuai bidang kerjanya, seperti mengoperasikan perangkat, menjalankan prosedur, atau menggunakan sistem tertentu. Sementara itu, keterampilan non-teknis mencakup kemampuan manajerial, penggunaan teknologi informasi, serta literasi digital. Dalam bukunya, Sutrisno (2019) menjelaskan keterampilan teknis dan non-teknis secara simultan berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja karyawan, terutama dalam lingkungan kerja berbasis sistem digital. Faktor kedua adalah sikap kerja. Hal ini mencerminkan nilai-nilai kedisiplinan, tanggung jawab, etika kerja, serta integritas dalam menjalankan tugas. Profesionalisme menjadi fondasi penting dalam pembentukan perilaku kerja yang konsisten dan berorientasi pada kualitas. Selanjutnya oleh Wibowo (2018) sikap profesional merupakan komponen utama dalam kompetensi perilaku (*behavioral competence*), yang menentukan kepercayaan atasan dan rekan kerja terhadap performa individu. Faktor selanjutnya adalah kompetensi social yang mencakup kemampuan komunikasi dan kerjasama dalam tim. Dalam organisasi yang menuntut kolaborasi lintas unit dan lintas fungsi, kemampuan berkomunikasi secara efektif serta menjalin hubungan kerja yang harmonis menjadi kunci keberhasilan. Menurut Goleman (1998), kompetensi sosial adalah bagian penting dari kecerdasan emosional yang turut membentuk kompetensi interpersonal seseorang. Hal ini dikuatkan oleh temuan Pratiwi & Hidayat (2021) yang menunjukkan bahwa keterampilan komunikasi dan kerja sama tim memiliki kontribusi besar dalam produktivitas kerja. Faktor keempat adalah kompetensi berpikir kritis dan inisiatif, yang berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan masalah secara mandiri dan mengambil langkah proaktif dalam situasi kerja. Ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya bersifat reaktif terhadap perintah, tetapi juga inisiatif dalam perbaikan proses kerja. Penelitian oleh Nurhayati et al. (2022) menunjukkan bahwa karyawan dengan kemampuan problem solving dan inisiatif tinggi cenderung memiliki kompetensi lebih unggul dan cepat beradaptasi terhadap perubahan kerja.

2.5. Model Penelitian

Model penelitian dirancang untuk menggambarkan hubungan antara variabel independen (program pelatihan dan pengembangan, motivasi kerja, serta adaptasi teknologi) dengan variabel dependen (kompetensi karyawan). Model ini disajikan dalam bentuk diagram

alur (flowchart) yang menunjukkan arah hubungan dan interaksi antar variabel. Berikut adalah model penelitian dan narasi penjelasannya.



Gambar 2.1. Model Penelitian

Sumber: data diolah

Model penelitian ini menggambarkan hubungan kausal antara tiga variabel independent program pelatihan dan pengembangan (X_1), motivasi kerja (X_2), dan adaptasi teknologi (X_3) terhadap variabel dependen kompetensi karyawan (Y). Setiap variabel independen diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap kompetensi karyawan.

2.6. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan model penelitian yang telah disusun, hubungan antara variabel independen dan dependen dalam studi ini diasumsikan bersifat kausal. Tiga variabel independen yakni Program Pelatihan dan Pengembangan (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Adaptasi Teknologi (X_3) diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap Kompetensi Karyawan (Y).

2.6.1. Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kompetensi Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan berperan penting dalam meningkatkan kemampuan teknis, pemahaman prosedural, dan kesiapan adaptif terhadap perubahan. Penelitian oleh Widihartono & Ahmadi (2024) menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara kontekstual mampu meningkatkan keterampilan kerja dan pemahaman peran karyawan dalam organisasi. Dengan demikian, pelatihan berpotensi memperkuat kompetensi profesional karyawan secara signifikan.

H_1 : Diduga variabel program pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan.

2.6.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Karyawan

Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, merupakan fondasi psikologis penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu di tempat kerja. Menurut Hariyanto et al. (2023), motivasi kerja yang tinggi dapat memperkuat tanggung jawab, loyalitas, serta meningkatkan

inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas. Motivasi juga terbukti mendorong pembentukan kompetensi melalui peningkatan komitmen terhadap pekerjaan.

H₂: Diduga variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan.

2.6.3. Pengaruh Adaptasi Teknologi Terhadap Kompetensi Karyawan

Kemampuan beradaptasi terhadap teknologi menjadi kunci dalam menghadapi era digitalisasi, terutama di sektor perbankan. Penelitian oleh Prasetio (2024) mengungkapkan bahwa literasi digital dan penguasaan teknologi operasional berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja dan kompetensi karyawan di sektor jasa keuangan. Teknologi yang diadopsi dengan baik memungkinkan karyawan untuk menjalankan tugas dengan lebih efisien dan akurat.

H₃: Diduga variabel adaptasi teknologi berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan.

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2017) populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek maupun subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu, ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari yang kemudian yang ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini mencakup seluruh karyawan Unit Layanan Mikro (ULM) Bank Jateng yang beroperasi di wilayah Jawa Tengah per tanggal 3 Maret 2025. Berdasarkan data SDM Unit Layanan Mikro, jumlah karyawan ULM se-Jawa Tengah tercatat sebanyak 871 orang. Populasi dalam penelitian ini Karyawan tersebut memiliki peran strategis dalam memberikan layanan keuangan mikro kepada masyarakat serta mendukung pertumbuhan ekonomi lokal. Semua individu dalam populasi ini relevan untuk diteliti karena memiliki tanggung jawab langsung dalam menjalankan operasional layanan mikro.

3.2. Sampel Penelitian

Sampel penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu metode pengambilan sampel secara non-probabilitas yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan peneliti. Teknik ini digunakan agar responden yang diambil benar-benar relevan dengan tujuan penelitian, sehingga data yang diperoleh lebih akurat dan representatif. Populasi penelitian berjumlah 871 karyawan Unit Layanan Mikro Bank Jateng Mitra se-Jawa Tengah. Berdasarkan pertimbangan keterbatasan waktu, biaya, serta kesesuaian kriteria responden, peneliti menetapkan jumlah sampel sebesar 100 orang. Menurut Sugiyono (2019) dalam bukunya yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang layak untuk penelitian adalah antara 30 sampai 500 responden, atau minimal 10 kali jumlah variabel yang diteliti. Dengan demikian, jumlah 100 responden dinilai memadai untuk merepresentasikan populasi dalam penelitian ini.

3.3. Variabel Penelitian

Penelitian ini melibatkan tiga variabel independen dan satu variabel dependen:

3.3.1 Variabel Independen

Program Pelatihan dan Pengembangan (X₁): Mengukur tingkat partisipasi dalam program pelatihan formal maupun nonformal, termasuk metode pelatihan yang disampaikan, relevansi topik pelatihan terhadap pekerjaan, serta evaluasi hasil pelatihan, serta pengembangan karier.

Motivasi Kerja (X₂): Mengukur dorongan internal dan eksternal dalam menjalankan tugas, termasuk faktor-faktor seperti penghargaan, lingkungan kerja, dan dukungan manajemen.

Adaptasi Teknologi (X₃): Mengukur kemampuan dalam mengadopsi sistem teknologi baru, frekuensi penggunaan teknologi dalam melakukan pekerjaan, memahami penggunaan teknologi baru serta kemauan untuk belajar menggunakan teknologi.

3.3.3. Variabel Dependen

Kompetensi Karyawan (Y): Mengukur kapasitas profesional dalam melaksanakan tugas sesuai standar organisasi, mencakup aspek keterampilan teknis dan non teknis, sikap, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan termasuk menyelesaikan masalah.

3.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini, pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner secara *online* dalam bentuk *google form*. Kuesioner dirancang untuk mengukur variabel-variabel penelitian, yaitu program pelatihan dan pengembangan, motivasi kerja, adaptasi teknologi, serta kompetensi karyawan. Penggunaan kuesioner dipilih karena efektif untuk mengumpulkan data primer dari responden secara langsung.

3.4.1. Struktur Kuesioner

Kuesioner terdiri dari dua bagian utama:

1. Bagian Demografi: Mengumpulkan informasi dasar tentang responden, seperti usia, jenis kelamin, posisi jabatan, lama bekerja, dan pendidikan tertinggi.
2. Bagian Pertanyaan Terkait Variabel: Mengukur variabel-variabel penelitian menggunakan skala Likert.

Untuk memungkinkan para responden menjawab dalam berbagai tingkatan bagi setiap butir kepuasan dengan menggunakan format jenis *likert*, kategori yang digunakan yaitu *skala likert*. Menurut Sarjono & Julianita (2011) *skala likert* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu kejadian atau kejadian sosial, dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun *item-item* pernyataan.

Satu indikator mewakili dengan satu pernyataan dan jawaban dari setiap pernyataan yang menggunakan *skala likert* mempunyai tingkatan dari sangat positif menjadi sangat negatif. Biasanya menggunakan kata-kata berupa: sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dengan empat kategori sebagaimana terlihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Skala Likert

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

Sumber: Sarjono dan Julianita (2011).

3.5 Definisi operasional variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan secara rinci konsep, indikator pengukuran, dan skala yang digunakan untuk mengukur setiap variabel. Variabel-variabel tersebut mencakup Program Pelatihan dan Pengembangan (X1), Motivasi Kerja (X2), Adaptasi Teknologi (X3), serta Kompetensi Karyawan (Y), yang diukur berdasarkan teori dan indikator yang relevan dengan konteks penelitian.

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator Pengukuran	Skala
Program Pelatihan dan Pengembangan (X ₁): Pelatihan dan pengembangan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan melalui pembelajaran terencana guna menunjang kinerja dan kesiapan menghadapi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan.	1) Kebutuhan pelatihan yang sesuai 2) Materi pelatihan yang relevan 3) Kualitas penyampaian pelatihan 4) Kesempatan pengembangan karier (Hasibuan (2016); Sutrisno (2019); Astuti dan Nugroho (2021) dan Wibowo (2018))	Likert
Motivasi Kerja (X ₂): Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan individu untuk bertindak dan berkontribusi secara optimal dalam pekerjaan, guna mencapai tujuan organisasi.	1) Kebutuhan akan pencapaian 2) Pengakuan atas prestasi 3) Kepuasan kerja 4) Ketersediaan insentif atau penghargaan (Robbins & Judge (2017); Mangkunegara (2017))	Likert
Adaptasi Teknologi (X ₃): Adaptasi teknologi merupakan kemampuan karyawan dalam menerima, mempelajari, dan memanfaatkan teknologi baru dalam proses kerja secara efektif dan efisien.	1) Kemampuan memahami teknologi baru 2) Kemauan untuk belajar menggunakan teknologi 3) Frekuensi penggunaan teknologi dalam pekerjaan 4) Kemudahan penggunaan teknologi (Afiana et al (2023); Sudaryanto et al (2023))	Likert
Kompetensi Karyawan (Y): Kompetensi karyawan adalah kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara efektif dan produktif.	1) Keterampilan teknis dan non-teknis 2) Sikap profesional 3) Kemampuan komunikasi dan kerjasama 4) Problem solving dan inisiatif (Pratiwi & Hidayat (2021); Wibowo (2023); Nurhayati et al. (2022))	Likert

3.6. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data yang digunakan peneliti pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Kuesioner dikatakan valid jika memiliki tingkat signifikansi $< 0,05$ atau 5 %. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar skor butir

pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom (df) = $n - 2$, dalam hal ini n adalah sampel. Apabila nilai r hitung $> r$ tabel, maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2018).

3.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Statistic Program for Social Science (SPSS) memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan Cronbach Alpha $> 0,70$ (Ghozali, 2018).

3.7. Uji Asumsi Klasik

Dalam analisis regresi linier berganda perlu menghindari penyimpangan asumsi klasik agar tidak timbul masalah dalam penggunaan analisis tersebut. Uji Asumsi Klasik terdiri dari Uji Normalitas, Uji Multikolonieritas, dan Uji Heteroskedastisitas.

3.7.1. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah pada model regresi antara variabel dependen (Y) dengan variabel independen (X) terdapat distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2018). Model regresi yang dikatakan baik dalam penelitian adalah yang mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan berbagai cara yakni menggunakan Uji Kolmogorof-Sminov (Uji K-S), grafik histogram dan kurva penyebaran P-Plot. Pada penelitian ini menggunakan Uji K-S, dimana jika hasil dari uji K-S $>$ dibandingkan dengan taraf signifikan 0,1 dan data tidak menyipang dari kurva normalnya, maka model regresi tersebut dikatakan memenuhi asumsi normalitas (data berdistribusi normal).

3.7.2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi yaitu dengan melihat nilai Tolerance dan lawannya Variance Inflation Factor (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi. Nilai yang umumnya dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai tolerance $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 (Ghozali, 2018)

3.7.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah pengujian yang dilakukan guna mengetahui apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan yang lain atau tetap (Ghozali, 2018). Uji Heteroskedastisitas bagian dari uji asumsi klasik yang harus dilakukan pada regresi linear. Apabila asumsi heteroskedastisitas tidak terpenuhi. Maka model regresi linear dikatakan tidak valid sebagai alat uji.

Untuk mencari tahu apakah terdapat heteroskedastisitas atau tidak dalam penelitian ini, maka dapat dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi, variabel terkait dengan residualnya. Apabila terdapat pola seperti titik yang bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka hal itu dapat diindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Namun jika tidak terdapat pola yang jelas,

dan titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heteroskedastistas (Ghozali, 2018).

3.8. Model Analisis Data

Metode analisis data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.8.1. Regresi Linear Berganda

Dalam penulisan penelitian ini menggunakan model analisis regresi linier berganda (Multiple Regression Analysis Model). Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen dengan 1 (satu) atau lebih variabel independen (Ghozali, 2018). Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara 2 (dua) variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2018:96). Pertimbangan dipergunakan uji statistik ini karena penelitian ini mempergunakan lebih dari satu variabel bebas yang meliputi Pelatihan & Pengembangan, Motivasi Kerja, dan Adaptasi Teknologi. Adapun model tersebut sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \quad (2)$$

Keterangan:

Y	=	Kompetensi Karyawan
a	=	Konstanta atau Intercept Persamaan Regresi.
X1	=	Program Pelatihan & Pengembangan
X2	=	Motivasi Kerja
X3	=	Adaptasi Teknologi
b1	=	Koefisien regresi dari variabel Program Pelatihan & Pengembangan
b2	=	Koefisien regresi dari variabel Motivasi Kerja
b3	=	Koefisien regresi dari variabel Adaptasi Teknologi
e	=	Error.

3.9. Teknik Analisis Data

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan, perlu digunakan analisis regresi melalui Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*) dan Uji Statistik t. Tujuan digunakan analisis regresi adalah untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen.

3.9.1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2018)

3.9.2. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2018) menyatakan bahwa uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Kriteria pengukurannya yaitu dengan membandingkan antara t_{Hitung} dengan t_{Tabel} . Hipotesis ditolak apabila $t_{Hitung} < t_{tabel}$, dan hipotesis diterima apabila $t_{Hitung} > t_{tabel}$ pada tingkat signifikansi 5%.