

Pengaruh Pelatihan & Pengembangan Melalui Metode *E-Learning* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado

Reza Claudio Purwanto^{a)}, Andriyastuti Suratman
*Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta
Indonesia*

^{a)}Corresponding author: 18311459@students.uii.ac.id

ABSTRACT

PT Bank BRI Kantor Cabang Manado merupakan kantor cabang utama yang menaungi unit dan kantor kas di kota Manado. Bank BRI Kantor Cabang Manado telah menggunakan sistem pembelajaran elektronik sebagai media pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana *e-learning* sebagai media pelatihan dan pengembangan bisa meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan metode pengambilan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini mendapat 6 partisipan, dengan metode pengujian data yakni triangulasi, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *e-learning* cukup berjalan sesuai dengan tujuan dan harapan perusahaan, proses *e-learning* perusahaan memiliki *learning management system* yang baik dan mampu memberikan *learning experience* secara komprehensif, dan bentuk pelatihan *e-learning* yang dilakukan perusahaan cukup beragam sehingga bisa memenuhi kebutuhan pelatihan setiap karyawan. Penjelasan lebih lanjut akan dijelaskan pada bagian pembahasan artikel ini.

Kata Kunci: pelatihan & pengembangan, *e-learning*, kinerja SDM

PENDAHULUAN

Untuk memastikan pelayanan perbankan dapat berjalan dengan lancar, perusahaan harus terus melakukan inovasi dalam hal teknologi dan informasi untuk menjaga kinerja sumber daya manusia perusahaan. Penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti yakni kinerja SDM, pelatihan dan pengembangan, dan sistem *e-learning* perusahaan. Variabel kinerja sumber daya manusia merupakan variabel utama dalam penelitian ini karena dalam suatu organisasi atau perusahaan, dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik agar bisa memajukan dan membangun perusahaan itu sendiri dan bisa bersaing dengan kompetitor yang berada di sektor yang



sama. Secara umum, kinerja sumber daya manusia merupakan hasil kerja yang diukur baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Simamora, 2017).

Pada variabel kedua yaitu pelatihan dan pengembangan, secara umum merupakan sebuah aktivitas yang ditujukan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan ketetapan perusahaan (Rachmawati, 2008). BRI sendiri sangat memperhatikan proses pelatihan dan pengembangan yang mereka laksanakan, mengingat sumber daya manusia menjadi salah satu bagian perusahaan yang mengambil peran besar terhadap mutu dan pelayanan yang diberikan kepada para nasabah. Oleh karena itu, melaksanakan pelatihan dan pengembangan ini harus memiliki sasaran dan tujuan yang jelas dan sesuai dengan tujuan perusahaan sehingga para karyawan mampu untuk bekerja lebih efektif dan efisien (Tilon, 2013).

Variabel ketiga pada penelitian ini adalah sistem *e-learning*. *E-learning* adalah salah satu cara dari BRI untuk melatih dan mengembangkan kemampuan serta keterampilan karyawan yang bekerja. *E-learning* sendiri bertujuan untuk mengupayakan penyebaran materi pembelajaran melalui media elektronik atau internet (Surjono, 2013). Dengan adanya *e-learning* ini memungkinkan para karyawan untuk bisa berperan dalam pencarian informasi dan pengetahuan baru, memiliki biaya yang lebih rendah dibanding pelatihan secara langsung, dan memiliki akses yang tak terbatas sehingga sangat menguntungkan baik dari pihak karyawan maupun perusahaan. Berdasarkan kondisi yang dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai bagaimana *e-learning* sebagai media pelatihan dan pengembangan bisa meningkatkan kinerja sumber daya manusia di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado.

BRI merupakan salah satu perusahaan besar milik Negara yang hadir untuk melayani kebutuhan masyarakat Indonesia, seperti menghimpun dana dari masyarakat, menyalurkan kembali dana ke masyarakat, dan memberikan pelayanan produk dan jasa lainnya. Pelayanan jasa dari PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk kini semakin meningkat mengikuti perkembangan zaman, beberapa hal yang bisa dilihat dari terdapatnya sistem pelayanan *online* dan persaingan ketat dengan Bank domestik lainnya dalam hal kualitas pelayanan dan promosi untuk memberikan kepuasan pada nasabah, perusahaan juga memprioritaskan pelayanan mereka sehingga dapat bertahan dalam menguasai pasar (Fijay, Silvia and Seftarita, 2021).

KAJIAN LITERATUR

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia atau yang biasa disingkat MSDM merupakan sebuah ilmu atau cara untuk mengatur bagaimana hubungan serta peran sumber daya manusia yang dimiliki oleh individu atau perusahaan dengan maksimal hingga mencapai suatu tujuan. Menurut Hamali (2018) mengemukakan bahwa manajemen SDM merupakan sebuah pendekatan strategis terhadap terhadap motivasi, keterampilan, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Menurut Mangkunegara (2016) mengatakan bahwa MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengembangan, pengadaan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia dapat diartikan sebagai prestasi kerja (*performance*). Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil kerja atau (*output*) baik secara kualitas maupun kuantitas yang di raih oleh sumber daya manusia persatu periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2014). Menurut Masrukin, Hubeis and Wijayanto (2018) berpendapat bahwa kinerja adalah perilaku atau kegiatan yang dimunculkan oleh seseorang berkaitan dengan tugas kerja dalam perusahaan atau divisi yang dilaksanakan sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki, dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan, masyarakat, dan bagi diri sendiri. Menurut Fathurohman and Sobari (2016) tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit di dalam perusahaan merupakan cara untuk meningkatkan kinerja dan akan memberikan arah bagaimana seharusnya berperilaku saat bekerja. Kinerja juga memerlukan sebuah standar agar bisa diukur untuk setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan dan berujung pada proses penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Pelatihan & Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah inti dari sebuah perusahaan yang mencari pertumbuhan dan peningkatan berkelanjutan. Pelatihan merupakan sebuah proses jangka pendek yang memanfaatkan proses sistematis dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu (Al Fajar and Heru, 2010). Sementara menurut Mangkunegara (2014), pelatihan merupakan suatu proses pendidikan dalam jangka waktu pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir terhadap karyawan untuk memperelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum. Adapun tujuan dan manfaat pelatihan menurut Siregar (2018), yaitu: 1) Produktivitas (*productivity*). Pelatihan akan membuat karyawan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perubahan tingkah laku secara positif, yang diharapkan bisa membuat perusahaan menjadi lebih produktif, 2) Kualitas (*quality*). Dengan adanya pelatihan, kualitas karyawan perusahaan bisa dapat diperbaiki menjadi lebih baik dan meminimalisir terjadinya kesalahan dalam bekerja agar kualitas output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat, 3) Perencanaan tenaga kerja (*human resource planning*). Perencanaan karyawan dapat dilakukan dengan lebih mudah ketika perusahaan memiliki pelatihan yang akan memudahkan karyawan untuk mengisi jabatan yang kosong dalam perusahaan, 4) Pencegahan kadaluarsa (*obsolescence prevention*). Pelatihan dapat mencegah karyawan dari sifat kadaluarsa, artinya karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, dan 5) Perkembangan pribadi (*personal growth*). Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bisa meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki karyawan termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

Pengembangan merupakan suatu cara perusahaan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan tugas/ jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2009). Menurut Hasibuan (2009) bentuk dari pengembangan dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu: 1) Pengembangan secara informal. Pengembangan secara informal yaitu pengembangan atas dasar keinginan dan usaha sendiri dari karyawan untuk melatih dan mengembangkan potensi diri dengan mempelajari literatur yang berhubungan dengan jabatannya. Hal ini akan sangat menguntungkan bagi perusahaan karena efisiensi dan produktivitas karyawan akan semakin

baik. 2) Pengembangan secara formal. Pengembangan secara formal yaitu perusahaan menugaskan karyawan untuk mengikuti pendidikan yang berasal dari perusahaan tempat karyawan bekerja maupun berasal dari lembaga atau perusahaan lain. Pengembangan secara formal dilakukan karena tuntutan pekerjaan ataupun masa datang.

E-Learning

E-learning merupakan media pembelajaran berbasis teknologi informasi yang meliputi aplikasi dan proses yang luas. Menurut Basak, Wotto and Bélanger (2018) *E-learning* merupakan suatu penggunaan teknologi internet dalam memberikan pembelajaran dengan tujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam jangkauan yang luas. Menurut Agustina (2013), Komponen-komponen yang membentuk *e-learning* adalah: 1) Infrastruktur *e-learning*. Infrastruktur yang bisa dipakai untuk *membentuk e-learning* adalah seperti komputer, jaringan komputer, internet, dan perlengkapan pelengkap lainnya, 2) Sistem dan Aplikasi *e-learning*. Dalam mengaplikasikan sistem pembelajaran digital, diperlukan perangkat lunak yang biasa disebut dengan *learning management system* (LMS). LMS berguna untuk memudahkan perusahaan atau seseorang dalam melakukan sistem pembelajaran digital karena akan lebih mudah dan terarah, dan 3) konten *e-learning*. Diperlukan konten atau bahan ajar untuk membentuk sebuah *e-learning*. Konten *e-learning* ini bisa dalam bentuk teks ataupun bisa berbentuk multimedia. Konten-konten tersebut akan dimasukkan ke dalam *learning management system* yang telah dibuat sehingga akan bisa dengan mudah diakses

Pengaruh Pelatihan & Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan merupakan tulang punggung dari perusahaan. Pencapaian atau masalah yang dialami oleh sebuah perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawannya, oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam kinerja dan evaluasi karyawan (Rodriguez and Walters, 2017). Pelatihan dan pengembangan merupakan proses kritis yang berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan, dimana jika pelatihan dan pengembangan dilakukan secara tidak efektif akan mengurangi produktivitas perusahaan karena sangat bergantung pada orang-orang dengan keterampilan, sikap, dan kemampuan yang tepat agar mencapai tujuan perusahaan secara efektif (Franklin, Cowden and Karodia, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Abogsesa and Kaushik (2017) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk setiap aspek bisnis perusahaan dan harus dilibatkan dalam strategi bisnis. Dengan menggunakan strategi ini, kinerja karyawan dan kualitas bisnis akan meningkat dan dapat membawa banyak perubahan dalam perusahaan. Penelitian oleh Younas *et al.* (2018) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan berdampak positif terhadap kinerja karyawan, dimana pelatihan dan pengembangan telah menjadi faktor utama yang menentukan profitabilitas jangka panjang dan kinerja optimal perusahaan. Penelitian oleh Sulaei (2017) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika pelatihan dan pengembangan SDM meningkat dan dilakukan dengan baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat dan menjadi kunci untuk pembangunan berkelanjutan perusahaan. Penelitian oleh Humaira, Agung and Kuraesin (2020) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan, kinerja dari karyawan bisa meningkat seiring dengan pelatihan dan pengembangan yang diberikan. Penelitian oleh Mulyadi, Hidayati and Maria (2018), menyatakan bahwa semakin tinggi pelatihan dan

pengembangan SDM yang diberikan kepada karyawan, semakin tinggi juga kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan.

Pengaruh E-Learning terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh dari penggunaan *e-learning* sebagai salah satu strategi pelatihan bagi perusahaan dapat dikaitkan dengan peningkatan kinerja. Penggunaan *e-learning* dipandang sebagai salah satu kunci untuk meningkatkan kinerja, kualitas, dan aksesibilitas kepada pendidikan dan pelatihan (Lai and Liou, 2010). Hasil Penelitian oleh Mohammadyari and Singh (2014) menunjukkan bahwa *e-learning* memberikan jaringan rekan yang luas, sumber belajar yang lebih terkini, dan biaya pelatihan yang lebih rendah. Hal ini membuat niat untuk terus menggunakan *e-learning* sebagai salah satu strategi pelatihan akan berdampak signifikan pada kinerja individu karyawan. Penelitian oleh Wang, Vogel and Ran (2011), menunjukkan bahwa kegunaan teknologi untuk memberikan pembelajaran melalui sistem *e-learning* kepada karyawan sangat membantu untuk membuat kinerja mereka semakin baik ketika hal-hal seperti keselarasan antara kebutuhan individu dan kepentingan perusahaan dapat dicapai. Penelitian oleh Kamal, Alaghbari and Atteia (2016), menyatakan bahwa *e-learning* memiliki pengaruh penting terhadap kinerja. Penerapan budaya *e-learning* di kalangan karyawan yang terintegrasi secara menarik akan berujung kepada hasil kinerja yang tinggi dan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Penelitian oleh Silaen, Afriyanto and Noor (2021), menunjukkan bahwa penerapan sistem *e-learning* pada perusahaan yang diteliti dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan, mempertahankan perusahaan, dan mempertahankan kinerja karyawan secara optimal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif untuk bisa memahami dengan jelas bagaimana pengaruh dari *e-learning* sebagai media pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja sumber daya manusia di Bank BRI Kantor Cabang Manado. Mahpur (2017) menyatakan bahwa terdapat empat langkah dalam menganalisis sebuah data kualitatif yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara semi terstruktur terhadap enam informan yang berasal dari berbagai divisi di Bank BRI Kantor Cabang Manado. Untuk mencapai syarat realibilitas pada penelitian kualitatif ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi dari berbagai sumber dan informan guna mendapatkan data yang akurat. Data tersebut diambil dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi selama rentang waktu tiga bulan peneliti melakukan magang di Bank BRI Kantor Cabang Manado. Artikel ini tidak memuat informasi data pribadi atau data penting perusahaan demi menjaga kerahasiaan, akan tetapi peneliti mengutip langsung pernyataan dari informan kunci dan pendukung untuk bisa menjelaskan fenomena yang terjadi di bagian hasil dan pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini akan dikelola dengan menggunakan cara koding. Koding sendiri bertujuan untuk mendapatkan sebuah gambaran fakta sebagai satu kesatuan analisis dari data kualitatif sehingga lebih dapat memahami isi, makna, dan pola dari data yang didapat (Mahpur, 2017). Dalam tahap pengumpulan data, data-data yang dikumpulkan merupakan data dari informan utama dan pendukung dari karyawan BRI Kantor Cabang Manado.

Tabel 1. Pengkodean Awal Pengumpulan Data

No	Pengumpulan Data Wawancara (Kata Kunci)	Jumlah Temuan (Kata Kunci disebutkan)	Persentase (%)
1.	Sudah sesuai dengan visi dan misi perusahaan	9	8
2.	Terdapat kendala dalam pelaksanaan pembelajaran	13	11
3.	Lebih efektif dan efisien dalam memberikan <i>learning experience</i> pada karyawan	15	13
4.	<i>Learning management system</i> yang menarik dan memotivasi karyawan	14	12
5.	Materi yang <i>up to date</i> dan mudah diakses karyawan	12	10
6.	Menganalisa dan mengevaluasi kesulitan karyawan	11	10
7.	Meningkatkan kompetensi sesuai posisi masing-masing karyawan	12	10
8.	<i>E-learning</i> dalam bentuk soal, video, dan <i>e-book</i>	10	9
9.	<i>E-learning</i> khusus sesuai dengan kebutuhan, aspirasi, dan karir karyawan	11	10
10.	Bekerja sama dengan <i>expertise</i> di bidang tertentu	8	7
	Total	115	100

Sumber: Olah Data Primer (2022)

Data yang telah dikumpulkan dari hasil wawancara semi berstruktur, kemudian akan dilanjutkan ke dalam proses analisis data yang selanjutnya yaitu axial coding. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan rumusan masalah dari hasil penelitian kualitatif, dimana data yang telah dikumpulkan akan dikategorisasikan kedalam tema-tema tertentu. Tema-tema ini diambil berdasarkan tinjauan literatur sebelumnya terkait pengaruh pelatihan dan pengembangan melalui metode *e-learning* terhadap kinerja karyawan.

Kemudian, semua kategori kata kunci yang telah di dapatkan sebelumnya akan diuji dengan teknik triangulasi data untuk mengecek validasi data. Peneliti melakukan triangulasi sumber dari wawancara yang telah dilakukan dengan beberapa karyawan di BRI Kantor Cabang Manado dari berbagai latar belakang posisi yang berbeda.

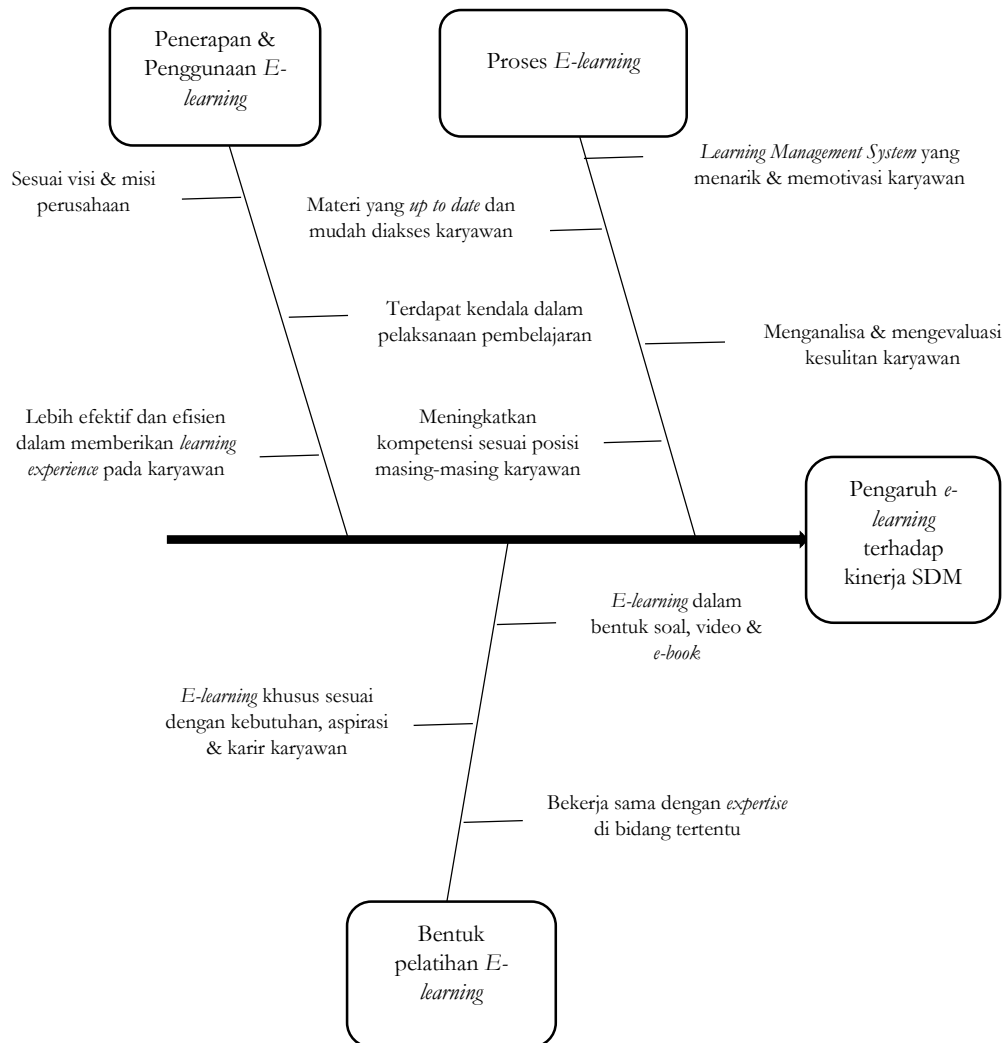
Tabel 2. Pengkodean Aksial Reduksi Data

No	Tema Kategorisasi	Kata Kunci Wawancara	Jumlah Temuan (Kata Kunci)	Persentase (%)	Data Triangulasi	Status Data
1.	Penerapan dan penggunaan <i>e-learning</i> perusahaan	Sudah sesuai dengan visi dan misi perusahaan	9	8	3	Valid

		Terdapat kendala dalam pelaksanaan pembelajaran	13	11	4	Valid
		Lebih efektif dan efisien dalam memberikan <i>learning experience</i> pada karyawan	15	13	4	Valid
2.	Proses <i>e-learning</i> perusahaan	<i>learning management system</i> yang menarik dan memotivasi karyawan	14	12	3	Valid
		Materi yang <i>up to date</i> dan mudah diakses karyawan	12	10	4	Valid
		Menganalisa dan mengevaluasi kesulitan karyawan	11	10	3	Valid
		Meningkatkan kompetensi sesuai posisi masing-masing karyawan	12	10	4	Valid
3.	Bentuk pelatihan <i>e-learning</i> perusahaan	<i>e-learning</i> dalam bentuk soal, video, dan <i>e-book</i>	10	9	3	Valid
		<i>e-learning</i> khusus sesuai dengan kebutuhan, aspirasi, dan karir karyawan	11	10	4	Valid
		Bekerja sama dengan <i>expertise</i> di bidang tertentu	8	7	3	Valid

Sumber: Olah Data Primer (2022)

Penyajian dalam menganalisis data kualitatif merupakan tahap selanjutnya setelah mereduksi data. Dengan menyajikan data dalam bentuk grafik ataupun gambar akan membuat data menjadi terorganisir dan tersusun dalam pola yang saling berhubungan satu sama lain, sehingga akan semakin mudah untuk dipahami. Tampilan data dalam penelitian ini akan disajikan dengan menggunakan diagram ishikawa atau diagram tulang ikan. Diagram ishikawa sendiri akan menunjukkan seperti apa pengaruh pelatihan dan pengembangan melalui metode *e-learning* terhadap kinerja sumber daya manusia yang menjadi fokus utama pada penelitian ini.



Gambar 1. Diagram Ishikawa

Data dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk diagram ishikawa atau diagram tulang ikan. Diagram Ishikawa bisa menunjukkan sebab akibat tentang bagaimana *e-learning* sebagai media pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Salah satu strategi utama dalam melatih dan mengembangkan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Bank BRI Kantor Cabang Manado adalah dengan menerapkan sistem *e-learning* atau pembelajaran secara digital.

BRI sendiri menjalankan sistem *e-learning* ini dengan memperhatikan mulai dari penerapan *e-learning* tersebut, proses, hingga macam-macam bentuk *e-learning* yang mungkin bisa diberikan kepada karyawan. Strategi ini akan sangat membantu karyawan untuk dapat menjaga dan meningkatkan kinerja mereka sehingga pelayanan kepada nasabah akan menjadi lebih baik dan tujuan perusahaan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan juga menjadi *leader* di industri perbankan bisa diraih.

Penerapan *E-Learning* sebagai Media Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu elemen yang penting bagi perusahaan yang berkaitan dengan peningkatan keterampilan, kompetensi, dan pengalaman seorang karyawan melalui berbagai jenis program pelatihan dan pengembangan (Kadiresan *et al.*, 2015). Salah satu media pelatihan dan pengembangan utama yang digunakan di BRI Kantor Cabang Manado adalah dengan menerapkan sistem pembelajaran digital atau *e-learning*. “Menurut saya, agar karyawan tetap mendapat pelatihan khususnya waktu masa-masa pandemic dulu, membantu juga buat karyawan kinerja mereka bisa naik, karyawan-karyawan bisa jadi lebih kompeten dan ya perusahaan juga bisa mendapat dan menjaga sumber daya manusia tetap berkualitas”. Dikatakan bahwasannya dalam penerapan *e-learning*, perusahaan bertujuan dan berfokus untuk meningkatkan kinerja para karyawan yang merupakan salah satu visi dan misi dari BRI. Hal ini membuat sumber daya manusia yang ada di perusahaan bisa mendapatkan *learning experience* secara lebih efektif dan efisien sehingga membuat karyawan menjadi lebih berkualitas dan lebih berkompeten dalam memberikan layanan kepada nasabah.

“Mungkin kalau kendalanya yang paling sering itu terkait web atau server tempat *e-learning* dilakukan sering ada masalah sering terjadi *error*. Makanya saya sebagai SPO kantor cabang menugaskan tim IT untuk terus memelihara dengan baik server-server dan web-web tidak hanya *e-learning* tetapi web yang berhubungan dengan nasabah juga dipelihara agar tidak menimbulkan masalah-masalah dalam operasionalnya BRI”. Akan tetapi ditemukan juga dalam penerapan sistem *e-learning* sebagai media pelatihan dan pengembangan bank BRI, terdapat beberapa masalah yang masih memerlukan evaluasi dan perbaikan seperti masalah *server* yang sering *error*. Terlepas dari masalah yang muncul, BRI tetap berusaha untuk meminimalisir terjadinya masalah sehingga membuat penerapannya menjadi lebih maksimal dan mengharapkan dengan adanya sistem pembelajaran digital ini mampu membuat kinerja karyawan lebih baik. Kinerja karyawan yang mengacu pada seberapa efektif karyawan melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Ini membuat secara keseluruhan dengan sistem *e-learning* yang diterapkan oleh BRI, sudah cukup memenuhi tujuan dan harapan perusahaan dalam membawa perubahan kepada kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Proses *E-Learning* sebagai Media Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM

E-learning sebagai media pelatihan dan pengembangan yang dinilai BRI bisa menjadi strategi utama dalam meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia harus memiliki proses *learning management system* yang baik dan mumpuni. *Learning management system* yang baik adalah sistem yang dapat mendistribusikan, membuat, dan mengatur penyampaian materi pembelajaran secara komprehensif (Agarwal and Lenka, 2018). *Iya menarik soalnya kalau karyawan aktif dalam membuat atau mengikuti pembelajaran e-learning itu nanti diberikan point di BRISmart yang nanti bisa ditukarkan untuk hadiah jadi memicu semangat belajar dari karyawan-karyawan BRI*”.

Dari pernyataan informan diatas, ditemukan bahwa BRI memiliki *learning management system* yang bernama BRISmart yang dikelola oleh kantor pusat BRI *Corporate University*. BRISmart sendiri merupakan sistem layanan pembelajaran *online* bagi karyawan untuk dapat dengan bebas mengembangkan dirinya melalui berbagai aktivitas yang ditawarkan didalamnya. Dengan adanya BRISmart, BRI sendiri mampu mengevaluasi dan menganalisa kesulitan yang dimiliki oleh karyawan mereka saat bekerja sehingga mampu meningkatkan kinerja mereka sesuai posisi masing-masing karyawan. Konten pembelajaran di dalam

BRISmart sendiri sangat *up to date* dan sangat mudah diakses oleh karyawan. BRI juga memotivasi karyawan untuk mengikuti pembelajaran *online* ini dengan cara memberikan *reward* kepada karyawan yang aktif untuk mengikuti kegiatan *e-learning* tersebut. Dapat disimpulkan bahwa, proses *learning management system* yang dikembangkan oleh BRI sudah sangat baik untuk mampu memotivasi dan memudahkan karyawan untuk dapat mengembangkan kinerja sesuai posisinya masing-masing.

Bentuk *E-Learning* sebagai Media Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM

Bank BRI Kantor Cabang Manado memiliki beberapa macam bentuk *e-learning* yang dapat ditawarkan kepada karyawan untuk mendapatkan *learning experience* sesuai kebutuhan, aspirasi, dan yang dapat menunjang karir karyawan. *E-learning* sebagai media pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang diterapkan oleh BRI harus bisa memenuhi kebutuhan pengembangan kinerja karyawan sesuai dengan porsi dan posisi karyawan agar bisa menghasilkan kinerja yang lebih maksimal (Mulyadi, Hidayati and Maria, 2018).

“Kalau dari yang saya pernah ikuti ada beberapa seperti ya *e-learning* khusus posisi saya itu berupa materi dan soal, ada juga berupa vidio, ada *e-book* juga, ada juga banyak kelas yang bisa diikuti dengan *free*, sama ada juga pelatihan yang bekerja sama dengan pakar atau *zoom meeting* dengan perusahaan lain juga pernah saya ikuti”. Dari pernyataan informan diatas, ditemukan bahwa BRI memiliki beberapa macam bentuk *e-learning* yang bisa digunakan oleh karyawan dengan bebas sebagai media pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja mereka. BRI menyiapkan pembelajaran online seperti dalam bentuk materi, soal-soal, dan *e-book* yang dipersiapkan untuk menambah pengetahuan karyawan, dalam bentuk vidio, *classmeet with expert* atau bertemu dengan pakar, dan bekerja sama dengan perusahaan lain untuk saling bertukar pikiran dan menambah relasi karyawan. Semua bentuk pembelajaran online tersebut dipersiapkan BRI untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan dan juga untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pelayanan nasabah.

KETERBATASAN & IMPLIKASI MANAJERIAL

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti mendapati beberapa keterbatasan pada saat proses meneliti. Keterbatasan pertama dalam melakukan penelitian ini adalah kesusahan dalam mendapatkan calon informan pendukung yang bisa mendukung data penelitian terkait dan keterbatasan kedua adalah dalam mencari studi penelitian sebelumnya terkait topik yang diambil.

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, hal yang bisa dilakukan adalah dengan mencari informan yang dianggap paling mengetahui mengenai topik penelitian yang diambil dan mempelajari atau mencari studi penelitian terkait topik penelitian lebih dalam. Implikasi manajerial berdasarkan temuan dari analisis data dalam penelitian ini adalah perusahaan bisa lebih efektif dalam membuat dan juga memanfaatkan sistem pembelajaran digital atau *e-learning* lebih baik lagi agar bisa meningkatkan kinerja sumber daya manusia di perusahaan secara maksimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan permasalahan yang muncul, peneliti mengambil beberapa kesimpulan yang di mana penerapan *e-learning* sebagai media pelatihan dan pengembangan pada karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado telah cukup berjalan sesuai dengan tujuan

dan harapan dari perusahaan. Selain itu proses *e-learning* sebagai media pelatihan dan pengembangan pada karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado dikemas dalam *learning management system* yang baik dan mampu untuk memberikan *learning experience* pada karyawan secara komprehensif. Bentuk pelatihan dari *e-learning* yang dilakukan oleh PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado untuk bisa meningkatkan kinerja karyawan juga sudah cukup beragam dan bisa memenuhi kebutuhan pelatihan setiap karyawan.

Penulis juga mengambil kesimpulan utama bahwa *e-learning* sebagai media pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado. *E-learning* terbukti mampu memberikan *learning experience* dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan diri. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini dapat dikembangkan sehingga bisa digunakan untuk studi masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abogsesa, A.S. and Kaushik, G. (2017) "Impact of Training and Development on Employee Performance," *International Journal of Civic Engagement and Social Change*, 4(3), pp. 53–68. Available at: <https://doi.org/10.4018/ijcesc.2017070104>.
- Agarwal, S. and Lenka, U. (2018) "Managing Organization Effectiveness Through E-Human Resource Management Tool-E-Learning: Indian Cases a Qualitative Approach," *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 4(1), pp. 298–312.
- Agustina, M. (2013) "Pemanfaatan E-Learning sebagai Media Pembelajaran," in *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI)*. Yogyakarta: Jurusan Informatika UII, pp. 8–12. Available at: <https://journal.uii.ac.id/Snati/article/view/3064>.
- Basak, S.K., Wotto, M. and Bélanger, P. (2018) "E-learning, M-learning and D-learning: Conceptual definition and comparative analysis," *E-Learning and Digital Media*, 15(4), pp. 191–216. Available at: <https://doi.org/10.1177/2042753018785180>.
- Al Fajar, S. and Heru, T. (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Cetakan I. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Fathurohman, F. and Sobari, E. (2016) "Strategi Pengembangan Kinerja SDM Gugus Perwakilan Pemilik Ternak SPR Cinagarabogo Subang (Tinjauan Teori dan Aplikasi)," *Jurnal Dimensia*, 13(2), pp. 67–92. Available at: <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/QD8TP>.
- Fijay, A.H., Silvia, V. and Seftarita, C. (2021) "The Effects of Monetary Variables on the Growth of Small and Medium Industry in Aceh Province," *International Journal of Quantitative Research and Modeling*, 2(3), pp. 125–131.
- Franklin, D.K., Cowden, R. and Karodia, A.M. (2014) "The impact of training and Development on Job Performance," *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 3(3), pp. 1–34.
- Hamali, A.Y. (2018) *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Hasibuan, M.S.P. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Humaira, F., Agung, S. and Kuraesin, E. (2020) “Pengaruh Integritas Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan,” *Manager: Jurnal Ilmu manajemen*, 2(3), pp. 329–342. Available at: <https://doi.org/10.32832/manager.v2i3.3706>.
- Kadiresan, V. *et al.* (2015) “Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention,” *Asian Social Science*, 11(24), pp. 162–176. Available at: <https://doi.org/10.5539/ass.v11n24p162>.
- Kamal, K., Alaghbari, M. and Atteia, M. (2016) “E-training & employees ’ performance a practical study on the ministry of education in the Kingdom of Bahrain E-Training & Employees ’ Performance a Practical Study on the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain,” *Journal of Resources Development and Management*, 18, pp. 1–8.
- Lai, C.-Y. and Liou, W.-C. (2010) “Implementation of E-Learning and Corporate Performance: An Empirical Investigation,” *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, 3(1), p. 4. Available at: <https://doi.org/10.3991/ijac.v3i1.1022>.
- Mahpur, M. (2017) “Memantapkan Analisis Data Melalui Tahapan Koding,” *Repository Universitas Islam Negeri Malang*, pp. 1–17. Available at: <http://repository.uin-malang.ac.id/800/2/koding.pdf>.
- Mangkunegara, A. A.P. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A.P. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Masrukin, Hubeis, M. and Wijayanto, H. (2018) “Pengaruh Keadilan Organisasi Dalam Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Penilaian Dan Kinerja Karyawan,” *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, (3), pp. 231–254.
- Mohammadyari, S. and Singh, H. (2015) “Understanding the effect of e-learning on individual performance: The role of digital literacy,” *Computers and Education*, 82, pp. 11–25. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.10.025>.
- Mulyadi, R., Hidayati, T. and Maria, S. (2018) “Pengaruh perencanaan karir pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan,” *KINERJA*, 15(1), p. 29. Available at: <https://doi.org/10.29264/jkin.v15i1.1999>.
- Rachmawati, I.K. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Rodriguez, J. and Walters, K. (2017) “The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation,” *International Journal Peer Reviewed Journal Refereed Journal Indexed Journal UGC Approved Journal Impact Factor*, 3(10), pp. 206–212.
- Silaen, S.H.Y., Afrilianto, M. and Noor, A.H. (2021) “EMPLOYEE PERFORMANCE IMPROVEMENT THROUGH DREAM (DIGITAL ROOM FOR E-LEARNING MODULES) APPLICATION TRAINING BASED ON E-LEARNING AT BANK BTN CIMAHI BRANCH,” *EMPOWERMENT : JURNAL ILMIAH PROGRAM STUDI PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH*, 10(2), pp. 149–159. Available at: <http://e-journal.stkipsiliwangi.ac.id/index.php/empowerment/article/view/2690>.
- Simamora, H. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIEY.

- Siregar, E. (2018) “FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) DALAM UPAYA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM),” *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 11(2), pp. 153–166. Available at: <https://doi.org/10.33541/jdp.v11i2.812>.
- Sulaefi (2017) “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan,” *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), pp. 8–21. Available at: <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1212>.
- Surjono, H.D. (2013) *Membangun Course E-Learning Berbasis Moodle*. Yogyakarta: UNY Press. Available at: <http://blog.uny.ac.id/hermansurjono/files/2013/10/Membangun-Course-Elearning-berbasis-Moodle-nov2013-sm-sc.pdf>.
- Tilon, D.A. (2013) “Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Restoran A&W di City of Tomorrow Surabaya,” *Agora*, 1(3), p. 70.
- Wang, M., Vogel, D. and Ran, W. (2011) “Creating a performance-oriented e-learning environment: A design science approach,” *Information and Management*, 48(7), pp. 260–269. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.06.003>.
- Younas, W. *et al.* (2018) “The Impact of Training and Development on Employee Performance IOSR Journals The Impact of Training and Development on Employee Performance,” *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(7. Ver. IV), pp. 20–23. Available at: <https://doi.org/10.9790/487X-2007042023>.