

Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Kondisi Pandemi Covid-19 Pada PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat

Muhammad Nurhalim*¹, Rahmi Fahmy²

Master of Management Study Program, Universitas Andalas, Padang, 25175, Indonesia¹

Universitas Andalas, Padang, 25175, Indonesia²

*correspondence e-mail: iimmuhammad16@gmail.com

Abstract. *At the end of 2019, a case of pneumonia caused by the corona virus was first discovered in the city of Wuhan, China. The disease then began to spread around the world quickly and became known as Covid-19. The Covid-19 pandemic has had a tremendous impact on various aspects of life, one of which is the economic aspect, including the financial condition of various companies. As one of the companies affected by the Covid-19 virus, namely PT Jasa Raharja West Sumatra Branch. Since the Covid-19 virus pandemic, many changes have occurred and various efforts have been made within PT Jasa Raharja's West Sumatra Branch to break the chain of the spread of the Covid-19 virus and also to stabilize the company's financial condition and improve employee performance during the Covid-19 pandemic. some of them by providing training and motivational activities to their employees. This study aims to analyze the effect of training mediated by motivation on employee performance during the Covid-19 pandemic, carried out on 49 permanent employees of PT Jasa Raharja West Sumatra Branch through the distribution of questionnaires, then the data obtained was processed using the SmartPLS software version 3.3. The results of the research conducted, it was found that motivation is proven to have a partially mediating role on the relationship between training and employee performance of PT Jasa Raharja West Sumatra Branch, especially during the Covid-19 pandemic.*

Keywords : Covid-19; Motivation; Performance; Training.

Pendahuluan

PT Jasa Raharja yang bergerak dibidang penjaminan biaya rawatan korban kecelakaan lalu lintas, sejak terdampak pandemi virus Covid-19 telah mengalami banyak perubahan mulai dari pola kerja perusahaan hingga pencapaian target pendapatan. Dismotivasi dalam diri karyawan sebagai salah satu contohnya, seorang pegawai menjadi tidak bersemangat untuk melakukan pekerjaannya, karena harus berhadapan dengan risiko penurunan kesehatan akibat terdampak virus Covid-19. Jika mendalami pola kerja yang telah berubah selama masa pandemi ini, tentu pola kerja normal sebelum munculnya pandemi kemungkinan besar tidak akan lagi sama. Pola kerja pascapandemi akan semakin variatif, pada masa pandemi seperti sekarang bahkan terdapat sebuah pendapat yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik harus lebih difokuskan lagi, sebab motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi ekstrinsik, bukan intrinsik (Nilasari, Nisfiannoor, Rosary, 2021).

Perubahan selanjutnya yaitu penurunan penetapan target yang harus dicapai oleh perusahaan sejak tahun 2016 hingga tahun 2020. Alasan pertama atas penurunan penetapan target tersebut yaitu karena terjadi penyesuaian yang dilakukan perusahaan terhadap kenaikan nilai santunan yang diserahkan kepada korban maupun ahli waris korban kecelakaan lalu lintas yang mana tanpa diikuti dengan adanya kenaikan pungutan premi yang dibebankan kepada masyarakat. Kedua, karena selama periode 2020 pada masa pandemi Covid-19 mengalami kondisi defisit.

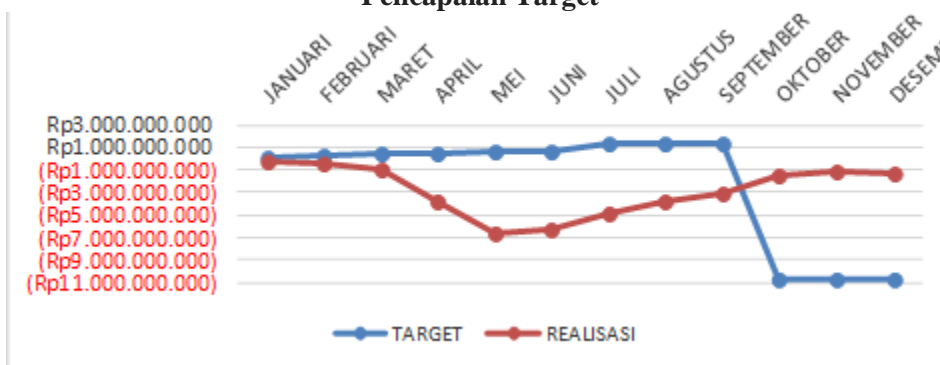
Tabel 1
Perbandingan Laba Sebelum Pajak

Tahun	Realisasi	Target	%
2016	Rp.34.667.769.775	Rp. 38.675.000.000	89.64%
2017	Rp. 9.417.752.642	Rp. 11.976.900.000	78.63%
2018	Rp. 3.563.536.410	Rp. 3.939.375.000	90.46%
2019	Rp 934.203.079	Rp. 814.896.000	114.64%
2020	(Rp 1.338.660.278)	(Rp.10.673.112.000)	87.64%

Sumber : Laporan hasil Usaha JR Sumbar, 2020

Pandemi Covid-19 mengakibatkan penurunan pendapatan perusahaan PT Jasa Raharja di Cabang Sumbar. Berikut grafik pencapaian target pada masa pandemi Covid-19 sejak awal tahun 2020.

Gambar 1
Pencapaian Target



Sumber: data olahan

Pada gambar 1 dapat dilihat perolehan pendapatan PT Jasa Raharja selama periode 2020 pada masa pandemi Covid-19 mengalami kondisi defisit dengan pencapaian target hanya sebesar 87% atau senilai -Rp 1.338.662.278 (minus satu milyar tiga ratus tiga puluh delapan juta enam ratus enam puluh dua ribu dua ratus tujuh puluh delapan rupiah). Sebagai salah satu perusahaan *profit oriented*, maka sektor pendapat perusahaan merupakan salah satu yang dijadikan tolak ukur kinerja. Dapat dipahami bahwa akibat dari kondisi pandemi yang ada, berbagai sektor perekonomian global ikut menjadi tertekan. Dalam hal khususnya PT Jasa Raharja Cabang Sumbar, mengalami penurunan pendapatan diakibatkan hal tersebut. Menyikapi perubahan tersebut, kondisi di atas mendorong PT Jasa Raharja Cabang Sumbar melakukan berbagai upaya untuk dapat mengembalikan kestabilan perusahaan guna mempertahankan keberlangsungan hidup korporasi. Berdasarkan observasi awal, PT Jasa Raharja Cabang Sumbar telah melakukan penghematan anggaran biaya operasional, mengadakan kegiatan intensifikasi dibidang pendapatan, upaya koordinasi dengan mitra terkait, dan menginisiasi para karyawan agar mengikuti kegiatan pelatihan serta membangun motivasi dalam diri karyawan.

Perusahaan memberikan pelatihan untuk pembekalan yang cukup bagi karyawan sehingga karyawan menjadi siap untuk menghadapi berbagai macam permasalahan yang terjadi akibat pandemi Covid-19 yang akan menumbuhkan motivasi dalam bekerja. Semisal, karyawan diberikan pembekalan mengenai mitigasi pencegahan terjangkit virus Covid-19 dan tentang protokol kesehatan yang harus dilakukan, serta upaya apa yang dapat dijalankan jika seandainya terjangkit Covid-19 hingga penjelasan mengenai penjaminan kesehatan dan kesejahteraan bagi diri dan anggota keluarga karyawan yang bersangkutan. Selain itu juga tanpa adanya pengetahuan dan pelatihan yang tepat dan benar, bahkan karyawan yang paling termotivasi akan dapat dengan cepat mengalami depresi, frustrasi sehingga menjadi tidak produktif (Asim, 2013).

PT Jasa Raharja Cabang Sumbar perlu mempersiapkan keahlian karyawan melalui kegiatan pelatihan dan meningkatkan motivasi. Upaya tersebut diharapkan dapat terwujud *Human Capital* yang berkompeten dan berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan guna mendorong pencapaian target, terutama dalam menghadapi situasi disaat masa pandemi Covid-19. *Human capital* adalah semua hal berkenaan tentang manusia dengan segala kemampuan yang dimilikinya, sehingga dapat memberikan nilai bagi korporasi untuk mencapai tujuan. (Sukoco & Prameswari, 2017). Pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh simultan yang signifikan kepada kinerja karyawan (Hermawati, *et al*, 2021). Pelatihan dinilai memberi pengaruh positif dan signifikan kepada motivasi kerja karyawan, peningkatan pelatihan kepada karyawan akan mampu menaikkan motivasi kerja karyawan agar terus bersemangat, serta mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya (Riani *et al*, 2017). Pelatihan diperlukan untuk mendapatkan karyawan berkualitas yang kompeten secara teknis dan sosial serta mampu mengembangkan karir ke posisi spesialis atau manajemen (Angela, 2014). Motivasi yakni kekuatan yang memberkani energi, mengarahkan dan menopang perilaku (Armstrong, 2020). Kedepannya diharapkan perusahaan dapat memberikan perhatian lebih besar terhadap pelatihan dan motivasi, guna meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan terutama selama pandemi COVID-19. Dari berbagai uraian tersebut, diperlukan adanya pembahasan untuk menganalisa bagaimana PT Jasa Raharja Cabang Sumbar dapat menjalankan kegiatan operasional ditengah pandemi COVID-19. Maka dari itu, tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa pengaruh pelatihan terhadap motivasi karyawan, menganalisa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, menganalisa pengaruh pelatihan yang dimediasi oleh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumbar dalam kondisi pandemi Covid-19.

Metode

Penelitian ini memakai metode kuantitatif dengan pendekatan *causal analysis* yang akan menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi yang diberikan oleh PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat terhadap kinerja karyawannya. Populasi adalah seluruh karyawan perusahaan Jasa Raharja di Cabang Sumatera Barat berjumlah 49 Orang, dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus atau sampel jenuh. Teknik pengumpulan data adalah survei dengan menyebarkan kuesioner menggunakan media Google form sebagai alat untuk mempermudah penyebaran pada masa pandemi Covid-19. Tautan kuesioner disebarkan melalui aplikasi WhatsApp. Responden yang mendapatkan tautan tersebut selanjutnya diarahkan untuk dapat mengklik tautan sehingga akan muncul laman web Google Form kemudian responden dapat langsung mengisi kuesioner. Sistem akan langsung mengumpulkan data hasil kuesioner yang kemudian dapat digunakan peneliti untuk pengolahan data. Adapun indikator-indikator kuesioner dan skala likert untuk X_1 , X_2 , dan Y pada tabel 2.

Tabel 2.
Skala Likert

No	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai	Rentang Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1	0% - 19.99%
2	Tidak Setuju	2	20% - 39.99%
3	Netral	3	40% - 59.99%
4	Setuju	4	60% - 79.99%
5	Sangat Setuju	5	80% - 100%

Sumber: Sugiyono (2014)

Teknik analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) yaitu model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Penggunaan PLS terdapat beberapa evaluasi terhadap model struktural (*inner model*) dan model pengukuran (*outer model*). Evaluasi model pengukuran, dilakukan pengujian validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), reliabilitas komposit (*composite reliability*), dan *Average Variance Extracted* (AVE). Pada evaluasi model struktural dilakukan uji *R-squared* (R^2) dan uji estimasi koefisien jalur. Prosedur *bootstrapping* menghasilkan nilai *t*-statistik untuk setiap jalur hubungan yang digunakan untuk menguji hipotesis. Nilai *t*-statistik tersebut akan dibandingkan dengan nilai *t*-tabel. Penelitian yang menggunakan tingkat kepercayaan 95% sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan (α) = 5% = 0,05, nilai nilai *t*-tabelnya adalah 1,96. Apabila nilai *t*-statistik didapatkan lebih kecil dibandingkan dengan nilai t_{tabel} ($t_{statistik} < 1,960$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Jika nilai $t_{statistik}$ lebih besar atau sama dengan t_{tabel} ($t_{statistik} > 1,960$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima (Ghozali dan Latan, 2015). Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai $P_{values} < 0,05$. Adapun hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

- H_1 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Pelatihan terhadap motivasi karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat
- H_2 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variable motivasi terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat.
- H_3 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variable Pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat
- H_4 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variable Pelatihan yang dimediasi oleh variable motivasi terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat.

Hasil

Responden berjenis kelamin pria sebanyak 73,47%, dan jenis kelamin wanita 26,53%. Responden didominasi karyawan usia produktif sebab rentang usia 30 sampai 35 tahun sebanyak 24,49%. Berdasarkan status pernikahan, karyawan yang berstatus pernikahan lajang hanya 22,45%, telah menikah 73,47%, dan sisanya 4,08% berstatus duda/janda. Berdasarkan pendidikan 12,24% merupakan lulusan S2, selanjutnya dengan jumlah terbanyak 73,47% adalah lulusan strata satu (S1), 6,12% lulusan Diploma dan sisanya 8,16% adalah lulusan SMA. Karyawan dengan masa kerja 0-5 tahun berjumlah 26,53%, masa kerja 6-10 adalah yang terbanyak yakni 20,41%, karyawan dengan masa kerja 11-15 tahun 8,16%, masa kerja 16-20 tahun hanya 8,16% dan sisanya 14,29% adalah karyawan dengan masa kerja lebih dari 20 tahun. Sebanyak 10,2% responden merupakan karyawan dengan penghasilan pada rentang 0-Rp 5.000.000, 36,3% dengan rentang penghasilan Rp 5.000.000 - Rp10.000.000, 30,61% dengan rentang penghasilan Rp 10.000.000 s.d Rp 15.000.000, 8,2% dengan rentang penghasilan Rp 15.000.000 - Rp 20.000.000, dan sisanya 14,29% dengan rentang penghasilan lebih dari Rp 20.000.000.

Responden yang pernah mengikuti 1 sampai 3 kali pelatihan pada masa pandemi Covid-19 sebanyak 40,82%, yang telah mengikuti pelatihan banyak 4 sampai 6 kali sebanyak 36,73%, yang mengikuti 7 s.d 9 kali pelatihan 12,24 %, dan hanya 2,04% orang yang sudah mengikuti 10 sampai 12 kali pelatihan dan 8.16% mengikuti lebih dari 12 kali pelatihan.

*Analisis Deskriptif Variabel Penelitian
Respon Terhadap Variabel Pelatihan*

Pernyataan bahwa pelatihan yang diberikan di PT Jasa Raharja Cabang Sumbar mampu meningkatkan kinerja perusahaan mendapatkan respon terbanyak sangat setuju dengan skor 87.35%. Pelatihan memberikan keterampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin yang meningkatkan kinerja dan kualitas pekerjaan mendapat respon sangat setuju sebanyak 21 dengan skor 86,94%. Dua pernyataan selanjutnya mendapat skor yang sama yakni 85,31% yaitu pelatihan membantu dalam memuaskan pelanggan dengan layanan berkualitas, pelatihan membantu untuk menggunakan peralatan kerja dengan benar, memanfaatkan teknologi canggih dan mengamati praktik kesehatan dan keselamatan yang benar, dan pernyataan bahwa pelatihan memotivasi untuk bekerja lebih giat dan efektif. Pernyataan tentang pelatihan membantu kemandirian dengan sedikit supervisor ketika melakukan tugas dan pelatihan memberikan taktik baru untuk mengatasi tantangan yang dihadapi ketika melakukan tugas mendapat respon sangat setuju 17 dengan skor 84,49%. Sedangkan skor terendah pada variabel ini yaitu pada pernyataan pelatihan membantu karyawan untuk meningkatkan pendapatan dengan skor 71.02%.

Respon Terhadap Variabel Motivasi

Karyawan PT Jasa Raharja memiliki motivasi yang besar dalam melaksanakan pekerjaannya, hal ini merupakan pernyataan mendapat respon sangat setuju sebanyak 30 respon dengan skor 91.84%. Karyawan berusaha dalam pekerjaan karena dapat menyadari tentang diri sendiri mendapat respon sangat setuju 25 dengan skor 89,39%. Karyawan juga punya banyak energi untuk menyemangati diri sendiri ditempat kerja mendapat respon sangat setuju 26 dengan skor 88,57%. Karyawan melakukan pekerjaan untuk kepuasan yang didapatkan ketika berhasil melakukan tugas-tugas sulit mendapat respon sangat setuju 24 dengan skor 88,16%. Karyawan melakukan pekerjaan karena mendapatkan banyak kesenangan dari mempelajari hal hal baru mendapat respon sangat setuju 24 dengan skor 87,35%. Karyawan melakukan pekerjaan karena ingin sukses dan jika tidak akan merasa malu pada diri sendiri mendapat respon sangat setuju 23 dengan skor 85,71%.

Respon Terhadap Variabel Kinerja

Pernyataan yang memperoleh skor tertinggi 92.24% dengan respon sangat setuju sebanyak 31 adalah pernyataan karyawan yang senang dengan pekerjaannya lebih produktif daripada yang lain. Terdapat dua pernyataan yang mendapatkan skor yang sama 90,61 % yakni kinerja karyawan membantu perusahaan menjadi lebih produktif dengan respon sangat setuju berjumlah 27 dan sasaran kinerja karyawan dan peningkatan perusahaan dengan respon sangat setuju berjumlah 26. Pernyataan kinerja karyawan membantu pengembangan pribadi dan tujuan perusahaan memperoleh respon sangat setuju 22 dengan skor 88,98%. Kemudian pernyataan kinerja karyawan adalah hasil dari karyawan yang termotivasi mendapat respon sangat setuju 19 dengan skor 85,71%.

Evaluasi Model Pengukuran (Outhor Model)

a) Uji Validitas Konvergen

Nilai seluruh indikator yang ada memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,7, artinya semua indikator telah memiliki validitas konvergen yang cukup baik sehingga valid untuk digunakan dalam pengukuran setiap variabel latennya dan juga dapat dipakai untuk analisa lebih lanjut.

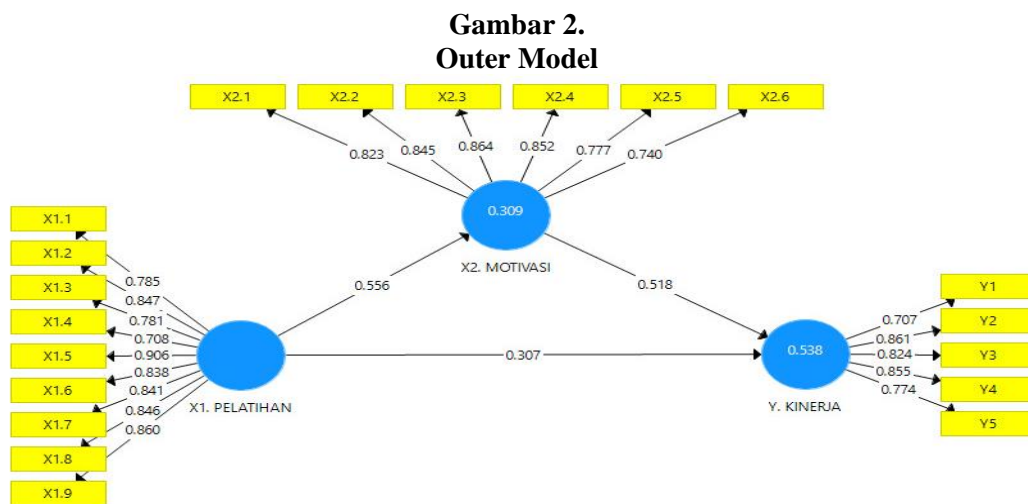
Tabel 4.
Hasil Perhitungan Outer Loading Indikator-Indikator untuk Variabel Pelatihan, Motivasi, dan Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	Koefisien Outer Loading	Keterangan
Pelatihan (X ₁)	(X _{1.1})	0,785	Valid
	(X _{1.2})	0,847	Valid
	(X _{1.3})	0,781	Valid
	(X _{1.4})	0,708	Valid
	(X _{1.5})	0,906	Valid
	(X _{1.6})	0,838	Valid
	(X _{1.7})	0,841	Valid
	(X _{1.8})	0,846	Valid

	(X _{1.9})	0,860	Valid
Motivasi (X ₂)	(X _{2.1})	0,823	Valid
	(X _{2.2})	0,845	Valid
	(X _{2.3})	0,864	Valid
	(X _{2.4})	0,852	Valid
	(X _{2.5})	0,777	Valid
	(X _{2.6})	0,740	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y ₁	0,707	Valid
	Y ₂	0,861	Valid
	Y ₃	0,824	Valid
	Y ₄	0,855	Valid
	Y ₅	0,774	Valid

Sumber: data olahan

Selanjutnya dapat ditampilkan diagram jalur validitas konvergen:



Sumber: data olahan

b) Uji Validitas Diskriminan

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai angka cross loading yang diperoleh lebih besar dari 0,7. Artinya dari setiap indikator yang digunakan pada penelitian ini sudah memenuhi ketentuan validitas diskriminan yang baik untuk menyusun variabelnya masing-masing.

Tabel 5.
Hasil Perhitungan Cross Loading

	X ₁ .PELATIHAN	X ₂ .MOTIVASI	X ₃ .KINERJA KARYAWAN
X _{1.1}	0,785	0,548	0,496
X _{1.2}	0,847	0,527	0,587
X _{1.3}	0,781	0,265	0,437
X _{1.4}	0,708	0,382	0,397
X _{1.5}	0,906	0,470	0,527
X _{1.6}	0,838	0,517	0,437
X _{1.7}	0,841	0,403	0,491
X _{1.8}	0,846	0,395	0,511
X _{1.9}	0,860	0,537	0,494
X _{2.1}	0,366	0,823	0,683
X _{2.2}	0,840	0,845	0,570
X _{2.3}	0,412	0,864	0,559
X _{2.4}	0,474	0,852	0,537
X _{2.5}	0,401	0,777	0,542
X _{2.6}	0,589	0,740	0,474
Y ₁	0,483	0,422	0,707

Y ₂	0,530	0,596	0,861
Y ₃	0,530	0,529	0,824
Y ₄	0,423	0,529	0,855
Y ₅	0,429	0,664	0,774

Sumber: data olahan

Tabel 6.
Nilai Akar Kuadrat AVE (fornell-larcker criterion)

	X ₁ . PELATIHAN	X ₂ . PELATIHAN	X ₃ . KINERJA
X ₁ . PELATIHAN	0,825		
X ₂ . PELATIHAN	0,556	0,818	
X ₃ . KINERJA	0,594	0,688	0,806

Sumber: data olahan

Tabel 6 menunjukkan nilai Fornell-Larcker Criterion pada masing-masing variabel di mana tiap nilai korelasi suatu variabel dengan variabel itu sendiri harus lebih besar daripada variabel tersebut dengan variable lain. Semua variabel laten di dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang cukup baik.

c. Reliabilitas Komposit

Tabel 7.
Hasil Perhitungan Composite Reliability dan Cronbach Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Keterangan
Pelatihan	0,950	0,941	Reliabel
Motivasi	0,924	0,900	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,902	0,864	Reliabel

Sumber: data olahan

Tabel 7 memperlihatkan bahwasanya nilai reliabilitas komposit semua variabel laten yang ada berkisar antara nilai 0,902 hingga 0,950. Artinya bahwa semua nilai reliabilitas komposit yang ada tersebut lebih besar dari 0,7 sehingga semua variabel laten memiliki nilai reliabilitas komposit yang sudah cukup baik

Evaluasi Model Struktural Melalui R-Square (R²)

Nilai R-Square adalah nilai prosentasi atas proyeksi variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan nilai R-Square yang tertera pada tabel 8 dapat dijelaskan bahwa:

1. Variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel motivasi dan pelatihan sebesar 53,8 persen dan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti.
2. Variabel motivasi dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan sebesar 30,9 persen, sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti

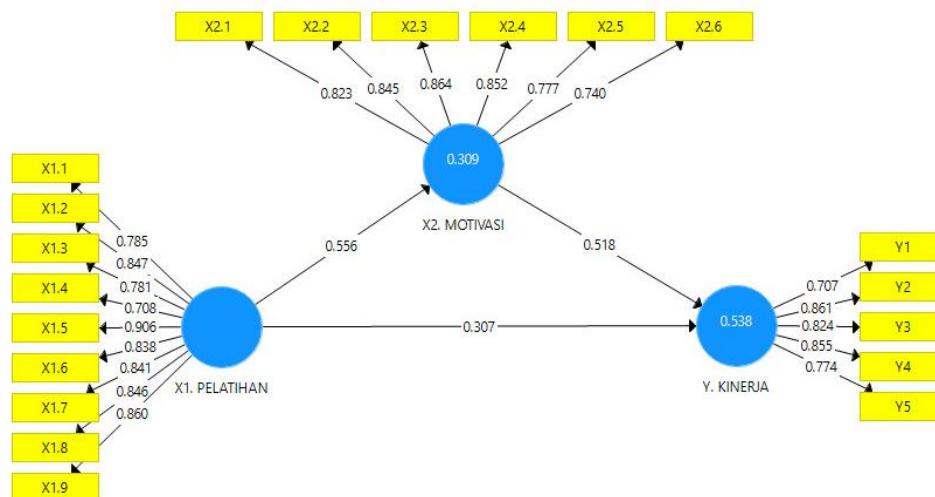
Tabel 8
Hasil Perhitungan R-Square

Variabel	R-Square
Motivasi	0,309
Kinerja	0,538

Sumber: data olahan

Uji Hipotesis Model Koefisien Jalur

**Gambar 3
Inner Model**



Sumber: data olahan

**Tabel 9.
Bootstrapping**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. PELATIHAN -> X2. MOTIVASI	0,556	0,586	0,115	4,820	0,000
X1. PELATIHAN -> Y. KINERJA	0,307	0,305	0,165	1,859	0,064
X2. MOTIVASI -> Y. KINERJA	0,518	0,535	0,114	4,543	0,000

Sumber: data olahan

Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi

**Tabel 10.
Bootstrapping**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 PELATIHAN -> X2. MOTIVASI	0,556	0,586	0,115	4,820	0,000

Sumber: data olahan

Tabel 10 memperlihatkan nilai sample mean sebesar 0,586 maka pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumbar. Semakin baik kualitas pelatihan maka akan meningkatkan motivasi karyawan. Nilai t statistik sebesar 4.820 lebih besar dari t tabel (1,960), nilai P value sebesar 0,000 < 0,05 maka H₁ diterima H₀ ditolak artinya pelatihan memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumbar.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kineja

**Tabel 11.
Bootstrapping**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X2. MOTIVASI -> Y. KINERJA	0,518	0,535	0,114	4,543	0,000

Sumber: data olahan

Tabel 11 menunjukkan nilai sampel mean sebesar 0,535 maka pengaruh motivasi memiliki nilai positif terhadap motivasi karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumbar. Semakin baik kualitas pelatihan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Nilai t statistik sebesar 4,543 lebih besar dari t tabel (1,960), nilai P value sebesar

$0,000 < 0,05$ maka H_2 diterima H_0 ditolak, artinya motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumbar.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Tabel 12.
Bootstrapping

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. PELATIHAN -> Y. KINERJA	0,307	0,305	0,165	1,859	0,064

Sumber: data olahan

Terlihat pada tabel 12 bahwa nilai sampel mean sebesar 0,305 maka pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumbar. Semakin baik pelatihan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Nilai t statistik sebesar 1,859 lebih kecil dari t tabel (1,960), nilai P value sebesar 0,064 $> 0,05$ maka H_3 ditolak H_0 diterima artinya pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja PT Jasa Raharja Cabang Sumbar.

Pengaruh Pelatihan Melalui Motivasi Terhadap Motivasi

Tabel 13
Bootstrapping

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. PELATIHAN > X2. MOTIVASI > Y. KINERJA	0,288	0,314	0,098	2,933	0,004

Sumber: data olahan

Berdasarkan tabel 13 nilai sampel mean sebesar 0,314 maka motivasi memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja secara positif. Semakin baik kualitas pelatihan dan motivasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Nilai t statistik sebesar 2,933 lebih besar dari t tabel (1,645), maka H_4 diterima dan H_0 ditolak, artinya motivasi memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumbar.

Menghitung VAF

Tabel 14.
Path Koefisiens

	X1. PELATIHAN	X2. MOTIVASI	Y. KINERJA
X1. PELATIHAN		0,556	0,594
X2. MOTIVASI			0,518
Y. KINERJA			

Sumber: data olahan

Jika nilai VAF yang diperoleh berada diatas 80%, maka hal ini menunjukkan peran variabel mediasi sebagai pemediasi penuh (full mediation). Apabila nilai yang diperoleh berada diantara 20% hingga 80% maka dikatakan sebagai mediasi parsial, namun jika nilai VAF kurang dari 20% dapat disimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi. Menggunakan data pada Tabel 14 didapatkan nilai VAF 53,42 persen, . Nilai ini dapat ditafsirkan bahwa variabel motivasi memediasi variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial. Artinya motivasi memberikan efek mediasi atas pelatihan terhadap kinerja sebesar 53.42 persen, yang mana terdapat nilai 46,58% sisanya dipengaruhi oleh variable lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini

Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. Kualitas pelatihan yang semakin baik yang terapkan oleh PT Jasa Raharja maka akan mampu memberikan peningkatan terhadap motivasi karyawan didalam mengikuti pelatihan ataupun saat selesai kegiatan pelatihan, terutama disaat dalam masa pandemi Covid-19. Hal ini membuktikan pernyataan terdahulu bahwa pelatihan dan pengembangan mampu menaikkan motivasi individu untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Sohail Khan, 2019). Pernyataan tersebut juga senada dengan pendapat bahwa motivasi mampu menaikkan kesiapan pekerja dalam menghadiri pelatihan dan untuk implementasi atas apa yang mereka dapatkan dari pelatihan kedalam pekerjaan

mereka (Alsayed *et all*, 2019). Hal tersebut senada dengan pernyataan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan (Khan, 2012). Kesempatan pelatihan yang diberikan PT Jasa Raharja Cabang Sumbar menjadikan karyawan merasa mendapatkan peluang untuk bisa lebih maju dan *meupgrade* potensi kemampuan yang dimiliki, meskipun dalam hal ini sedang terdapat permasalahan pandemi Covid-19.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumbar. Hal ini semakin menguatkan pernyataan dalam penelitian terdahulu yang mengemukakan bahwa korporasi wajib memberikan motivasi karyawan mereka agar memperoleh hasil kinerja terbaik guna pencapaian tujuan organisasi (Mohamud, *et all*, 2017). Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya (Miftahun & Sugiyanto, 2010). Indikator motivasi yaitu saya memiliki keinginan besar untuk menyelesaikan pekerjaan saya dan saya punya banyak energi untuk menyemangati diri saya di tempat kerja merupakan dua hal yang berkontribusi dalam menunjukkan semangat dalam diri karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dan juga untuk memotivasi dirinya sehingga dapat meningkatkan kinerja, menyelesaikan hal sukar yang dialami dalam proses pekerjaannya. Sejalan dengan hasil penelitian Tanujaya (2015) bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh cukup kuat terhadap kinerja karyawan. Pada masa pandemi Covid-19, karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumbar tetap mempunyai semangat yang tinggi untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Tentu hal tersebut dapat mendorong penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang diharapkan. Sebagaimana tercermin pada gambar 1 tentang grafik pencapaian target, dapat dilihat pada 5 bulan pertama awal pandemi Covid-19 terjadi penurunan yang cukup signifikan, namun selanjutnya mengalami tren peningkatan setiap bulannya hingga akhir tahun 2020 bahkan melebihi harapan dari target tujuan yang telah ditetapkan. Ini menunjukkan bahwa karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumbar mempunyai semangat yang cukup tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Berdasarkan penelitian ini perusahaan PT Jasa Raharja Cabang Sumbar dinilai sudah baik dalam memenuhi kebutuhan karyawannya. Secara berkala diselenggarakan penilaian terhadap pelaksanaan kinerja karyawan. Hasil penilaian yang didapatkan kemudian akan dikonversikan menjadi *reward* bagi karyawan sesuai dengan hasil kerjanya. Tindakan tersebut merupakan salah satu sumber motivasi bagi karyawan dimasa pandemi Covid-19 untuk terus meningkatkan kinerja sehingga menjadi produktif.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisa terkait pelatihan di PT Jasa Raharja Cabang Sumbar bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut diduga akibat kinerja PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat yang juga terdampak pandemi COVID-19 sepanjang tahun 2020. Meskipun secara rutin perusahaan telah melaksanakan berbagai macam pelatihan bagi para karyawannya baik secara daring maupun tatap muka. Namun dengan keterbatasan variabel pelatihan yang berdiri sendiri dinilai tidak mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja secara signifikan. Kondisi tersebut sejalan dengan hasil penelitian Aruan (2013) bahwa pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan kepada kinerja karyawan. Pelatihan yang telah diberikan memang berdampak positif terhadap kinerja, namun dengan kondisi pandemi Covid-19, hal ini seolah memberikan batasan yang sangat sulit dilewati bagi perusahaan. Peningkatan pelatihan terhadap karyawan akan dapat menaikkan kinerja karyawan guna menyelesaikan tugas sesuai dengan standar, tepat waktu dan lebih cepat (Riani, Maarif, & Affandi, 2017). Kedepan, pelatihan yang diharapkan oleh karyawan untuk dilakukan oleh PT Jasa Raharja Cabang Sumbar diantaranya pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan guna meningkatkan kinerja karyawan, pelatihan bersertifikasi profesi sesuai minat karyawan, kuantitas dan tema pelatihan yang diberikan lebih beragam serta berkelanjutan, pelatihan yang menumbuhkan motivasi kerja. Sebab, pelatihan pada dasarnya berkaitan dengan memberikan pemahaman, pengetahuan, teknik dan praktik. Pelatihan terbukti mampu meningkatkan kinerja bagi organisasi, dengan mempengaruhi kinerja karyawan secara positif melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kompetensi karyawan dan perilaku (Nassazi, 2013).

Pengaruh Pelatihan yang Dimediasi oleh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi dalam penelitian menjadi variabel mediasi dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja secara positif. Hal ini senada dengan hasil penelitian Neza dan Amali Rivai, (2020) motivasi kerja karyawan memediasi secara parsial hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Budi Prastyo dan Sudiro (2016) bahwa pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Tanjung sari dan Nuansa Luhur (2020) ada pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi. Setiap kali adanya peningkatan persepsi responden terhadap pelatihan selanjutnya akan menaikkan kinerja yang mana variabel motivasi sebagai mediasinya. Semakin tinggi kualitas dari pelatihan dan juga motivasi maka akan mampu menaikkan kinerja karyawan. Nilai VAF 53,42 persen dapat ditafsirkan bahwa variabel motivasi memediasi variabel pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan

secara parsial. Nilai tersebut dapat dijelaskan bahwa motivasi memberikan efek mediasi atas pelatihan terhadap kinerja sebesar 53.42%, yang mana terdapat nilai 46,58% sisanya dipengaruhi oleh variable lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini. Terbukti bahwa pelatihan yang dimediasi oleh motivasi itu sangat penting bagi *core* bisnis yang dijalankan PT Jasa Raharja Cabang Sumbar. Pelatihan yang telah diikuti oleh karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumbar meskipun memberikan pengaruh yang tidak signifikan, namun dengan dimediasi oleh motivasi akan mampu memberikan peningkatan terhadap kinerja, terutama pada masa terjadinya pandemi Covid-19. Selain mengadakan pelatihan tentunya diharapkan karyawan juga mendapatkan motivasi yang baik, agar dapat berjuang lebih keras dalam menghadapi berbagai permasalahan baru yang muncul akibat pandemi Covid-19. Harapannya karyawan yang mendapatkan pelatihan dan dimediasi oleh motivasi menjadi lebih terdorong untuk mampu bekerja lebih optimal sebagaimana tujuan ataupun target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Simpulan

Tidak bisa dielakkan dalam masa pandemi Covid-19 telah terjadi beberapa perubahan di PT. Jasa rahardja cabang Sumatera Barat bik pola kerja maupun pendapatan perusahaan. Tentu dalam menjalarkna *core* bisnis PT Jasa Raharja Cabang Sumbar perlu meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa diantaranya dengan pemberian pelatihan dan motivasi. Pelatihan terbukti memiliki efek pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Barat. Demikian pula dengan motivasi karyawan, memberikan efek pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan pelatihan meskipun memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tapi tidak signifikan. Motivasi mempunyai peran mediasi yang parsial terhadap hubungan antara pelatihan dan kinerja, sehingga semakin tinggi kualitas pelatihan karyawan dan motivasi yang didapatkan maka hal tersebut akan semakin memberi peningkatan terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, implikasi hasil penelitian ini adalah pelatihan, motivasi dan kinerja dapat dijadikan acuan perusahaan untuk dipertahankan dan dievaluasi guna peningkatan kualitas. Kedepan, harus di desain pelatihan yang relevan untuk dapat meningkatkan tambahan pendapatan bagi perusahaan. Senantiasa menyelenggarakan pelatihan yang berkualitas dan sesuai dengan *core* bisnis perusahaan dan kebutuhan karyawan. Baik dari sisi kandungan materi atau manfaat motivasi penambahan frekuensi penyelenggaraan, secara periodik perusahaan melakukan analisa kebutuhan dan hasil pelatihan bisnis perusahaan.

Adapun keterbatasan penelitian ini adalah belum dapat dilakukan dengan metode yang lebih kompleks. Penelitian ini hanya membahas permasalahan secara umum berkenaan dengan pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai mediasi. Penelitian berikutnya agar dapat lebih mempertimbangkan unsur ekstrinsik dan instrinsik perusahaan. Misalnya kondisi perusahaan yang sedang mengalami transformasi menuju holding, perubahan peraturan strategis ataupun mekanisme jenjang karir dan perhitungan kompensasi, serta kondisi internal perusahaan agar lebih dibedah dan pembahasan dapat dikelompokkan sesuai dengan sektor pendapatannya mana yang berdasarkan UU 33/1964 atau UU 34/1964.

Daftar Pustaka

- Alsayed, N., Sweis, R. J., El-Mashaleh, M., & Albalkhy, W. 2019. *The Effects of Training and Motivating Employees on Improving Performance of Construction Companies The Case of Jordan*.
- Aruan, D. A. 2013. Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sucofindo persero Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1 2 , 566-574.
- Asim, M. 2013 . Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3 (9), 1-9
- Armstrong, M. 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 15th ed*. London: Kogan Page
- Eko Budi Prastyo, 2016. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Departemen Assembling Pt. Industri Kereta Api (Persero) Kota Madiun). *Jurnal ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 4 (2), 1-17
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resource Management* edisi empat belas . Jakarta: Salemba Empat
- Dessler, Gary. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks, Jakarta.
- Khan, M. I. 2012 . *The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees*.
- Landa, E. (2018). Influence of Training on Employees Performance in Public Institution in Tanzania. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 324.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.13136>.
- Miftahun dan Sugiyanto. 2010 . Pengaruh dukungan social dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediator motivasi kerja. *Jurnal psikologi*, 37, (1), 94 – 109.
- Mohamud, S. A., Ibrahim, A. A., & Hussein, J. M. 2017. *The Effect of Motivation on Employee Performance: Case Study in Hormuud Company in Mogadishu Somalia*.

- Nassazi, A. 2013. Effects of training on employee performance. Evidence from Uganda. *Business Economics and Tourism*.
- Neza Citra dan Amali Rivai. 2020. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. X. *Journal of Managemen and Business Review*. 17 (1), 1-25.
- Nilasari, Medina B, Nisfiannoor, M, Rosary Meida Devinta Florensia (2021). Changes In Motivation That Affect Employee Performance During The Covid 19 Pandemic. *Journal of Applied Management (JAM)*, 19 (02), 435- 447.
- Hermawati Rahmi, Firdaus Abdurrahman, Lilis Suryani N, Rozi Achmad, Erlangga Heri. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB di Cabang Balaraja Banten. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*. 4(3), 319-331
- Riani, M. E., Maarif, M. S., & Affandi, J. 2017 . Pengaruh Program Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Td Automotive Compressor Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, from <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.290>.
- Sukoco, I., & Prameswari, D. 2017. *Human Capital Approach To Increasing Productivity Of Human Resources Management*. AdBispreneur, from <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v2i1.12921>
- Tanjung sari Tyas dan Nuansa Luhur pandu. (2020). Motivasi Memediasi Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Telkom Witel Yogyakarta. *Jurnal Kajian Bisnis*, 28 (1), 71 – 88.
- Tanujaya, L. R. 2015 . Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan Departemen Produksi Pt Coronet Crown. *Agora*, 3(1),1–7, <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/2707/2421> .