

PENDAHULUAN

Merespon pandemi Corona Virus Disease 2019 (Covid-19), pemerintah Indonesia mulai menerapkan pembatasan dengan kebijakan *social distancing* (jaga jarak sosial, menghindari kerumunan), lalu *physical distancing* (jaga jarak antar orang minimal 1,8 meter) sejak awal Maret 2020 (Siti Choiriyah, 2020). Dan pemerintah menghimbau masyarakat agar selalu memakai masker dan membawa hand sanitizer pada saat keluar rumah, masyarakat pun juga harus selalu menjaga kebersihan dan tidak keluar rumah jikalau tidak mendesak. Kebijakan ini sudah membuat penurunan kegiatan yang sangat drastis di Jabodetabek dan kota-kota besar, dapat dilihat dari jumlah penumpang transportasi umum seperti bus, kereta, ojek online, dan lain-lain yang biasanya menyebabkan kerumunan masyarakat yang sangat ramai.

Notoatmodjo, (2003) Menyatakan didalam pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk menghasilkan sumber daya yang handal dalam berorganisasi dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia yang dimaksud adalah untuk menciptakan pegawai yang memiliki prestasi kerja dengan cara meningkatkan kemampuan mereka dan dapat berprestasi kerja lebih baik. Jika kinerja pegawai sebelumnya adalah positif, maka pengembangan yang akan diberikan bertujuan untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai tersebut dalam proses menapaki jenjang karir didalam bekerja. Sedangkan bila kinerja pegawai sebelumnya negatif, maka tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaikinya agar menjadi baik dan positif.

Perbankan merupakan industri transaksi uang tunai, kredit, dan transaksi keuangan lainnya. Industri perbankan sangat penting bagi pembangunan perekonomian suatu negara, yang pertama sebagai penyedia mekanisme dan alat pembayaran yang efisien bagi nasabah dan yang kedua untuk menerima tabungan dari nasabah dan meminjamkannya untuk individu atau pihak yang sedang membutuhkan (Damanik, 2020). Bila peran perbankan di atas berjalan dengan baik maka secara otomatis perekonomianpun akan meningkat.

Hendriani et al., (2013) Cara tepat yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yaitu melalui pengembangan pegawai dengan melakukan pelatihan dan disiplin kerja. Dengan menerapkan sistem pelatihan tersebut diharapkan karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab atas pekerjaan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan (Safitri, 2013). Pentingnya kualitas karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan khususnya dibidang jasa perbankan, mendorong manajemen untuk selalu memberikan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada di perusahaan melalui pelatihan dan motivasi kerja kepada seluruh karyawan yang merupakan variabel utama dalam meningkatkan kualitas kinerjanya (Rachmawati, 2017)

Industri perbankan yang biasanya menggunakan metode offline pada saat pelatihan karyawan untuk menyeleksi sekarang dengan adanya pandemi ini mengakibatkan industri perbankan di Indonesia harus menggunakan pelatihan karyawan secara online. Sistem kerja dan sistem belajar melalui online ataupun terdapat pelayanan secara manual harus mengimplementasikan protokol pencegahan Covid-19 dengan mengukur suhu, menyediakan tempat cuci tangan/handsanitizer dan *physical distancing*. Dalam rangka mencegah covid 19, Perbankan mewujudkannya dengan membentuk organisasi dengan pembelajar (*learning*

organization) dan memanfaatkan pemahaman yang kuat pada penggunaan teknologi digital/ internet dengan penggunaan waktu dalam bekerja (*time management*) (Siti Choiriyah, 2020). Walaupun pandemi Covid-19 ini sangat berdampak pada kegiatan industri perbankan tetapi di sini kegiatan perbankan harus tetap berjalan terutama di kantor. Kegiatan kantor jika memungkinkan jika bisa harus tetap berjalan dengan menggunakan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang ada yaitu menggunakan masker dan *social distancing*, ataupun jika tidak memungkinkan dapat memanfaatkan teknologi sebagai pengganti pelatihan untuk solusi dimasa Pandemi Covid-19 ini agar kegiatan pelatihan tetap terus berjalan guna meningkatkan Sumber Daya Manusia yang sangat berperan penting dalam perkembangan suatu perusahaan.

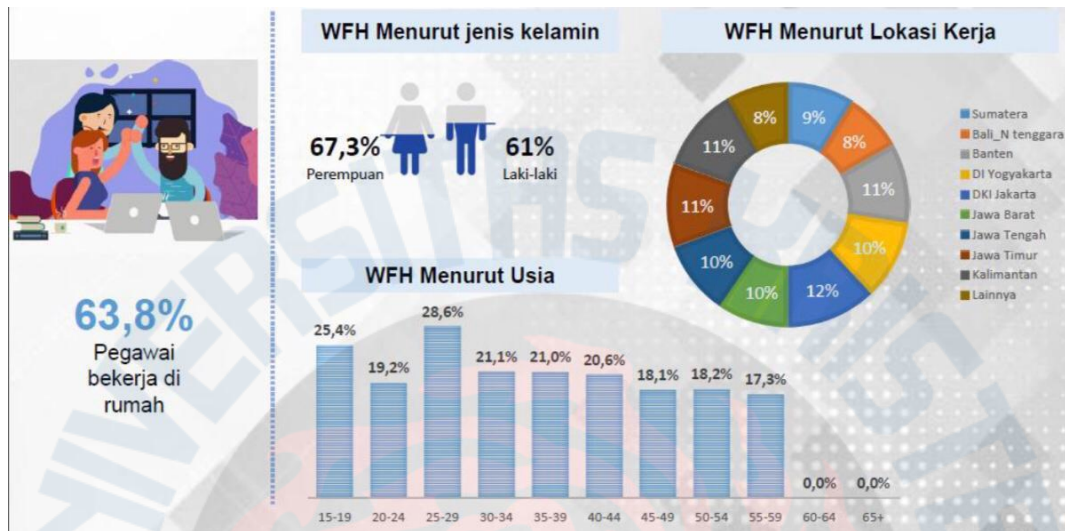
Pelatihan bertujuan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan individu untuk meningkatkan kinerja, membiasakan pegawai dengan sistem, prosedur, dan metode bekerja yang baru, dan membantu pegawai dan pendatang baru menjadi terbiasa dengan persyaratan pekerjaan tertentu dan persyaratan organisasi. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa pelatihan bertujuan untuk memperbaiki dan membiasakan pegawai agar dapat bekerja dengan efektif (Ningrum et al., 2013). Melalui program pelatihan ini karyawan mampu meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

Beberapa penelitian yang membahas tentang metode pelatihan .Prasetyo & Gintoro, (2010) Sebagai alternatif dari pelatihan tradisional yang sudah berjalan sebelumnya, model pelatihan online berbasis web memberikan kemudahan bagi karyawan untuk mendapatkan pembelajaran melalui materi yang inovatif dan mudah dipelajari. Nugrahani et al., (2020) Jenis aplikasi pembelajaran dalam jaringan (daring) pelatihan *English for Academic Purposes* (EAP) yang diterapkan oleh Pusat Layanan Bahasa Universitas PGRI Semarang pada masa pandemi COVID-19, peserta pelatihan mengalami beragam masalah, yaitu masalah teknis dan nonteknis. Ningrum et al., (2013) Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Riau Kepri, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik pelatihan yang dilakukan maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya. Disini penulis akan meneliti metode pelatihan pada masa pandemi covid-19 yaitu dengan metode online atau dengan pelatihan dengan mematuhi protokol kesehatan yang ada dengan efektif dan efisien.

Pelatihan, Seminar dan Workshop yang melibatkan karyawan dengan berbagai level dari jajaran direksi, anak perusahaan hingga karyawan baru untuk meningkatkan kemampuan *soft skill* dan *hard skill* karyawan setiap triwulan sekali, program ini dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kompetensi (*knowledge, skill dan attitude*) dengan berbagai tahap diantaranya orientasi berprestasi dan nilai perusahaan bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola, meningkatkan, dan mempertahankan motivasi yang tinggi, memberikan pemahaman terhadap nilai-nilai dan perilaku inti perusahaan, serta mempersiapkan mental sebagai seorang pekerja (Kleo et al., 2020). Pelatihan bertujuan agar karyawan memiliki integritas, disiplin, tanggung jawab, bekerja sama dalam tim, sikap melayani, sigap fisik dan mental, dan pengambilan keputusan untuk kelancaran pelaksanaan tugas. Serta melalui program pelatihan diharapkan karyawan mampu meningkat produktivitas kerjanya. Di saat pandemi virus Covid-19 ini, banyak terjadi ketidakpastian, dimana karyawan ada yang bekerja di rumah atau

Work From Home (WFH) maupun tetap bekerja di kantor atau *Work From Office* (WFO) secara bergantian. Berikut data pekerja yang melakukan Work From Home selama Pandemi menurut jenis kelamin dan rentang usia, dan lokasi kerja.

Gambar 1. Pekerja yang melakukan *Work From Home* (WFH)



Sumber: Survei LIPI, Kemenaker, dan Lembaga Demografi UI. 2020 Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan lingkungan dalam bisnis yang terjadi sangat cepat (Wijonarko et al., 2020). Serta melalui program pelatihan diharapkan karyawan mampu meningkatkan produktivitas dalam melakukan tanggung jawab selama bekerja. Di saat pandemi Covid-19 ini, banyak terjadi ketidakpastian dan perubahan, dimana karyawan ada yang bekerja di rumah atau work from home maupun tetap bekerja di kantor secara bergantian, akan tetapi pemerintah menganjurkan agar seluruh kegiatan bekerja dilakukan secara *work from home*. Meskipun negara Indonesia sekarang ini dalam masa pandemi Covid-19, perusahaan harus selalu mengutamakan produktivitas kinerja karyawan meskipun harus bekerja dari rumah atau work from home. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan harus tetap jalan dikarenakan program pelatihan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. *Human Resource* memegang peranan penting dalam memastikan bahwa pengelolaan karyawan telah dilakukan dengan tepat dalam rangka memastikan produktivitas bisnis perusahaan tetap terjaga pada saat pandemi Covid-19 ini (Mandey & Sahangamu, 2014).

OJK melakukan penurunan batas minimum rasio LCR dan NSFR menjadi paling rendah 85% sampai dengan 31 Maret 2021. Selain itu dilakukan penundaan pemberlakuan standar Basel III menjadi 1 Januari 2023, sementara Bank Indonesia mengeluarkan kebijakan penurunan policy rate B17DRR turun dari 4.75% menjadi 4.00%, penurunan GWM rate 200 Bps untuk BUK dan 50Bps untuk BUS/UUS, dan pelonggaran Likuiditas diantaranya melalui pembelian SBN (Nasution et al., 2020). Kerugian ekonomi secara nasional akan mempengaruhi APBN. Dan

koreksi telah dilakukan oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani pada 1 April 2020 . Namun bagi pelaku usaha, angka agregat itu belum selalu dapat digunakan. Hal ini mengingat tidak seluruh sektor bisnis mengalami kerugian yang sama. Bahkan ada sektor tertentu yang mendapatkan keuntungan dari adanya pembatasan sosial. Oleh karena itu diperlukan perhitungan berdasar sektor bisnis, dan selanjutnya perhitungan masing- masing perusahaan (korporasi) (Hadiwardoyo, 2020). Ditahun 2020, perekonomian global tidak bisa diukur dengan hanya sebatas lingkup ekonomi itu sendiri. Virus Corona (Covid-19) menjadi bukti bahwa virus yang mengganggu kesehatan tersebut dapat menimbulkan ketidakstabilan ekonomi pada suatu negara bahkan dalam skala global (Burhanuddin et al., 2020).

Laurensius Marshall Sautlan Sitanggang, (2020) menyatakan beberapa bank mencatat penurunan rasio biaya dibanding pendapatan atau cost to income ratio (CIR). PT Bank Central Asial Tbk (BCA) misalnya menyebut, per September 2020 rasio CIR terjaga di 32,1%. Direktur Keuangan BCA Vera Eve Lim bilang, rasio CIR BCA itu turun 3,8% dari kuartal II 2020. Menurutnya, penurunan itu utamanya ditopang turunnya beban operasional BCA sebesar 5,9 triliun pada kuartal III 2020 atay tyryn 12,3% secara kuartalan. Sementara, Direktur Utama PT Bank Panin Tbk Herwidayatmo menyebutkan, saat ini CIR Bank Panin ada di kisaran 43%. Rasio CIR PT Bank Mandiri Tbk juga menurun. Sekretaris Perusahaan Bank Mandiri Rudi As Aturridha mengatakan, per September 2020 posisi CIR Bank Mandiri ada di level 45,61%. Membaik dari level 43,84% pada periode yang sama tahun lalu.

Siti Choiriyah, (2020)menyatakan di tengah merebaknya pandemi Covid-19, pelatihan juga dapat dilaksanakan berdasarkan desain pelatihan dengan menyesuaikan waktu dan teknis tertentu dengan membawa perubahan yang positif di tengah situasi pandemi. Pemahaman yang diberikan oleh instruktur dengan metode *constructive learning* yang menekankan pada keaktifan peserta dengan mengkolaborasikan pemanfaatan teknologi informasi dalam penyampaian pembelajarannya melalui virtual learning dapat diwujudkan untuk membentuk Sumber Daya Manusia yang unggul dan berdaya saing.

Dalam penelitian ini peneliti ingin meneliti Metode pelatihan yang digunakan dalam industri perbankan pada masa pandemi Covid-19. Oleh karena itu peneliti menjadi tertarik dan ingin tahu untuk meneliti metode pelatihan industri perbankan selama pandemi Covid-19 ini. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu 1).Bagaimana merancang model pelatihan online agar menciptakan sumber daya yang unggul dan berdaya saing? 2).Bagaimana memilih dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi yang sesuai untuk membuat solusi pelatihan online? 3).Apakah pelatihan online efektif bagi karyawan?.

Tujuan penelitian ini yaitu 1).Merancang model pelatihan online. 2.)Memilih dan mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi yang sesuai untuk membuat solusi pelatihan. 3).Untuk mengetahui tingkat efektifitas berbagai metode pelatihan tersebut bagi industri perbankan.

Secara teoritis penelitian ini mampu menerapkan hal baru dalam metode pelatihan karyawan dengan pelatihan secara daring. Secara praktis penelitian ini diharapkan agar perusahaan

tetap dapat menjalankan metode pelatihan bagi karyawan dalam bentuk online selama pandemi covid-19.

TINJAUAN PUSTAKA

PELATIHAN

Hitalessy et al., (2018) Pelatihan merupakan tugas untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian atau sikap para tenaga kerja. Sedangkan (Wijonarko et al., 2020) mendefinisikan pelatihan merupakan suatu proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar. Pelatihan secara umum ada 5 yaitu orientasi, pelatihan onboarding atau lanjutan orientasi, perkembangan kemampuan teknis, pelatihan perkembangan soft skill, pelatihan pengajaran produk dan jasa. Orientasi adalah jenis pelatihan paling dasar, biasanya berupa pengenalan lingkungan kerja. Pelatihan *onboarding* merupakan pelatihan lanjutan dari pelatihan sebelumnya yaitu orientasi, disini karyawan akan melakukan pelatihan khusus mengenai divisi yang akan digeluti. Perkembangan kemampuan teknis yang mengharuskan karyawan dimana karyawan harus memahami cara mengerjakan tugas dengan benar biasanya pelatihan ini dapat digabungkan dengan pelatihan onboarding. Pelatihan soft skill dimana karyawan akan dilatih berinteraksi secara efektif dan harmonis dengan orang lain ditempat kerja. Pelatihan produk dan jasa biasanya karyawan akan diberikan edukasi mengenai produk atau jasa baru. Selain itu pelatihan merupakan jenis kegiatan yang direncanakan, sistematis dan menghasilkan tingkat peningkatan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif (Safitri, 2013).

Pelatihan dimasa pandemi Covid-19 ini dapat dilakukan perusahaan dengan cara online atau offline. Jika dilakukan secara offline maka harus dilaksanakan dengan menggunakan protokol yang berlaku yaitu dengan jaga jarak, menggunakan masker, dan menggunakan hand sanitizer. Jika dilakukan secara online maka dapat dilaksanakan dengan metode daring dengan bebrbagai media yang ada seperti aplikasi Zoom, Google Meet, dan sebagainya.

Desain pelatihan dimasa pandemic ini harus dipikirkan secara matang oleh perusahaan sehingga pelatihan yang akan dilakukan dapat terarah dan tersencana sesuai tujuan yang diharapkan agar dapat tercapai dengan sempurna. Oleh karena itu di masa Covid-19 ini sangat diperlukan berbagai desain perancangan dalam melaksanakan sebuah pelatihan dan pengembangan.

Industri perbankan yang biasanya melakukan pelatihan karyawan secara tatap muka dengan pertemuan langsung antara HRD dengan karyawan untuk melakukan bebrapa pelatihan seusai standarisasi perusahaan yang berlaku. Wijonarko et al., (2020) Ketika work from home (WFH) berjalan akibat dampak pandemic Covid-19, pelatihan karyawan menjadi suatu tantangan baru untuk para Instruktur pelatihan, dimana banyak program pelatihan karyawan yang tertunda karena beberapa penyesuaian. Akan tetapi kondisi seperti saat ini tidak dijadikan penghalang untuk tetap menjalankan program pelatihan karyawan, salah satu alternatifnya melalui program pelatihan online bagi karyawan..

Siti Choiriyah, (2020) Desain pelatihan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan harus menyesuaikan dengan kondisi pandemi Covid-19 dimana selama pandemi ini berlangsung diwajibkan untuk bekerja di rumah dan melakukan *physical distancing* sesuai dengan kebijakan pemerintah selama Covid-19 ini. Pelatihan selama Pandemi ini dirancang dengan mempertimbangkan kebijakan yaitu selalu menaati protokol pencegahan penyebaran Covid-19. Hal ini dilakukan bertujuan untuk mendukung kebijakan pemerintah guna mencegah penyebaran Covid-19 serta program pelatihan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat terwujud dengan menghasilkan karyawan yang unggul dan berdaya saing. Desain penyampaian pelatihan dapat memanfaatkan aplikasi zoom cloud yang merupakan pilihan yang tepat saat pandemi ini berlangsung. Seluruh peserta, instruktur, panitia serta observer bisa berkomunikasi langsung secara dua arah tanpa harus bertemu secara tatap muka dengan peserta pelatihan. Penggunaan aplikasi ini dinilai efektif dan efisien dikarenakan dapat menjadi media yang layak dalam penyampaian pembelajaran sehingga tujuan dan sasaran dari desain pelatihan yang telah ditentukan tercapai dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi yang diinginkan. Berdasarkan pada keberhasilan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan ini, Industri perbankan harus konsisten dalam penggunaan media digital pada penyelenggaraan program pelatihan. Dengan menginvestasikan program pengembangan pelatihan kepada karyawan merupakan salah satu metode dalam mewujudkan organisasi pembelajar dengan mampu mengembangkan aset perusahaan yang unggul dan berdaya saing.

E-LEARNING

Pembelajaran elektronik atau e-learning merupakan metode pembelajaran yang dilakukan melalui fasilitas elektronik memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (Damanik, 2020). Sistem e-learning yang umum digunakan yakni edmodo, moodle dan google classroom (Nadziroh, 2017). Melalui e-learning proses pengembangan kompetensi dapat menjadi solusi agar pelatihan dapat terus berjalan meskipun harus jarak jauh. E-learning efektif dalam meningkatkan mutu pembelajaran, karena proses pembelajaran tidak hanya terpaku dalam satu waktu dan dalam ruangan saja (Nadziroh, 2017). Perbedaan antara e-learning dan pelatihan offline cukup banyak, baik dari kurikulum maupun perangkat pembelajarannya .

Dalam pelaksanaan e-learning hal yang perlu diperhatikan adalah metode evaluasi yang digunakan untuk mengukur adanya peningkatan kompetensi peserta setelah ikut pelatihan, dengan tujuan agar peningkatan kompetensinya dapat dipertanggungjawabkan. Instruktur pelatihan juga harus memiliki kompetensi dibidangnya agar para peserta dapat mendapatkan kepuasan dalam mengikuti pelatihan e-learning ini. Meskipun di beberapa negara pelatihan secara daring belum berjalan secara maksimal tetapi industri perbankan berharap dan bekerja keras agar standarisasi pelatihan online dan offline bisa sama.

APLIKASI ZOOM

Zoom adalah layanan konferensi video berbasis cloud yang dapat anda gunakan untuk secara virtual bertemu dengan orang lain (Siti Choiriyah, 2020). Dengan adanya kebijakan

pemerintah kepada perusahaan agar melakukan *work from home* (WFH) atau kerja dari rumah untuk para karyawannya, industri perbankan mengambil langkah menggunakan aplikasi video conference untuk virtual meeting. Zoom Cloud Meeting cukup banyak digunakan oleh para karyawan yang sedang WFH. Alasannya karena aplikasi ini membutuhkan bandwidth yang ringan dan tidak memakan kapasitas memori yang besar jadi karyawan dapat menggunakan smartphone yang mudah dibawa kemana mana. Aplikasi ini dapat diakses melalui windows, linux, ios, os mac, website, dan android. Ketersediaan berbagai fitur pada aplikasi zoom yang juga dapat digunakan dalam proses pembelajaran seperti *meeting & chat, video webinar, conference rooms, phone system, dan marketplace* merupakan salah satu kelebihan yang membuat aplikasi ini banyak digunakan sebagai sarana belajar mengajar. Data statistis menunjukkan bahwa penggunaan aplikasi zoom mengalami lonjakan yang sangat tinggi selama pandemi yaitu hampir mencapai 19 miliar kali penjualan (Romero-Ivanova et al., 2020). Aplikasi zoom yang dapat memuat peserta hingga 100 orang dengan dibekali fitur membagi layar. Dari penjelasan dapat disimpulkan bahwa antara peserta pelatihan dan instruktur pelatih dapat bertatap muka melalui online dan dapat melakukan tanya jawab dengan mudah.

LEARNING MANAGEMENT SYSTEM (LMS)

LinovHR, (2020) *Learning management system* adalah sebuah sistem yang dapat memfasilitasi, merencanakan, dan membantu penyelenggaraan pelati daring dalam suatu perusahaan atau organisasi. Sistem ini akan membantu membantu perusahaan dari mengatur, melacak sampai dengan mengelola karyawan dari segi pembelajaran yang kondusif dan efektif. Pembelajaran yang lebih sistematis diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan potensi karyawan. Sebab, karyawan yang berpontesi besar dalam membangun perusahaan dari dalam melalui berbagai keterampilan baru. Perusahaan/organisasi dapat menggunakan LMS sebagai e-learning dimana ini dapat menjadi solusi pelatihan dan pembelajaran karyawan selama pandemi Covid-19 ini. Program pelatihan ini dapat dikatakan menjadi solusi perusahaan dikarenakan dapat meningkatkan dan melahirkan SDM yang unggul, LMS ini memiliki beberapa komponen yang dapat menggantikan pelatihan tradisional atau pelatihan offline. Komponen LMS ini memuat keseluruhan program pelatihan dari pencatatan kehadiran, materi yang akan diberikan, metode penyampaian materi, interaksi peserta dan instruktur sampai evaluasi pelatihan dan grading yang otomatis keluar setelah diberikannya kuis selesai peserta mengikuti program pelatihan.

Menurut Codemi Publication, (2021) Peran LMS dalam pelatihan selama pandemi Covid-19 yaitu:

Pengembangan Materi Pelatihan

Dalam proses pelatihan karyawan, LMS merupakan sistem untuk menyusun, merevisi, serta membagikan materi pelatihan online secara efektif dan efisien. Karena sifatnya yang fleksibel, *learning management systems* bisa menyesuaikan keadaan selama Pandemi Covid-19 ini.

Contohnya seperti pada masa pasca pandemi ini, LMS dikembangkan agar bisa lebih mudah dan nyaman digunakan untuk pelatihan karyawan. Sebab, penggunaan sistem akan semakin mendominasi kegiatan bekerja.

Menyesuaikan Pelatihan Dengan Kebutuhan

Kebutuhan yang dimaksud di sini yaitu kebutuhan karyawan dan perusahaan. Perangkat LMS harus mampu memastikan bahwa operasi atau produk baru dapat digunakan di semua bagian perusahaan. Sistem tersebut membuat pelatihan berjalan secara dinamis dan selaras dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan. Sebab, pelatihan bisa dilaksanakan dengan segera dan diukur dengan tepat.

Hemat Anggaran

Penggunaan LMS dalam pelatihan dianggap akan memakan biaya yang sangat banyak. Padahal, yang terjadi adalah sebaliknya. Penerapan *learning management system* dalam perusahaan justru akan menekan angka anggaran menjadi lebih hemat biaya. Perusahaan tidak perlu lagi memerlukan dokumen secara fisik.

Selain itu, proses pelatihan karyawan pasca pandemi dilakukan secara digital dari awal sampai akhir. Materi dapat diakses karyawan dengan sangat mudah kapanpun dan dimanapun. Melalui efektifitas LMS ini, *human error* dapat diminimalisir.

Memudahkan Pemantauan Perkembangan

Proses pelatihan melalui *learning management* dilakukan secara bertahap. Dalam tahapan-tahapan tersebut, perusahaan dapat memonitor dengan mudah. Tidak hanya memantau efektivitas pelatihan, tetapi juga perkembangan karyawan dalam memahami materi pelatihan. Hal tersebut bisa dilakukan dengan cara membuat sistem skor.

Desain Pelatihan Menggunakan Learning Management System

Dalam mendesain pelatihan menggunakan *learning management system*, perusahaan harus memasukkan aspek organisasi, individu, dan pekerjaan. Aspek ini tentunya yang sudah selaras dengan keadaan pasca pandemi. Semuanya berdasarkan strategi manajemen yang sudah disusun untuk meningkatkan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu berupa mendeskripsikan atau menggambarkan metode pelatihan yang disusun oleh industri perbankan

untuk menyesuaikan kondisi saat pandemi Covid-19. Menurut (Sugiyono, 2017) metode kualitatif adalah untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuesioner, wawancara terstruktur, dan sebagainya.

Penelitian ini akan mencari subyek penelitian sekaligus sebagai informan penelitian. Adapun informan yang akan diwawancarai yaitu *Spoke manajer* Bank Mandiri Tapen Semarang (Harun Sutopo) dan *Operation manager* Bank Muamalat Semarang (Edi Kristo). Kriteria pemilihan informan adalah mereka yang mengelola atau mengetahui dalam pelaksanaan program pelatihan karyawan.

Pengumpulan data metode ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh peneliti dengan objek yang akan ditelitinya. Data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data tambahan yang digunakan penulis dalam penelitian, berupa beberapa jurnal, dan buku.

Pengambilan data penelitian adalah kuesioner melalui Wawancara langsung dengan informan. Wawancara dilakukan oleh 2 pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dengan terwawancara yang memberikan data atas pertanyaan yang diajukan. Pedoman wawancara yang diberikan adalah 10 pertanyaan guna menjawab permasalahan penelitian tentang metode pelatihan yang digunakan perbankan selama masa pandemic Covid-19 ini.

Setelah data yang diperlukan sudah terkumpul melalui wawancara, lalu informasi dan keterangan yang ditemukan dalam penelitian ini akan menjadi data untuk dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif analisis, deskriptif analisis merupakan metode analisis data di mana penulis memaparkan semua data yang sudah diperoleh dari hasil wawancara untuk kemudian untuk menganalisis sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian yang selanjutnya akan disusun dalam bentuk laporan ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Divisi *Human Resource* merupakan bagian yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dari perusahaan. Berdirinya perusahaan selalu diikuti dengan adanya HRD yang memiliki peran penting dalam produktivitas karyawan. Rachmawati, (2017) Pentingnya kualitas karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan khususnya dibidang jasa perbankan, mendorong manajemen untuk selalu memberikan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada di perusahaan melalui pelatihan dan motivasi kerja kepada seluruh karyawan yang merupakan variabel utama dalam meningkatkan kualitas kinerjanya. Mandey & Sahanggamu, (2014) Kegiatan pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan harus tetap jalan, *Human Resource* memegang peranan penting dalam memastikan bahwa pengelolaan karyawan telah dilakukan dengan tepat dalam rangka memastikan produktivitas bisnis perusahaan tetap terjaga pada saat pandemi virus corona.

Pada saat virus corona covid-19 ini datang dan menyebar di Indonesia, Pemerintah mencanangkan program Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan yang mengakibatkan perusahaan dituntut untuk menerapkan bekerja dari rumah. Meskipun perusahaan menerapkan bekerja dari rumah bagi karyawannya akan tetapi sistem pelatihan harus tetap berjalan untuk menciptakan karyawan yang berdaya saing.

PELATIHAN BANK MANDIRI

Menurut informan bank Mandiri sebagai organisasi yang dinamis, kami selalu berinovasi dalam melakukan perbaikan secara berkelanjutan untuk mampu bertransformasi dan mendorong mindset pegawai lebih terbuka dan terbiasa dengan perubahan, serta selalu berusaha mengadopsi *best practices* di bidangnya, bahkan berinovasi melahirkan *future practices*. Dalam pengembangan SDM, Bank Mandiri menerapkan empat strategi kunci untuk perkembangan terkini:

- a. Dorongan natural perseroan agar SDM Bank Mandiri terbiasa menghadapi perubahan yang dimulai sejak perusahaan berdiri.
- b. Disiplinnya perusahaan dalam melakukan dan menilai kinerja pegawai perusahaan. Bank Mandiri ketat dalam menerapkan sistem manajemen kualitas pegawai yang berbasis pada penilaian *Key Performance Indicator* (KPI). Hal tersebut guna mendorong pegawai Bank Mandiri untuk memiliki jiwa kompetisi tinggi, tetapi tetap mengedepankan pembangunan fundamental bisnis yang semakin kokoh, dengan *sustainability* yang terjaga, dan mendorong terciptanya *value creation*.
- c. Penerapan budaya kerja yang konsisten dan berkelanjutan juga menjadi bagian dari strategi Bank Mandiri sehingga tidak pernah kekurangan talenta terbaik dalam bekerja. Hal ini mendorong pegawai Bank Mandiri selalu aktif dan responsif dalam menghadapi perubahan yang cepat terjadi.
- d. Kuatnya penerapan praktik tata kelola korporasi atau *Good Corporate Governance* (GCG) di seluruh lini kerja perseroan.

Keempat hal itu juga menjadi dasar bank Mandiri untuk menjaga pengembangan bisnis secara berkelanjutan. Bank Mandiri menggunakan dan memanfaatkan teknologi yang ada untuk

menerapkan sistem pelatihan yang tidak dapat ditunda terlalu lama karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan nantinya, metode pelatihan yang dilakukan Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

Tujuan program

Para peserta program ini diharapkan mampu meningkatkan kompetensi dan pengelolaan waktu bekerja secara efektif dan efisien untuk menciptakan Sumber Daya Manusia yang unggul dan berdaya saing.

Pelaksanaan Program

1. Grup Whatsapp

Peserta masuk kedalam grup whatsapp yang sudah diatur sesuai kebutuhan masing-masing peserta. Di grup whatsapp ini nantinya peserta akan mendapatkan informasi-informasi terkait dengan pelatihan, informasi tersebut tentang kapan jadwal pelatihan yang akan terlaksana melalui aplikasi zoom, dan materi apa yang akan disampaikan zoom akan diinformasikan terlebih dahulu melalui grup tersebut. Untuk link juga dibagikan di grup ini melalui fitur deskripsi yang ada di aplikasi whatsapp.

2. Zoom cloud meeting

Pada tahapan ini virtual learning dilaksanakan menggunakan aplikasi zoom cloud meeting. Dengan jumlah peserta 30-200 karyawan termasuk instruktur dan observer.

Metode penyampaian materi yang digunakan adalah dengan *constructive learning*, yang meliputi:

- a. Penyampaian materi oleh instruktur melalui virtual kelas menggunakan *zoom cloud meeting* yang dimana waktunya 3-5 jam.
- b. *Case Study and simulation*
Disesi ini peserta diberikan simulasi dimana yang sesuai dengan lingkungan kerja peserta dan dalam suatu kasus tertentu. Kemudian peserta harus melakukan pekerjaan/aktifitas sesuai intruksi dari instruktur yang tentunya bertujuan untuk menyelesaikan kasus tadi.
- c. *Group Discussion*
Peserta dikelompokkan masing-masing yang untuk mendiskusikan suatu topik permasalahan yang dipandu oleh instruktur. Pengelompokkan ini dialihkan pada fitur break out yang disediakan oleh aplikasi Zoom.
- d. *Direct Coaching*
Bertujuan untuk pelanggaran-pelanggaran yang terjadi dan membuat ketidakefektifan yang dilakukan peserta pada saat program pelatihan, metode ini dapat disampaikan instruktur pada saat itu juga agar program pelatihan dapat berjalan baik lagi.
- e. *Assignment Learning Project*
Metode ini dilakukan setelah program pelatihan dilakukan yaitu dengan mengevaluasi pemahaman materi yang diberikan sebelumnya. Sistem evaluasi melalui kuis dengan menggunakan *google form*, terdapat 10 pertanyaan pilihan ganda yang dimana setelah mengerjakan langsung mendapat nilai sesuai apa yang dikerjakan peserta. Peserta disini minimal harus mendapatkan nilai 80, apabila ada peserta yang mendapatkan nilai kurang dari 80 maka akan harus mengulang mengerjakan atau bisa dikatakan remidi.

Pemilihan aplikasi zoom pada pelatihan karyawan efektif dan efisien dikarenakan beberapa hal meliputi:

- a. *Zoom* memiliki harga yang murah dibandingkan dengan aplikasi pembelajaran yang berbasis web lainnya.
- b. *Zoom* memiliki tingkat delay yang rendah dalam menghantarkan suara dan gambar.
- c. *Zoom* dapat diakses dimana saja dengan menggunakan PC, laptop maupun smartphone tentunya dengan memastikan kestabilan jaringan internet.
- d. *Zoom* mudah digunakan siapa saja dengan fitur-fitur untuk mengoptimalkan program pelatihan yang mudah digunakan selama pelatihan berlangsung.
- e. *Zoom* dapat membuat pelatihan berskala besar menjadi mudah.
- f. Instruktur dan peserta dapat dengan mudah beradaptasi.

Menurut informan, Peserta dapat mengikuti berbagai webinar-webinar yang diselenggarakan berbagai lembaga pelatihan, jadi disini peserta diberi kebebasan untuk menambah pengetahuan, tidak harus pelatihan dari perusahaan saja tetapi dari webinar pun dapat diikuti asalkan masih berhubungan dengan pekerjaan mereka masing-masing.

PELATIHAN BANK MUAMALAT

Program pelatihan Bank Muamalat selama Covid-19 ini menggunakan sistem daring, tahap awal sebelum dilakukannya program pelatihan yaitu tahap perencanaan pelatihan, pada tahap perencanaan ini dilaksanakan oleh HRD yang memegang peran yang sangat penting dalam pelatihan tersebut yang bertugas untuk menginput komponen-komponen apa saja yang diperlukan dalam pelatihan, antara lain, jadwal, peserta, materi pelatihan, metode, instruktur dan fasilitas pelatihan.

Tahap Perencanaan

Penentuan Jadwal Pelaksanaan Pelatihan

Menurut informan yang sudah diwawancarai bahwa jadwal pelaksanaan pelatihan, HRD mempertimbangkan waktu operasional. Ini dilakukan bertujuan agar program pelatihan ini terlaksana dengan tidak mengganggu operasional Bank Muamalat. Oleh karena itu HRD berkewajiban untuk mengatur jadwal agar tidak ada tabrakan jadwal dengan lingkup pekerjaan yang sama. Pembagian tersebut akan dibuat beberapa *batch*, agar karyawan yang mempunyai lingkup pekerjaan yang sama bisa mem-*back up* pekerjaan mereka yang sedang mengikuti program pelatihan

Penentuan Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan dipilih berdasarkan dengan jenis pelatihan yang akan diikuti peserta pelatihan. Penyesuaian antara target peserta pelatihan dengan jenis pelatihan bertujuan untuk program pelatihan yang akan dilakukan dapat berjalan sesuai dengan sasaran dan materi yang diberikan dalam pelatihan sesuai dengan *job desk* karyawan

Standar Instruktur Pelatihan

HRD dalam menentukan dan memilih calon instruktur sangat mempertimbangkan latar belakang instruktur. Hal ini bertujuan agar nantinya instruktur yang memimpin pelatihan tersebut dapat memberikan pelatihan dengan baik, dan pastinya agar terjadi kesesuaian antara wawasan/pengetahuan yang dimiliki instruktur dengan tema yang akan diberikan saat program pelatihan terlaksana.

Materi Pelatihan

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, dapat disimpulkan dalam memilih atau menentukan materi di dasarkan pada kebutuhan masing-masing peserta pelatihan agar kinerja karyawan dapat maksimal dan mewujudkan SDM yang unggul dan berdaya saing.

Fasilitas Pelatihan

Ketika mengikuti program pelatihan selama masa pandemic Covid-19 ini karyawan menggunakan Handphone atau Laptop milik pribadi untuk dapat mengakses program pelatihan secara daring. Disini karyawan juga mendapatkan fasilitas e-sertifikat sesudah mengikuti program pelatihan sebagai bukti keikutsertaan karyawan dalam mengikuti program pelatihan yang sudah terselenggara.

Tahap Pelaksanaan Pelatihan

Tema Pelatihan

Materi yang diberikan Bank Muamalat dalam pelatihan bertemakan antara lain, *Effective Phone Selling Skill, Daily Productivity, Project Management*. Program ini bertujuan agar karyawan *Customer Service, RM Funding, Sub Branch Manager* dapat berkerja secara maksimal walaupun harus Work From Home atau bekerja dari rumah selama pandemi Covid-19 ini. Dan menurut infroman beberapa tema diatas sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan masing-masing untuk meningkatkan kinerja karyawan selama pandemic Covid-19 ini.

Metode Pelatihan

Program pelatihan diselenggarakan dengan materi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan masalah karyawan dilapangan. Metode yang digunakan yaitu Learning Management System, dan pembelajaran jarak jauh dengan menggunakan *Zoom Cloud Meeting*. Disini pelatihan karyawan dengan metode LMS yang menggunakan platform ProSpark meliputi:

- a. Peserta pelatihan harus memiliki akun dan melakukan login agar dapat login kedalam portal.
- b. Instruktur memberikan jadwal atau silabus apa saja yang akan diterima peserta selama masa pelatihan yang terstruktur.
- c. Untuk pelatihan webinar peserta dapat undangan via Zoom yang juga tersedia dalam portal tersebut, jadi peserta dapat mengakses link Zoom melalui Portal tersebut.

- d. Di portal juga menampilkan total tugas yang diberikan instruktur untuk peserta dan juga pemberitahuan tugas yang belum dikerjakan pada saat peserta membuka portal tersebut.
- e. Materi yang akan dibahas dalam Zoom sebelumnya sudah dikirim dalam portal tersebut dan peserta dapat mengakses dan mempelajari materi tersebut karena materi sudah dikirim sebelum Zoom Meeting dimulai.
- f. Untuk daftar kehadiran dan absensi portal ini juga mendukung dengan mencatat secara otomatis data siapa saja yang berpartisipasi dalam pelatihan tersebut.
- g. Kuis diberikan melalui platform ProSpark tersebut setelah pelatihan telah terlaksana dengan sistem grading yang otomatis keluar setelah selesai menjawab pertanyaan yang tersedia.

Tahap Evaluasi Pelatihan

Evaluasi selama pelatihan diberikan setelah program pelatihan selesai dengan menggunakan *link google docs*. Peserta mengisi link tersebut guna menilai kepuasan program pelatihan terkait dengan instruktur dan materi yang diberikan saat pelatihan. Melalui *link google docs* inilah HRD perusahaan dapat mengetahui bagaimana reaksi peserta pelatihan setelah mengikuti program pelatihan.

Menurut informan yaitu bapak Edi selaku *operation manager* bank muamalat program ini efektif dan efisien dikarenakan kinerja karyawan meningkat dikarenakan pengetahuan yang diberikan saat program pelatihan dilaksanakan sesuai *job desk* mereka masing masing. Program pelatihan ini juga menghemat anggaran pelatihan. Jadi program pelatihan dengan metode ini dapat digunakan dimasa new normal sesuai dengan kebijakan pemerintah yang berlaku.

PEMBAHASAN

Berdasarkan keseluruhan analisis deskriptif, maka hasil penelitian yang dilakukan, terdapat dampak metode pelatihan pada Bank Muamalat dan Bank Mandiri yang sebelumnya dilakukan secara *offline*, selama pandemi Covid-19 ini terpaksa menggunakan metode pelatihan yang dilakukan secara daring dengan *work from home*. Pandemi ini juga merupakan tantangan baru bagi *Human Resource* dikarenakan program pelatihan terganggu dan tertunda. *Work From Home* dilakukan sesuai kebijakan dari pemerintah, dengan adanya kebijakan ini perusahaan perbankan harus menerapkan sistem daring dalam melaksanakan program pelatihan untuk tetap menciptakan sumber daya manusia yang berdaya saing selama pandemi ini berlangsung, jadi perusahaan harus menyesuaikan kondisi saat ini dengan kontinyu dan dinamis. (Siti Choiriyah, 2020) menyatakan di tengah merebaknya pandemi Covid-19, pelatihan juga dapat dilaksanakan berdasarkan desain pelatihan dengan menyesuaikan waktu dan teknis tertentu dengan membawa perubahan yang positif di tengah situasi pandemi. Desain pelatihan yang digunakan di masa pandemi Covid-19 harus dipikirkan dengan sebaik mungkin sehingga pelatihan yang dilakukan dapat terarah dan terencana sesuai dengan tujuan yang diharapkan agar bisa tercapai (Yumna et al., 2020).

Kedua Bank menggunakan aplikasi zoom sebagai solusi dalam program pelatihan dikarenakan efektif dan efisien selama pandemi Covid ini. Menurut survey yang dilakukan melalui *google form* kepada karyawan, penggunaan aplikasi zoom sudah efektif karena mampu meningkatkan pengetahuan tentang pelatihan terumata tentang *job desk* masing masing karyawan.

Penggunaan zoom dapat dikatakan efektif sebagai solusi selama pandemi ini dikarenakan dapat berinteraksi langsung antara instruktur dan peserta pelatihan. Penelitian ini bertolak belakang dengan Aksan, Faisal, (2020). Penelitian Aksan, Faisal, (2020) Hasil Penelitian menunjukkan bahwa keefektifan penggunaan aplikasi Zoom di masa pandemi ini dinilai masih kurang efektif, karena banyak faktor, yaitu infrasturktur dan pengguna internet yang meningkat drastis di tengah pandemi, sehingga diharapkan adanya kerjasama antara pemerintah pusat dengan Dinas Pendidikan di daerah minim internet untuk dapat mengatasi masalah tersebut, supaya kegiatan belajar dapat berjalan dengan baik.

Penggunaan aplikasi *Learning Management System* yang digunakan Bank Muamalat melalui platform ProSpark sangat bermanfaat selama pandemi ini sebagai media pembelajaran online terkait dengan *work from home* yang dijalani oleh karyawan dikarenakan dapat mempermudah manajemen dan memonitor karyawan dari awal sampai akhir pelatihan dilaksanakan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Alfina, (2020), Prayogo, (2020), Fitriani, (2020) menunjukkan bahwa dengan aplikasi LMS ini, sistem pembelajaran dan komunikasi tetap berjalan dengan baik dengan memanfaatkan fasilitas yang tersedia dalam aplikasi LMS tersebut. Menurut Prayogo, (2020) Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya pengembangan berbagai fitur manajemen karyawan pada aplikasi LMS adalah melakukan evaluasi terhadap karyawan yang sedang dilatih dan mempermudah manajemen karyawan oleh pihak yang berwenang.

Pelatihan secara online ini dinilai mampu menjadi metode yang efektif dan efektif selama pandemi ini, akan tetapi perusahaan harus tetap mengembangkan terus menerus pelatihan ini menyesuaikan dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat, yang tidak kalah penting perusahaan harus memperhatikan unsur kreativitas dan interaktif peserta pelatihan selama pelatihan online ini dilaksanakan. Darmalaksana et al., (2020) Penelitian menyimpulkan bahwa pembelajaran daring sebagai tantangan pemimpin digital pendidikan tinggi abad 21 terbukti efektif dilaksanakan pada masa WFH akibat pandemi Covid-19.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisa dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat diberikan dari penelitian di Bank Mandiri dan Bank Muamalat ini antara lain:

1. Dalam kondisi pandemi covid ini pelatihan karyawan harus tetap berjalan agar Sumber Daya Manusia yang berdaya saing tetap terjaga meski harus bekerja dari rumah atau *work from home* (WFH).
2. Perusahaan dapat melakukan pelatihan secara online selama masa pandemi ini, baik untuk program internal maupun program eksternal perusahaan seperti webinar yang tentunya masih berkaitan dengan bidang pekerjaan masing-masing.

3. Bank Muamalat dan Bank Mandiri menggunakan metode pembelajaran daring menggunakan aplikasi zoom, dan kuisioner sebagai evaluasi pelatihan yang sudah dilakukan.
4. Pelatihan secara daring yang dilakukan perusahaan merupakan sistem yang efektif dan efisien selama masa pandemi covid ini.
5. Program pelatihan yang digunakan Bank Muamalat selama pandemic Covid-19 adalah pelatihan melalui LMS (*Learning management system*), program ini digunakan dikarenakan dapat lebih mudah memonitor perkembangan kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan analisa dan pembahasan, maka saran yang dapat diberikan dari penelitian di Bank Mandiri dan Bank Muamalat ini antara lain:

1. Perusahaan juga dapat mengadakan pelatihan secara offline apabila pelatihan secara online tidak memungkinkan dalam mengembangkan kinerja karyawan, tentunya dengan mengikuti protokol kesehatan yang ada seperti menjaga jarak, menggunakan masker, dan membawa hand sanitizer.
2. Perusahaan perlu menyediakan fasilitas jaringan internet agar meminimalisir gangguan jaringan internet.
3. Perusahaan harus konsisten dalam menjalankan program pelatihan untuk karyawan dalam masa pandemi Covid-19 ini dengan menyesuaikan kondisi dan perkembangan situasi yang ada.

