

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
KARYAWAN MELALUI PROGRAM
PERFORMANCE BOOTCAMP (STUDI PADA
PEKERJA BIDANG KONSUMER PADA
REGIONAL OFFICE PERUSAHAAN BANK PLAT
MERAH)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

**M. BAYU PANCAKUSUMA
NIM. 12010123423278**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2025**



SERTIFIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, M. Bayu Pancakusuma, dengan NIM 12010123423278 menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini merupakan hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen di tempat lain ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya sepenuhnya, oleh karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya ada di pundak saya.

Semarang, 25 September 2025

M. Bayu Pancakusuma

FEB UNDIP

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
MELALUI PROGRAM PERFORMANCE BOOTCAMP
(STUDI PADA PEKERJA BIDANG KONSUMER PADA
REGIONAL OFFICE PERUSAHAAN BANK PLAT
MERAH)**

Yang disusun oleh M. Bayu Pancakusuma, NIM 12010123423278
telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 12 September 2025
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 25 September 2025
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Pembimbing



Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Dr. Susilo Toto Raharjo, S.E., M.T.

ABSTRACT

This study analyzes strategies for improving employee performance through performance bootcamp for consumer sector employees at the Regional Office of Bank Plat Merah. Data was collected through in-depth interviews with 13 informants, consisting of program participants and coach. The results show that this program has different impacts depending on the participants' experience. For those who successfully passed, the program was considered effective because it encouraged motivation and performance through mentoring. However, for participants who did not pass, the program actually created significant psychological pressure, mainly due to fear of termination of employment. This phenomenon is in line with the theory of job satisfaction and performance, which states that job satisfaction is important for productivity. If the work environment feels stressful, motivation and performance will decline. From the trainers' perspective, this program is considered strategic for shaping a productive work culture. However, they acknowledge challenges such as participants' lack of understanding of the program's objectives, the lack of effective coaching, and the need for more objective and transparent performance assessments. Overall, for this program to be sustainable, systemic improvements are needed, such as improving the quality of training, creating a supportive work environment, and integrating balanced incentives.

Keywords: *Performance Improvement, performance bootcamp, Bank Plat Merah*



ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis strategi peningkatan kinerja karyawan melalui program pelatihan kinerja pada pekerja bidang konsumen di Regional Office perusahaan Bank Plat Merah. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 13 informan, yang terdiri dari peserta dan pelatih program. Hasilnya menunjukkan bahwa program ini memberikan dampak yang berbeda tergantung pada pengalaman peserta. Bagi yang berhasil lulus, program dianggap efektif karena mendorong motivasi dan kinerja melalui bimbingan mentor. Namun, bagi peserta yang tidak lulus, program justru menciptakan tekanan psikologis signifikan, terutama karena ketakutan akan pemutusan hubungan kerja (PHK). Fenomena ini sejalan dengan teori kepuasan kerja dan kinerja, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja penting untuk produktivitas. Jika lingkungan kerja terasa menekan, motivasi dan kinerja akan menurun. Dari perspektif pelatih, program ini dinilai strategis untuk membentuk budaya kerja yang produktif. Namun, mereka mengakui tantangan seperti kurangnya pemahaman peserta terhadap tujuan program, minimnya pendampingan efektif, serta perlunya penilaian kinerja yang lebih objektif dan transparan. Secara keseluruhan, agar program ini berkelanjutan, diperlukan perbaikan sistemik, seperti meningkatkan kualitas pelatihan, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, dan mengintegrasikan insentif yang seimbang.

Kata Kunci: Peningkatan Kinerja, pelatihan kinerja, Bank Plat Merah



SEMARANG
FEB UNDIP

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur yang dalam penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, serta kekuatan yang tiada henti, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis yang berjudul “Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Program Performance Bootcamp (Studi pada Pekerja Bidang Konsumer pada Regional Office Perusahaan Bank Plat Merah)” ini bukan sekadar sebuah kewajiban akademik kelulusan Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro, melainkan sebuah perjalanan intelektual dan personal untuk memahami bagaimana strategi organisasi diwujudkan dalam pengembangan manusia, aset terpentingnya.

Proses perjalanan ini tentu tidak mungkin terwujud tanpa dukungan, bimbingan, dan doa dari banyak pihak. Pada kesempatan ini, izinkan penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tulus dan mendalam kepada:

1. Bapak Dr. Susilo Toto Raharjo, S.E., M.T., selaku Dosen Pembimbing. Terima kasih tak terhingga untuk kesabaran, bimbingan yang sangat strategis, serta arahan yang selalu membuka cakrawala berpikir. Diskusi-diskusi bersama Bapak tidak hanya memperkaya tesis ini, tetapi juga mengajarkan penulis untuk melihat setiap permasalahan dengan kacamata strategic thinking yang lebih tajam dan aplikatif.
2. Seluruh Manajemen, Dosen Pengajar dan Admin Magister Manajemen Undip. Terima kasih atas setiap ilmu, teori, dan diskusi strategis yang telah dibagikan. Wawasan yang Bapak dan Ibu berikan menjadi fondasi kokoh yang menghubungkan teori di kelas dengan realitas kompleks di dunia bisnis.
3. Pihak Manajemen dan Para Narasumber di tempat penelitian. Terima kasih atas kepercayaan, kerjasama, dan keterbukaan yang diberikan. Pengalaman berharga berdiskusi langsung dengan para praktisi telah memberikan warna dan konteks nyata yang sangat berharga bagi penelitian ini.

4. Keluargaku Tercinta, terutama kedua orang tua, istri, dan anak-anak tersayang. Terima kasih atas setiap doa, pengertian, pelukan hangat, dan senyuman yang menjadi sumber kekuatan terbesarku. Perjalanan ini terasa lebih ringan karena kalian ada di sampingku, mengingatkan pada *ultimate purpose* dari semua usaha ini.
5. Sahabat dan Rekan-rekan Magister Manajemen 64 Kelas Kerjasama BRI Batch 2. Terima kasih untuk setiap diskusi, semangat, dan tawa yang kita bagikan. Perjuangan kita bersama melalui tugas dan ujian telah menjadi memori indah yang mengajarkan arti kolaborasi dan kekuatan sebuah tim.

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, penulis dengan rendah hati menerima segala masukan dan kritik konstruktif dari para pembaca. Semoga hasil penelitian ini tidak hanya bermanfaat secara akademis, tetapi juga dapat menjadi sebuah *strategic insight* yang berkontribusi nyata, khususnya dalam merancang strategi pengembangan SDM yang unggul dan berkelanjutan di tengah dinamika persaingan bisnis yang terus berubah.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya untuk kemajuan perusahaan maupun bidang keilmuan pada masa yang akan datang.

Semarang, 11 September 2025

M. Bayu Pancakusuma

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN TESIS.....	ii
SERTIFIKASI.....	ii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
1.3.1. Tujuan Penelitian	9
1.3.2. Manfaat Penelitian.....	10
 BAB II TELAAH PUSTAKA.....	 11
2.1. Produktivitas Kerja	11
2.2. Teori <i>Performance Management</i>	12
2.3. Teori Insentif dan Motivasi	13
2.4. Teori Adopsi Teknologi	14
2.5. Pekerja dengan Kinerja Rendah	16
2.6. <i>Performance Bootcamp</i>	17
2.7. Strategi Peningkatan Produktivitas	18
2.8. Pengaruh Leader, Rekan Kerja dan Pekerja Kurang Produktif	18

2.9.	Desain Penelitian	19
BAB III	METODE PENELITIAN	21
3.1.	Jenis dan Sumber Data	21
3.1.1.	Jenis Penelitian	21
3.1.2.	Sumber Data	21
3.2.	Populasi dan Sampel	22
3.2.1.	Populasi	22
3.2.2.	Sampel	23
3.3.	Metode Pengumpulan Data	23
3.3.1.	Wawancara Mendalam	23
3.3.2.	Observasi Partisipan	24
3.3.3.	Dokumentasi	24
3.4.	Teknik Analisis Data	24
3.5.	Teknik Pengumpulan Data	25
3.6.	Triangulasi Data	25
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	26
4.1.	Gambaran Umum Informan	26
4.2.	Program Performance Bootcamp dari Sudut Pandang Peserta	27
4.2.1.	Desain Program menurut Peserta	27
4.2.2.	Efektivitas Program menurut Peserta	30
4.2.3.	Faktor Pendukung/Penghambat Program menurut Peserta	32
4.2.4.	Persepsi Peserta Terhadap Manfaat Program <i>Performance Bootcamp</i>	35
4.2.5.	Program Performance Bootcamp dan Peningkatan Motivasi Kerja Menurut Peserta	37

4.2.6.	Dampak Program Performance Bootcamp Pada Target Penjualan, Kualitas Pelayanan, dan Kepuasan Nasabah.....	40
4.2.7.	Evaluasi Efektivitas Program Performance Bootcamp pada Kinerja Peserta	43
4.2.8.	Dampak Implementasi Program Performance Bootcamp terhadap Budaya Kerja	46
4.2.9.	Tantangan dan Solusi dalam Implementasi Program Performance Bootcamp	49
4.2.10.	Keberlanjutan Program Performance Bootcamp menurut Peserta	52
4.3.	Program Performance Bootcamp dari Sudut Pandang <i>Coach</i>	54
4.3.1.	Desain Program menurut <i>Coach</i>	54
4.3.2.	Efektivitas Program menurut <i>Coach</i>	57
4.3.3.	Faktor Pendukung/Penghambat program Menurut <i>Coach</i>	60
4.3.4.	Persepsi <i>Coach</i> Terhadap Manfaat Program <i>Performance Bootcamp</i>	63
4.3.5.	Program Performance Bootcamp dan Peningkatan Motivasi Kerja Menurut Peserta	65
4.3.6.	Dampak Program Performance Bootcamp Pada Target Penjualan, Kualitas Pelayanan, dan Kepuasan Nasabah menurut <i>Coach</i>	68
4.3.7.	Evaluasi Efektivitas Program Performance Bootcamp pada Kinerja menurut <i>Coach</i>	71
4.3.8.	Dampak Implementasi Program Performance Bootcamp terhadap Budaya Kerja menurut <i>Coach</i>	74
4.3.9.	Tantangan dan Solusi dalam Implementasi Program Performance Bootcamp menurut <i>Coach</i>	76
4.3.10.	Keberlanjutan Program Performance Bootcamp menurut <i>Coach</i> ..	78
4.4.	Observasi Peneliti terhadap Informan.....	80
4.4.1.	Perbedaan Respond dan Perspektif Peserta.....	81
4.4.2.	Dukungan Sistemik	83

4.4.3. Kualitas <i>Coaching</i>	84
4.5. Pembahasan	85
4.5.1. Strategi <i>Performance Bootcamp</i> Meningkatkan Performa Kerja	85
4.5.2. Program <i>Performance Bootcamp</i> dalam Membantu Pekerja	86
4.5.3. Dampak Strategi <i>Performance Bootcamp</i> dalam Memotivasi Pekerja	86
4.5.4. Dampak Strategi <i>Performance Bootcamp</i> pada Produktivitas Pekerja	87
BAB V KESIMPULAN.....	89
5.1. Kesimpulan	89
5.2. Implikasi Manajerial	91
5.3. Implikasi Teoritis.....	93
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	95
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	96
DAFTAR PUSTAKA.....	98
LAMPIRAN.....	104

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Research Gap.....	7
Tabel 4.1 Demografi Informan.....	26
Tabel 4.2 Matriks Kesenjangan Respon Peserta Bootcamp.....	82



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Time Series Kuadran Produktivitas Relationship Manager	5
Gambar 2.1 Desain Penelitian.....	19



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pertanyaan Wawancara	104
Lampiran 2. Naskah Wawancara	105
Lampiran 3. Curriculum Vitae	130



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah hal terpenting yang bermanfaat untuk kelangsungan perusahaan pada berbagai jenis sektor salah satunya adalah sektor jasa keuangan. Maka dari itu perusahaan perlu memilih individu sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selanjutnya, pengelolaan efektifitas SDM diperlukan agar SDM untuk mencapai tujuan dari perusahaan (Chali & Lakatos, 2024). Praktik manajemen sumber daya manusia dapat memberikan dampak positif pada profitabilitas perusahaan jika digunakan secara efektif dan pada akhirnya menghasilkan keuntungan (Chali & Lakatos, 2024). Sifat dinamis dari sektor perbankan membutuhkan kerangka kerja MSDM yang kuat yang mampu melakukan penyesuaian terhadap dinamisnya peraturan, teknologi, serta *market* yang selalu berkembang tiap saat (Radha & S, 2024).

Menurut Berry (1995) SDM dianggap penting karena memiliki alasan sesuai dasar yang dikemukakan dalam *relationship marketing theory* oleh Leonard L Berry. Alasan pertama adanya interaksi langsung dengan pelanggan. SDM di industri jasa keuangan sering kali berinteraksi langsung dengan pelanggan, baik melalui layanan nasabah, penjualan produk keuangan, atau konsultasi keuangan (Eneizan et al., 2021). Interaksi ini memungkinkan karyawan untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan, serta membangun hubungan yang kuat dan saling percaya (Tuti & Sulistia, 2022). Kedua, SDM ada untuk membangun kepercayaan nasabah dan reputasi bank. Karyawan yang berinteraksi dengan pelanggan adalah wajah dari perusahaan jasa

keuangan. Oleh karena itu, perilaku, pengetahuan, dan etika kerja mereka dapat mempengaruhi kepercayaan dan reputasi perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang profesional, kompeten, dan beretika tinggi dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan memperkuat reputasi perusahaan (Sanjaya & Nurhayati, 2024). Ketiga, penyampaian nilai dan produk. Karyawan berperan penting dalam menyampaikan nilai dan manfaat produk keuangan kepada pelanggan. Dengan pemahaman yang mendalam tentang produk dan layanan yang ditawarkan, karyawan dapat menjelaskan keunggulan dan manfaat produk dengan cara yang menarik dan relevan bagi pelanggan (Klarmann & Wouters, 2023). Keempat, pengumpulan umpan balik. SDM dapat mengumpulkan umpan balik mengenai *review* terhadap produk atau jasa (Nasr et al., 2014). Umpan balik ini sangat berharga untuk meningkatkan kualitas produk, mengidentifikasi peluang inovasi, dan menyesuaikan strategi pemasaran untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Kelima, pengembangan hubungan jangka panjang. Dalam industri jasa keuangan, hubungan jangka panjang dengan pelanggan sangat penting (Seturi, 2024). Untuk mendapatkan relasi positif sehingga mendapatkan *benefit* maka perlu bagi karyawan untuk melakukan interaksi pada pelanggan secara konsisten sehingga dapat meningkatkan kualitas pelanggan dan menghasilkan bisnis berulang (Rane et al., 2023). Terakhir, pengaruh terhadap citra perusahaan. Karyawan yang puas dan termotivasi akan mencerminkan citra positif perusahaan kepada pelanggan dan masyarakat luas. Mereka dapat menjadi duta merek yang efektif, membantu memperluas jangkauan pemasaran dan meningkatkan citra perusahaan secara keseluruhan (Jamal Ali & Anwar, 2021).

SDM bukan hanya tentang tenaga kerja, tetapi juga mencakup *hard skill* dan *soft skill* yang ada dalam diri masing-masing individu (Salasiah et al., 2023). Dalam mengelola SDM sebagai aset, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing di pasar (Sugesti & Gunawan, 2024). Untuk menjaga *performance* perusahaan, diperlukan standarisasi kinerja yang harus dimiliki oleh pekerja sesuai kelompok atau segmentasinya. Untuk memudahkan, perusahaan menetapkan beberapa parameter untuk melakukan pengukuran, yaitu Standar Kompetensi, Deskripsi Jabatan, dan *Key Performance Indicator* (KPI) .

Menurut Graham Cheetham dan Geoff Chivers Tahun 1996 dalam Matwiejczuk (2023) mendefinisikan kompetensi dalam konteks profesional sebagai kombinasi dari beberapa elemen utama yang mencakup kemampuan/keahlian, sopan santun, dan nilai diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Kompetensi merupakan karakteristik individu yang berperan penting untuk memprediksi kinerja luar biasa dalam pekerjaan pada sebuah organisasi. Kompetensi yang tinggi pada karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja karena mereka lebih mampu menyelesaikan tugas dengan efisien dan efektif (Robbins & Judge, 2021). Kompetensi menandai perbedaan antara kinerja rata-rata dan kinerja luar biasa. Selain itu, kompetensi dalam model tertentu disesuaikan dengan strategi organisasi dan budaya organisasi (Wahdiniawati et al., 2023). Ketika karyawan dapat mengidentifikasi secara lebih jelas apa yang diharapkan dari mereka dalam perilaku kerja, mereka bisa bekerja dengan lebih baik. Dengan adanya *soft skill* dan *hard skill* yang memadai, maka kinerja individu akan meningkat dan tercapailah hasil yang diinginkan perusahaan (Esubalew & Raghurama, 2020).

Kompetensi ini merujuk pada perilaku kerja yang mendukung kinerja dan memungkinkan pengukuran yang konsisten terhadap perilaku tersebut untuk kepentingan kinerja saat ini dan sasaran pengembangan di masa depan (Wong, 2020). Menurut Wardhana (2014) manfaat dari penerapan standar kompetensi adalah membuat keputusan perekrutan atau penempatan jabatan yang lebih baik, fokus pada pembelajaran dan pengembangan kemampuan yang memberikan dampak signifikan, menginformasikan perencanaan suksesi dan keputusan manajemen talenta, memberikan umpan balik kepada karyawan untuk dapat memahami apa yang diharapkan dari mereka dan membantu dalam meningkatkan kinerjanya. Maka dari itu untuk mencapai kompetensi yang maksimal perusahaan perlu membuat deskripsi suatu pekerjaan yang jelas untuk masing-masing karyawannya.

Deskripsi Jabatan (*Job Description*) merupakan konsep yang menjelaskan tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk suatu posisi pekerjaan (Switasarra & Astanti, 2021). Penyusunan DUJ dilakukan dengan mengumpulkan informasi pekerjaan secara teratur dan sistematis. Dimensi pekerjaan, pendidikan, kompetensi yang diperlukan, teknologi yang digunakan, prosedur operasi, hasil pekerjaan, kompensasi, dan metode penilaian kinerja adalah semua bagian dari data ini (Wirawan, 2015). DUJ pada akhirnya akan menjadi sebuah draft berbentuk dokumen yang berisi tujuan dan tanggung jawab jabatan dalam kerangka penyusunan tertentu sesuai dengan kepentingan organisasi perusahaan, yang digunakan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan indikator kinerja jabatan. Sesuai dengan jabatannya, seorang pekerja diharapkan mampu mengetahui tujuan jabatan, tanggung jawab utama dan indikator kinerjanya (Switasarra & Astanti, 2021).

KPI merupakan suatu alat ukur yang berdasarkan data konkret dan bertahap bagi perusahaan (Hidayah et al., 2023). KPI dapat dianggap menjadi awalan dalam menentukan tujuan serta strategi suatu perusahaan (Gabcanova, 2012). KPI harus relevan dengan tujuan strategis dan mencerminkan faktor-faktor kunci kesuksesan organisasi (Parmenter, 2015). Penerapan KPI yang efektif membantu organisasi dalam mengukur kinerja, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, sehingga masing-masing individu memiliki tujuan yang sama ketika bekerja (Gabcanova, 2012). Walaupun telah ditetapkan dan tersedianya beberapa parameter kerja dan kinerja agar terstandarisasi, masih terdapat pekerja yang belum memenuhi standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Misalnya pada kantor regional perusahaan Bank plat merah di bawah ini, di mana KPI telah tersedia namun ternyata belum dapat mencapai target yang diharapkan. Dalam tabel tersebut, kuadran merupakan posisi capaian, sementara penilaian dilakukan terhadap produktivitas karyawan Relationship Manager yang merupakan tenaga pemasar dalam mencapai target.

Gambar 1.1
Time Series Kuadran Produktivitas Relationship Manager

NO	KANCA	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AGS	SEP
1	KUADRAN 1	14	14	17	10	17	15	15	18	3
2	KUADRAN 2	1	1	1	2	1	-	-	2	-
3	KUADRAN 3	18	22	16	22	22	20	11	16	5
4	KUADRAN 4	43	39	38	38	36	32	36	26	54
TOTAL RM		76	76	72	72	76	67	62	62	62

Berdasarkan data pada Gambar 1.1 yang menunjukkan Time Series Kuadran Produktivitas Relationship Manager (RM) dari bulan Januari hingga September, terlihat bahwa terdapat fluktuasi jumlah RM pada masing-masing kuadran setiap

bulannya. Kuadran 1, yang diasumsikan sebagai kuadran dengan produktivitas tinggi, mengalami peningkatan signifikan dari bulan Januari (14 RM) hingga Agustus (18 RM), namun turun drastis pada bulan September menjadi hanya 3 RM. Sementara itu, Kuadran 2 yang memiliki jumlah RM paling sedikit sepanjang periode, menunjukkan angka yang relatif stabil namun sangat rendah, dengan sebagian bulan bahkan tidak mencatatkan kehadiran RM sama sekali, seperti pada bulan Juni dan September.

Kuadran 3 menunjukkan pola yang cukup konsisten di kisaran 16–22 RM pada semester pertama, namun terjadi penurunan pada bulan Juli hingga September. Di sisi lain, Kuadran 4 yang diduga sebagai kuadran dengan produktivitas rendah justru mendominasi jumlah RM, terutama pada bulan Januari hingga Mei, dengan jumlah tertinggi pada bulan Januari sebanyak 43 RM. Namun, meskipun terjadi penurunan pada bulan Juli dan Agustus, jumlah RM di Kuadran 4 kembali meningkat tajam menjadi 54 RM pada bulan September. Secara keseluruhan, jumlah total RM tertinggi terjadi pada bulan Januari dan Februari (masing-masing 76 RM), sementara jumlah terendah tercatat pada bulan Juli dan September (masing-masing 62 RM), yang menunjukkan adanya penurunan konsistensi produktivitas RM sepanjang periode tersebut.

Dengan kondisi tersebut, perusahaan juga membuat sebuah kebijakan terkait peningkatan kinerja hingga seorang pekerja dengan kinerja *below* dapat menjadi produktif. Kebijakan dan alat yang dibuat adalah *Performance Bootcamp*. *Performance Bootcamp* merupakan sebuah program peningkatan produktivitas pekerja yang mengalami kesulitan memenuhi KPI yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaan Bootcamp, biasanya program akan menetapkan pekerja lain sebagai mitra/"buddy".

Program ini adalah sebuah bentuk pembinaan oleh atasan dengan pendampingan (*mentoring*), pelatihan (*coaching*), konseling (*counseling*), hingga pendidikan sesuai kebutuhan dari pekerja. Target dari pelaksanaan program ini adalah mengembalikan performa pekerja menjadi pekerja yang produktif.

Penelitian ini adalah keberlanjutan dari penelitian yang mengangkat tema serupa pada studi yang sudah lebih dulu dipublikasi. Di bawah ini adalah tabel yang menjelaskan hasil studi terdahulu dengan topik pelatihan pengembangan karyawan:

Tabel 1.1
Research Gap

No	Judul dan Peneliti	Objek Penelitian	Hasil
1	<i>“Impact of Training and Development Programs on Employee Performance in the Manufacturing Sector”</i> Penelitian oleh Herjuna et al. (2024)	Sektor Manufaktur	Program pelatihan yang terstruktur dengan baik, termasuk pelatihan bootcamp, secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan keselamatan. Pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik karyawan sangat penting untuk memaksimalkan efektivitas inisiatif semacam itu di sektor manufaktur.
2	<i>“Implementation of Job Training Program on Employee Performance at PT Worldwhite Enterprise Brand Prepp Studio”</i> Penelitian oleh Musyaffa et al. (2024)	Industri Kreatif	Program pelatihan kerja, termasuk pelatihan bootcamp, memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan dengan meningkatkan keterampilan dan produktivitas. Program-program ini memungkinkan karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan secara efisien, yang pada akhirnya memberikan manfaat bagi hasil produksi perusahaan secara keseluruhan.
3	<i>“Maximizing Employee Performance through Rewards, Culture, and Training.”</i> Penelitian oleh Purnomo & Ubaidillah (2024)	Sektor Manufaktur	Pelatihan, termasuk pelatihan boot camp, memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Program pelatihan yang efektif meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja, terutama ketika dipadukan dengan insentif dan budaya organisasi yang mendukung.

Kajian atas studi terdahulu di atas menyoroti bahwa program pelatihan, termasuk pelatihan *bootcamp*, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di berbagai sektor, baik manufaktur maupun industri kreatif. Pelatihan yang terstruktur dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik karyawan terbukti mampu meningkatkan produktivitas, keterampilan, kepuasan kerja, serta keselamatan kerja. Di sektor manufaktur, efektivitas pelatihan semakin meningkat apabila didukung oleh budaya organisasi yang positif dan sistem insentif yang memadai. Sementara itu, dalam industri kreatif, pelatihan membantu karyawan memenuhi tuntutan pekerjaan dengan lebih efisien, sehingga berdampak langsung pada hasil produksi perusahaan. Dengan demikian, program pelatihan yang dirancang secara tepat dapat menjadi strategi penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Ketiga penelitian di atas juga dapat menjadi dasar terbentuknya *research gap* dalam penelitian ini. Meskipun seluruhnya membahas pengaruh program pelatihan terhadap kinerja karyawan, objek penelitian yang digunakan masih terbatas pada sektor manufaktur dan industri kreatif. Belum ada penelitian yang secara spesifik menyoroti dampak pelatihan, termasuk pelatihan *bootcamp*, terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan, khususnya pada bank plat merah. Padahal, sektor perbankan memiliki karakteristik kerja, budaya organisasi, dan kebutuhan kompetensi yang berbeda dengan sektor lainnya. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengisi celah tersebut dan memberikan kontribusi empiris mengenai efektivitas program pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan di atas, produktivitas pekerja memiliki peranan penting untuk menghasilkan profitabilitas perusahaan. Peran dari seluruh manajemen di berbagai level untuk memastikan kualitas kerja juga perlu ditingkatkan. Terhadap pekerja-pekerja yang memiliki tantangan dalam pencapaian KPI, pola pendampingan berupa Buddy, pembinaan atasan melalui *coaching* dan mentoring dalam *performance bootcamp* tidak serta merta menghasilkan pekerja yang berkualitas secara instan. Dalam konteks tersebut, beberapa pertanyaan yang menjadi fokus penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Apakah strategi *performance bootcamp* berhasil meningkatkan produktivitas pekerja?
2. Apakah pekerja terbantu meningkatkan produktivitas dengan program *performance bootcamp*?
3. Sejauh mana strategi *performance bootcamp* memotivasi pekerja agar lebih produktif?
4. Dampak penerapan *performance bootcamp* terhadap produktivitas pekerja?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, berikut merupakan tujuan penelitian :

1. Untuk menganalisis keberhasilan strategi *performance bootcamp* dalam meningkatkan produktivitas pekerja.

2. Untuk menganalisis efektivitas program *performance bootcamp* dalam membantu meningkatkan produktivitas pekerja.
3. Untuk menganalisis efektivitas strategi *performance bootcamp* dalam memotivasi pekerja agar lebih produktif.
4. Untuk menganalisis dampak penerapan *performance bootcamp* terhadap produktivitas pekerja.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis: pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai efektivitas strategi untuk bank yang diterapkan dan memberikan dasar untuk perbaikan atau pengembangan strategi di masa depan.
2. Manfaat Akademis: dapat dijadikan bahan referensi untuk peneliti lain sehingga dapat memberikan ide-ide baru mengenai penelitian kedepan mengenai pengaruh strategi *performance bootcamp* dalam peningkatan produktivitas pekerja.
3. Manfaat untuk Pekerja: Temuan dari penelitian ini dapat membantu pekerja dalam meningkatkan produktivitas kinerjanya.

FEB UNDIP

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Produktivitas Kerja

Peningkatan produktivitas pekerja merupakan aspek krusial bagi keberhasilan organisasi dan kinerja bisnis yang optimal (Mansor et al., 2023). Salah satu teori yang mendukung ini adalah teori Human Capital yang dikemukakan oleh Gary Becker pada tahun 1958. Menurut Becker dalam Fleming (2017) berpendapat bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan pekerja akan berusaha menunjukkan peningkatan skill mereka yang berakibat positif pada produktivitas kerja dan efisiensi organisasi. Dengan memberikan pelatihan yang relevan dan peluang pengembangan karier, perusahaan harus dapat menghasilkan bahwa masing-masing karyawan dapat mengembangkan bahkan memiliki keterampilan terbaru dan dapat berkontribusi lebih efektif dalam tugas serta tanggung jawab yang sudah diberikan (Arulsamy et al., 2023).

Selain itu, teori Motivasi Dua Faktor oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959 juga berperan penting dalam peningkatan produktivitas pekerja. Herzberg membagi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pekerja adalah faktor motivator serta faktor hygiene. Faktor motivator adalah pengakuan, tanggung jawab, serta pencapaian sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. Selanjutnya faktor hygiene adalah gaji, kondisi lingkungan pekerjaan, serta hubungan antar karyawan, penting untuk mencegah ketidakpuasan. Dengan mengelola kedua faktor ini secara efektif, organisasi atau perusahaan mampu memberikan situasi kerja positif sehingga mendukung kinerja tinggi dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Pendekatan ini menciptakan perasaan positif bagi pekerja yaitu mereka memiliki perasaan dihargai sehingga dapat meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja maksimal (Sanjeev & Surya, 2016).

2.2. Teori *Performance Management*

Teori Manajemen Kinerja Berbasis Kinerja (Performance-Based Management) yang diperkenalkan oleh Akmal. Muhamad & Masriah (2024), menekankan pentingnya penilaian kinerja secara berkala dan umpan balik konstruktif. Metode evaluasi yang tepat, seperti penilaian 360 derajat atau evaluasi berbasis kriteria, sehingga memberikan bantuan untuk perusahaan dalam identifikasi yang perlu perbaikan serta memberikan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerja. Teori ini juga menekankan pentingnya komunikasi yang efektif sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Selain itu, Teori Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja (Job Satisfaction and Performance Theory) yang dikembangkan oleh Edison dkk pada tahun 2016 dalam Runi Ishak (2023) menyatakan apabila karyawan merasakan kepuasan maka produktivitas kerja mereka semakin tinggi. Maka, perusahaan perlu memastikan bahwa kondisi lingkungan pekerjaan positif sehingga mendukung kepuasan kerja. Contoh konkret yang bisa dilakukan perusahaan adalah memberikan insentif serta pengakuan atas pencapaian kinerja yang baik. Dengan mengelola kedua teori ini secara efektif, organisasi memiliki kemampuan untuk membuat tempat kerja yang mendukung kinerja tinggi serta meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

2.3. Teori Insentif dan Motivasi

Teori insentif dan motivasi, termasuk teori motivasi diri (*Self-Determination Theory*) yang dikembangkan oleh Ryan & Deci (2000), menjelaskan bahwa individu akan lebih termotivasi untuk melakukan sesuatu ketika mereka merasa dihargai dan diberi insentif. Teori insentif dan motivasi, termasuk SDT dikembangkan oleh Edward Deci dan Richard Ryan, menguraikan bagaimana berbagai faktor mempengaruhi motivasi individu. SDT berfokus pada bagaimana kebutuhan psikologis dasar mempengaruhi motivasi intrinsik serta ekstrinsik (Kuvaas et al., 2017).

a. *Self-Determination Theory* (SDT) adalah sebuah teori motivasi yang menekankan pentingnya memenuhi kebutuhan psikologis dasar untuk memfasilitasi motivasi intrinsik dan meningkatkan kesejahteraan sebagai Kebutuhan Psikologis Dasar menurut (Zulmedia et al., 2022) antara lain:

1. Kebutuhan Otonomi: Rasa kontrol dan kebebasan dalam pengambilan keputusan.
2. Kebutuhan Kompetensi: Rasa percaya diri dalam keterampilan dan kemampuan.
3. Kebutuhan Keterhubungan: Rasa terhubung dan diterima oleh orang lain.

Menurut SDT, individu akan lebih termotivasi untuk melakukan aktivitas ketika ketiga kebutuhan psikologis ini dipenuhi. Motivasi intrinsik (motivasi untuk melakukan sesuatu karena kepuasan internal) cenderung lebih kuat ketika individu merasa mereka memiliki otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik (motivasi untuk mencapai hasil atau imbalan eksternal) mungkin

kurang memuaskan jika tidak didukung oleh kebutuhan dasar ini (Ri. M. Ryan & Deci, 2017)

b. Insentif dan Motivasi

Dalam konteks teori insentif:

- Insentif Ekstrinsik: Imbalan atau pengakuan yang datang dari luar individu, seperti uang, pujian, atau promosi. SDT menyarankan bahwa insentif ekstrinsik dapat mempengaruhi motivasi, tetapi mereka lebih efektif jika mereka tidak mengganggu rasa otonomi dan kompetensi individu.
- Motivasi Intrinsik: Terbentuk ketika individu terlibat dalam aktivitas karena mereka menemukan aktivitas itu sendiri memuaskan atau menyenangkan.

Selain itu, insentif dari sumber eksternal yang tidak mengancam otonomi atau kompetensi dapat meningkatkan semangat dan kepuasan kerja. Sebaliknya, insentif yang terlalu mengontrol atau merusak otonomi dapat mengurangi motivasi intrinsik dan dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja dan kinerja. Dalam hal strategi loyalty points untuk kasir diharapkan dapat meningkatkan motivasi mereka untuk menggunakan dan mempromosikan EDC dengan memberikan imbalan yang sesuai (Ri. M. Ryan & Deci, 2017).

2.4. Teori Adopsi Teknologi

Teori adopsi teknologi, seperti Model Adopsi Teknologi (*Technology Adoption Model*, TAM) dan *Theory of Planned Behavior* (TPB), dapat memberikan penjelasan

faktor yang memberikan pengaruh keputusan seseorang untuk mengadopsi teknologi baru (Ajzen, 1991) .

Technology Adoption Model (TAM) yang dikembangkan oleh Davis (1989). Model ini fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi teknologi dengan menekankan dua variabel utama:

- *Perceived Usefulness* (PU): Sejauh mana individu mempercayai bahwa teknologi dapat membuat kinerja meningkat
- *Perceived Ease of Use* (PEOU): individu mempercayai bahwa adanya teknologi membebaskan mereka dari usaha atau kesulitan.

TAM menyarankan bahwa *Perceived Usefulness* serta *Perceived Ease of Use* mempengaruhi cara seseorang melihat penggunaan teknologi, yang pada gilirannya mempengaruhi keputusan mereka untuk menggunakan teknologi tersebut. Model ini sering digunakan dalam penelitian sistem informasi untuk memahami dan memprediksi penerimaan pengguna terhadap teknologi baru (Davis, 1989)

Sedangkan *Theory of Planned Behavior* (TPB) dikembangkan oleh Icek Ajzen. TPB memperluas *Theory of Reasoned Action* (TRA) dengan menambahkan faktor tambahan untuk menjelaskan perilaku yang lebih kompleks. TPB mencakup tiga komponen utama:

- *Attitude toward the Behavior*: sikap individu pada perilaku, yaitu apakah mereka percaya bahwa perilaku tersebut positif atau negatif.
- *Subjective Norms*: Tekanan sosial atau persepsi mengenai sejauh mana orang lain penting dalam mempengaruhi keputusan untuk melakukan perilaku tersebut.

- *Perceived Behavioral Control*: Sejauh mana seseorang merasa memiliki kontrol atas perilaku tersebut, termasuk sumber daya dan kesempatan yang tersedia.

Menurut TPB, ketiga komponen ini mempengaruhi niat seseorang untuk melakukan suatu perilaku, yang pada gilirannya mempengaruhi tindakan adopsi teknologi) (Ajzen, 1991). Kedua model diatas dapat digunakan untuk memahami bagaimana penurunan MDR dan loyalty points mempengaruhi adopsi dan penggunaan EDC di kalangan merchant dan kasir, mengingat saat ini hanya yang menerapkan strategi loyalty poin.

2.5. Pekerja dengan Kinerja Rendah

Peningkatan produktivitas pekerja dengan kinerja rendah merupakan tantangan yang sering dihadapi perusahaan (Ngwenya & Aigbavboa, 2017). Salah satu teori terbaru yang relevan adalah Teori Manajemen Kinerja Berbasis Kinerja (Performance-Based Management) yang menekankan pentingnya penilaian kinerja secara berkala dan umpan balik konstruktif (Siraj & Hågen, 2023) . Dengan menggunakan metode evaluasi yang tepat, seperti penilaian 360 derajat atau evaluasi kinerja berbasis kriteria, suatu organisasi dapat menemukan hal-hal yang perlu diperbaiki dan memberikan bantuan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Susanto & Andriana, 2019). Selain itu, Teori Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja (Job Satisfaction and Performance Theory) menyatakan karyawan yang bekerja secara produktif merupakan karyawan yang memiliki kepuasan dalam pekerjaan. Karena itu, perusahaan harus memastikan tempat kerja yang menyenangkan, dengan memberikan insentif dan pengakuan atas kinerja yang baik. (Mohammed, 2024) .

Untuk menindaklanjuti kinerja rendah, perusahaan harus mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kebutuhan pekerja (Diwedi & Nema, 2023). Selain melatih keterampilan secara teknis. Pelatihan juga membantu dalam pengembangan sikap dan etika kerja yang positif (Kancharla & Dadhich, 2021). Selain itu, manajemen komunikasi yang efektif juga sangat penting untuk memastikan bahwa pekerja memahami tujuan dan harapan perusahaan. Dengan adanya komunikasi yang baik, pekerja dapat merasa lebih terlibat serta memiliki motivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya (Bucăța & Rizescu, 2017). Pendekatan yang holistik ini memungkinkan organisasi membuat lingkungan kerja yang mendukung peningkatan produktivitas.

2.6. *Performance Bootcamp*

Kinerja, menurut Moeheriono (2012) didefinisikan sebagai suatu hasil yang dicapai individu dalam melaksanakan tanggung jawab. Kinerja itu nantinya dapat diukur dengan melihat berbagai aspek tertentu. Menurut Rivai & Sagala (2013), kinerja merupakan seluruh aktivitas suatu perusahaan yang memberikan hasil. Kinerja ini dipengaruhi oleh beberapa hal seperti perencanaan finansial yang diperkirakan. *Bootcamp* adalah pelatihan intensif secara daring yang diprogram dalam waktu tertentu dengan materi tersusun untuk mengembangkan kompetensi khusus dan menggunakan prinsip speed dan high-impact learning. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan pencapaian peserta melalui struktur pembelajaran yang dirancang untuk memfasilitasi pengembangan hardskill dan softskill (Biantong & Krisnadi, 2020).

Performance *Bootcamp* merupakan kebijakan yang diambil oleh perusahaan untuk memperbaiki produktivitas sumber daya yang kurang hingga mengakomodir kondisi serta kebutuhan perusahaan saat ini (Abd Razak & Zahidi, 2024).

Tujuan pelaksanaan pelaksanaan program ini adalah:

1. Mengoptimalkan Pekerja sebagai aset Perusahaan, termasuk mendorong produktivitas dan kinerjanya sesuai yang ditetapkan, dalam rangka *sustainability* Perusahaan dalam spektrum bisnis jangka panjang.
2. Memberikan pedoman dalam pengelolaan Pekerja dengan kinerja dibawah standar yang ditetapkan perusahaan.
3. Memberikan pendampingan dalam rangka pengembangan kompetensi Pekerja sesuai kebutuhan jabatan.

2.7. Strategi Peningkatan Produktivitas

Keberjalanan perusahaan berkorelasi erat dengan tingkat efisiensi perusahaan tersebut. Produktivitas didefinisikan sebagai rasio hasil (barang atau jasa) dibagi dengan masukan atau sumber daya (modal, pekerja, dan manajemen) (Heizer, 2015). Dengan demikian, kita dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan menggunakan lebih sedikit sumber daya.

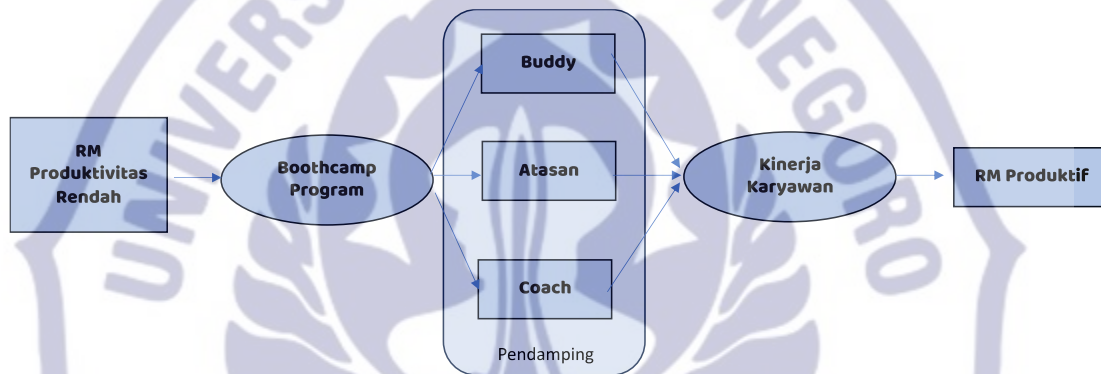
2.8. Pengaruh Leader, Rekan Kerja dan Pekerja Kurang Produktif

- a. Konsep: Kombinasi dari pekerja dalam organisasi dalam meningkatkan produktivitas pekerja.

- b. Hipotesis: Kombinasi dari manajemen dan rekan kerja dalam peningkatan produktivitas pekerja memiliki peran yang krusial.

2.9. Desain Penelitian

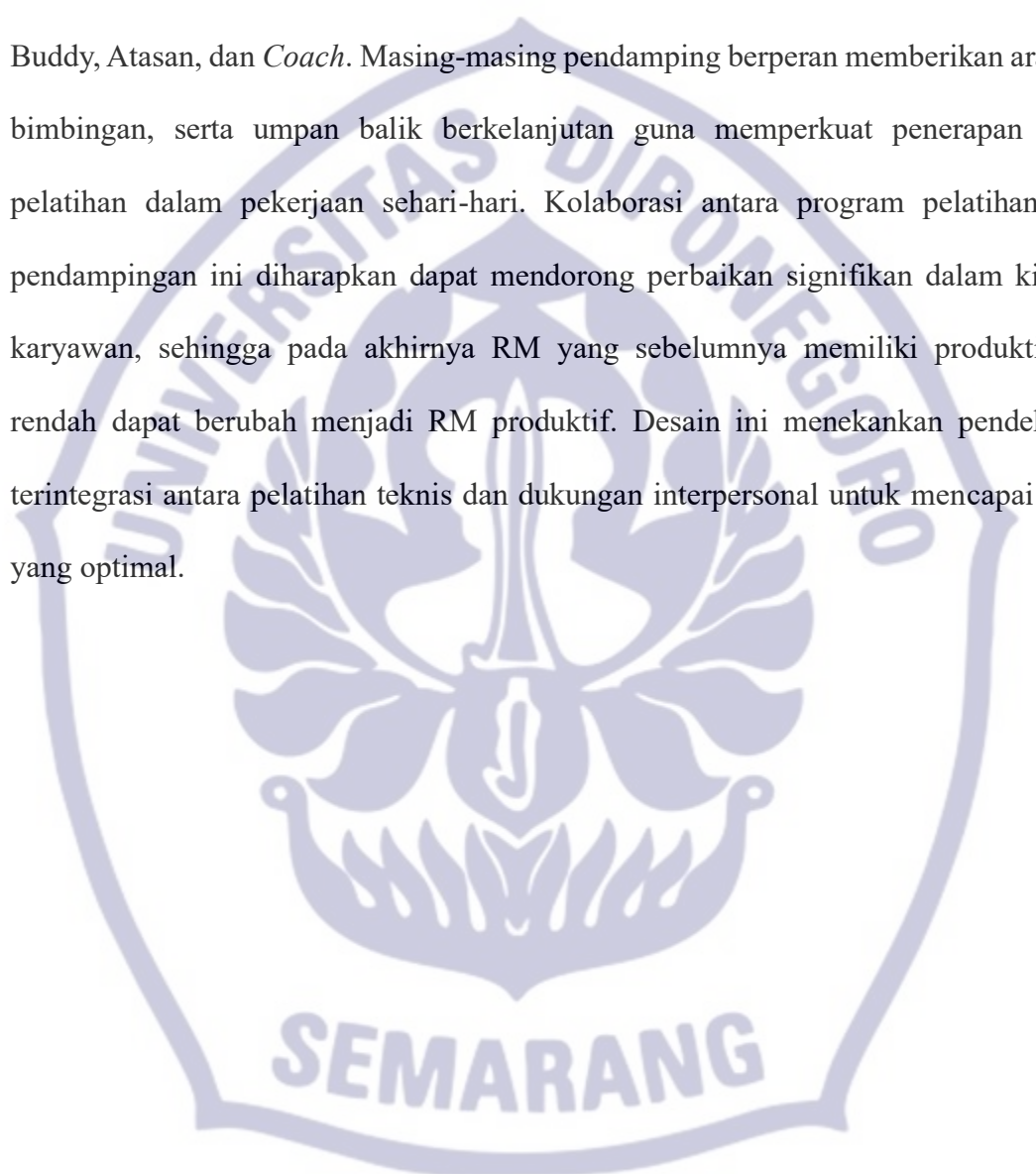
Gambar 2.1
Desain Penelitian



Gambar 2.1 adalah desain penelitian yang menunjukkan alur intervensi untuk meningkatkan kinerja Relationship Manager (RM) dengan produktivitas rendah. Bagan alur ini menjadi pegangan penelitian ini yang dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini adalah efektivitas program bootcamp yang dilaksanakan sebagai strategi intervensi dengan menyarankan pendampingan dan pelatihan untuk karyawan. Dengan gambar bagan alur tersebut, pembaca diharapkan dapat memahami masalah, alur, dan tujuan dari pelaksanaan program bootcamp.

Desain ini disusun dari masalah yang diidentifikasi, yang kemudian menemukan bahwa terdapat RM dengan tingkat produktivitas rendah. Perusahaan kemudian membentuk program pelatihan (bootcamp) dan mengirim RM yang produktivitasnya rendah untuk mengikuti program sebagai bentuk intervensi utama. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, dan pemahaman

tugas melalui metode intensif dan terstruktur. Setelah mengikuti program bootcamp, RM akan didampingi oleh tiga peran pendukung utama yang disebut pendamping, yaitu Buddy, Atasan, dan *Coach*. Masing-masing pendamping berperan memberikan arahan, bimbingan, serta umpan balik berkelanjutan guna memperkuat penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Kolaborasi antara program pelatihan dan pendampingan ini diharapkan dapat mendorong perbaikan signifikan dalam kinerja karyawan, sehingga pada akhirnya RM yang sebelumnya memiliki produktivitas rendah dapat berubah menjadi RM produktif. Desain ini menekankan pendekatan terintegrasi antara pelatihan teknis dan dukungan interpersonal untuk mencapai hasil yang optimal.

The logo of FEB UNDIP Semarang is a large, light purple watermark in the background. It features a shield-shaped emblem with a stylized flame or flower-like design in the center. The text "UNIVERSITAS DIPONEGORO" is written in a circular path around the emblem. Below the emblem, the word "SEMARANG" is written in a bold, sans-serif font. At the very bottom, "FEB UNDIP" is written in a larger, bold, sans-serif font.

FEB UNDIP

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

3.1.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Yang dimaksud dari penelitian kualitatif adalah penelitian dimana pengumpulan informasi didapatkan dari observasi fenomena sesuai topik. Pada prosesnya, peneliti dapat mencari informasi dan memberikan beberapa pertanyaan kepada sumber sumber yang nantinya ditentukan peneliti (Creswell & Creswell, 2022). Penelitian dilakukan untuk memahami secara mendalam efektivitas program performance *bootcamp* di Bank Plat Merah. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus untuk mengeksplorasi konteks spesifik dari pekerja pemasar di Bank Plat Merah Regional Office.

3.1.2. Sumber Data

Jenis serta sumber data yang dipergunakan untuk menjadi bagian analisis penelitian ini adalah data-data berjenis kualitatif. Pada umumnya data kualitatif merujuk pada hasil observasi atau hasil wawancara dengan informan yang belum dapat diukur secara langsung karena bukan merupakan bilangan. Berbeda dengan data kuantitatif yang berbentuk angka sehingga harus diolah dengan alat statistika, data kualitatif ini biasanya diolah dengan analisis mendalam atas informasi yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan. Peneliti menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah suatu data yang didapatkan langsung oleh peneliti secara langsung dari metode pengumpulan data di lapangan, baik dari hasil observasi, dokumentasi, maupun hasil dari peneliti saat melakukan kegiatan wawancara mendalam. Dalam konteks penelitian ini, data tersebut berupa sebuah transkrip wawancara. Hasil dari wawancara ini diperoleh melalui keterangan yang diberikan oleh informan terkait atas pertanyaan-pertanyaan yang sudah dibuat di dalam pertanyaan panduan wawancara mendalam pada lampiran. Wawancara yang dilakukan bersifat wawancara semi terstruktur.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data informasi yang diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, majalah, dokumenter, dan artikel berita yang berkaitan dengan penelitian. Data lainnya dapat berupa dokumen pendukung yang diperoleh dari internal perusahaan yang dapat menunjang penelitian. Data ini diperlukan untuk mempersiapkan tinjauan literatur dan implikasi teoritis.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Pengertian populasi biasanya merujuk terhadap orang, peristiwa, dan hal-hal yang dianggap menarik sehingga menimbulkan keinginan di kalangan peneliti untuk mempelajari fenomena tersebut (Sekaran, 2017). Jika melihat dari penjabaran di atas, populasi penelitian ini adalah pekerja pemasar, atasan pemasar dan *coach* Bank Plat Merah Regional Office.

3.2.2. Sampel

Dalam penelitian ini, sebagian populasi dapat dijadikan sebagai sampel, namun tidak mencakup keseluruhan populasi (Sekaran, 2017). Sampel penelitian ini adalah pekerja pemasar, atasan, dan *certified coach* pada Bank Plat Merah Regional Office yang dipilih secara *purposive sampling*. Pemilihan sampel ini didasarkan pada capaian kinerja pemasar, atasan pekerja dan *certified coach* internal Plat Merah. Alasan memilih *purposive sampling* karena melibatkan pihak-pihak yang secara langsung terlibat dalam proses peningkatan kinerja melalui program pelatihan, yaitu pekerja pemasar (*Relationship Manager*), atasan, dan *certified coach* pada Bank Plat Merah Regional Office. Pekerja pemasar dipilih karena merupakan subjek utama yang menjalani intervensi pelatihan, sedangkan atasan memiliki peran dalam mengevaluasi dan membimbing kinerja bawahannya. Sementara itu, *certified coach* dipilih karena berperan sebagai pendamping profesional dalam proses pengembangan karyawan. Ketiga kelompok ini dipilih berdasarkan capaian kinerja dan keterlibatan aktif dalam program, sehingga diharapkan mampu memberikan data yang relevan, mendalam, dan sesuai dengan tujuan penelitian.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan beberapa metode sebagai berikut:

3.3.1. Wawancara Mendalam

Metode pengumpulan data yang dikenal sebagai wawancara melibatkan pertanyaan langsung kepada orang yang diwawancarai. Wawancara bisa bersifat terstruktur atau tidak terstruktur (Creswell & Creswell, 2022). Wawancara mendalam

dilakukan kepada tenaga pemasar dengan kriteria *bootcamp*, atasan dan *coach* untuk mendapatkan wawasan yang mendalam mengenai pengalaman dan pandangan mereka terhadap program *performance bootcamp*.

3.3.2. Observasi Partisipan

Pengamatan langsung objek penelitian dalam lingkungan alaminya adalah bagian dari observasi. Teknik ini dapat partisipatif atau tidak partisipatif (Yin, 2017). Observasi yang dilakukan berupa pengamatan partisipan selama pelaksanaan program *performance bootcamp* untuk mendapatkan data kontekstual.

3.3.3. Dokumentasi

Dokumentasi melibatkan pengumpulan data dari dokumen-dokumen yang sudah ada, seperti laporan, arsip, catatan, atau media lainnya (Glenn A. Bowen, 2009). Pengumpulan dokumen-dokumen terkait program *performance bootcamp* baik dalam hal capaian kinerja maupun proses *bootcamp*.

3.4. Teknik Analisis Data

Analisis tematik akan digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari observasi, dokumentasi, wawancara, dan kuesioner. Langkah-langkah analisis tematik meliputi:

- Transkripsi Data: Mentranskrip data wawancara dan observasi.
- Pengkodean Awal: Mengidentifikasi dan memberi kode pada tema-tema awal yang muncul dari data.

- Pengelompokan Tema: Mengelompokkan kode-kode yang serupa ke dalam tema-tema yang lebih besar.
- Penafsiran Tema: Menafsirkan tema-tema yang telah diidentifikasi untuk menjawab pertanyaan penelitian.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan secara langsung untuk metode wawancara dan melakukan olahan data kinerja dan data perkembangan capaian individu hasil *coachig* dan mentoring yang dilakukan oleh atasan maupun *coach*.

3.6. Triangulasi Data

Triangulasi data adalah proses memeriksa dan menginterpretasikan fenomena menggunakan berbagai sumber data. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa hasil penelitian lebih valid dan dapat dipercaya. Konsep triangulasi menekankan betapa pentingnya menggunakan berbagai sumber data dan metode untuk meningkatkan reliabilitas dan validitas hasil penelitian (Yin, 2018). Penggunaan triangulasi data untuk memastikan reliabilitas dan validitas temuan dengan membandingkan data dari berbagai sumber (wawancara, observasi, dan dokumentasi).

FEB UNDIP

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Informan

Program *performance bootcamp* yang diselenggarakan oleh Bank Plat Merah Regional Office diikuti oleh para karyawan dari berbagai posisi dan cabang. Keikutsertaan mereka menunjukkan komitmen kuat untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja profesional. Dari keseluruhan peserta, peneliti berhasil mendapatkan 13 informan yang terdiri dari 7 orang peserta dan 6 orang pelatih (*coach*). Pengambilan informan dengan kategori yang berbeda ini berfungsi untuk menghadirkan kombinasi sudut pandang untuk menyeimbangkan bias jawaban. peserta yang dijadikan peneliti sebagai informan. Tabel di bawah ini menyajikan informasi informan secara detail:

Tabel 4.1
Demografi Informan

Nama	Kode	Role	Jabatan
Didik Pustika Susbiyantoro	I1	Coach untuk Peserta Tidak Lulus Performance Boothcamp	Consumer Banking Manager
Farid Arosad	I2		Consumer Banking Manager
Iif Hudzaifah	I3	Coach untuk Peserta Lulus Performance Boothcamp	Sub Branch Office Head
Elnanda	I4		Consumer Banking Manager
Adi Purnomo	I5		Manajer Operasional Layanan
Verawaty Simanjuntak	I6		Kepala Unit Team Member Ecosystem
Ahmad fauzi	I7	Peserta Lulus Performance Boothcamp	RM Bisnis Konsumer - KPR
Dodi Ananda Fitra	I8		RM Bisnis Konsumer - Briguna
Ahmad Marwazi	I9		RM Bisnis Konsumer - Briguna
Aldi	I10	Peserta Lulus Performance Boothcamp	Associate Mantri 1 (saat ini BSA)
Dhany Setya Priyanto	I11	Peserta Tidak Lulus Performance Boothcamp	RM Bisnis Konsumer - Plat MerahGUNA
Herry Mora	I12		RM CRR
Syarip Hidayat	I13		RM Bisnis Konsumer - Plat MerahGUNA

Tabel di atas menyajikan perincian jumlah informan yang juga merupakan peserta *Performance Bootcamp* Bank Plat Merah Regional Office berdasarkan jabatannya. Terdapat 13 informan yang berasal dari berbagai jabatan dan peran, yang terbagi menjadi tiga kategori utama: *Coach*, Peserta Lulus, dan Peserta Tidak Lulus dari program *Performance Bootcamp*. Keterlibatan para informan dari berbagai fungsi dan jabatan ini menunjukkan sinergi lintas unit yang kuat dalam mendukung program pengembangan karyawan melalui *Performance Bootcamp*. Harapannya, kegiatan ini dapat menjadi fondasi dalam mencetak SDM unggul yang mampu mendorong pencapaian target bisnis secara berkelanjutan.

4.2. Program Performance Bootcamp dari Sudut Pandang Peserta

4.2.1. Desain Program menurut Peserta

Program *Performance Bootcamp* (PB) yang dijalankan oleh Bank Plat Merah Regional Office merupakan salah satu upaya strategis perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya mereka yang belum memenuhi standar yang ditetapkan. Berdasarkan tanggapan dari beberapa responden, program ini dinilai mampu memberikan dorongan motivasi bagi karyawan agar tidak mengulangi kegagalan di masa lalu. Dari sudut pandang peserta, desain program *Performance Bootcamp* umumnya dipandang positif, meskipun terdapat perbedaan persepsi antara peserta yang lulus dan yang tidak lulus dalam program ini.

Sebagian besar peserta yang berhasil **lulus** mengungkapkan bahwa program ini sudah dirancang dengan baik dan memberikan dampak positif, khususnya dalam hal menumbuhkan motivasi kerja. Mereka menilai bahwa *Performance Bootcamp* menjadi

momen refleksi sekaligus dorongan untuk memperbaiki diri dan meningkatkan kinerja agar kesalahan atau kegagalan sebelumnya tidak terulang. Salah satu peserta bahkan menyatakan bahwa program ini sangat baik karena mampu memberi motivasi kepada setiap karyawan, mencerminkan persepsi positif terhadap efektivitas desain dan pelaksanaan program. Berikut adalah beberapa jawaban yang mereka berikan:

I9: “Kalau menurut saya program ini sudah baik kok, memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja, pada prinsipnya kan memang untuk mencegah agar kegagalan sebelumnya tidak terulang kembali.”

Jawaban serupa diberikan peserta yang **tidak lulus**, memberikan penilaian baik terhadap program. Meskipun begitu terdapat perbedaan pola pandang dimana peserta tidak lulus mengajukan penilaian yang lebih kritis. Jawaban mereka memberikan kesan bahwa program *Performance Bootcamp* belum banyak membantu karyawan, dalam konteks ini peserta yang tidak lulus. Misalnya, jawaban salah satu peserta dengan status tidak lulus ini mengakui bahwa program *Performance Bootcamp* baik, namun memiliki potensi yang masih dapat diolah lagi. Peserta lainnya juga mengatakan bahwa program ini sebenarnya sama saja dengan pelatihan pada umumnya sehingga ia tidak banyak mendapatkan hal yang baru. Jawaban mereka disajikan dalam kutipan berikut ini:

I11: “Idenya sudah bagus sih, hanya saya rasa penerapannya masih harus dibenahi lagi, masih banyak poin yang dikembangkan.”

I10: “Pelatihan ini saya familiar, seperti pelatihan pada umumnya. Jadi mungkin banyak materi yang saya sudah pernah terima. Kalau mungkin ada refreshment lain bisa jadi program ini lebih bisa memotivasi...”

Dari jawaban-jawaban informan di atas menandakan bahwa ada apresiasi terhadap konsep program, namun implementasinya masih dirasa belum maksimal. Hal ini juga menunjukkan adanya kesenjangan antara perencanaan dan realisasi di

lapangan. Desain program yang terlalu umum atau terlalu mirip dengan pelatihan umum dapat membuat peserta justru tidak termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya. Sementara itu, seorang peserta lain memberikan respons yang lebih kritis dengan memberi pernyataan sebagai berikut:

I12: “Jujur saja saya tidak tahu desain program ini seperti apa. Kalau setahu saya memang desain utuh program tersebut tuh hanya manajemen yang tahu, arahnya mau ke mana, mau dibikin seperti apa.”

Jawaban di atas menunjukkan adanya keterbatasan akses informasi atau pemahaman mengenai struktur dan tujuan program secara menyeluruh di tingkat peserta. Tanggapan peserta terhadap desain program *Performance Bootcamp* menunjukkan adanya perbedaan pola pandang yang cukup mencolok antara mereka yang **lulus** dan **tidak lulus** dari program tersebut. Peserta yang lulus lebih banyak menyampaikan optimisme mereka, sementara peserta tidak lulus lebih kritis.

Tanggapan mengenai desain program memang tidak bisa dilepaskan dari pengalaman subjektif peserta selama mengikuti program, sehingga status lulus dan tidak lulus mereka dapat menggambarkan bias yang berbeda. Perbedaan jawaban informan tidak hanya terletak pada isinya saja, tetapi juga pada tingkat optimisme, kepercayaan, dan penerimaan terhadap program, yang tampaknya berkorelasi langsung dengan status kelulusan mereka. Perbedaan pandangan ini erat kaitannya dengan status kelulusan peserta. Mereka yang lulus cenderung merasa program ini berhasil membantu mereka mencapai perbaikan, sehingga memberikan tanggapan yang lebih optimis. Sebaliknya, mereka yang tidak lulus kemungkinan merasa program belum cukup membantu atau terlalu menantang, yang menyebabkan munculnya pandangan

lebih kritis dan bahkan kebingungan terhadap desain program itu sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa hasil yang dicapai dalam program dapat membentuk cara seseorang memaknai dan mengevaluasi prosesnya.

4.2.2. Efektivitas Program menurut Peserta

Efektivitas program *Performance Bootcamp* (PB) dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan di bidang konsumen di Bank Plat Merah Regional Office dinilai beragam oleh para responden. Beberapa menyatakan bahwa PB sangat efektif, terutama karena mampu memacu semangat karyawan yang sebelumnya tidak produktif untuk lebih berusaha mencapai target. Mereka merasa terdorong oleh tekanan positif dari program tersebut sehingga menunjukkan peningkatan performa yang signifikan selama mengikuti bootcamp. Program ini dianggap berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih kompetitif, dengan didampingi pengawasan dan target yang jelas sebagai motivasi utama.

I8: “Menurut saya adanya Program Bootcamp itu bisa membuat karyawan jadi kompetitif. Kompetisi semakin meningkat, mereka ada target tapi berusaha untuk memenuhi target tersebut, tapi ya memang perlu ada pengawasan dan targetnya mesti jelas juga... Pengawasan dari atasan. Itu sangat memengaruhi juga, apakah karyawan bisa perform atau tidak.”

Tanggapan di atas artinya bahwa efektivitas PB juga sangat bergantung pada konsistensi monitoring dari atasan langsung. Namun, di sisi lain, terdapat pula pandangan bahwa efektivitas PB masih belum optimal. Salah satu peserta lulus mengatakan efektivitas program meningkat, saat ini kira-kira sudah mencapai 70%. Angka ini akan berkaitan dengan jawaban yang diberikan oleh informan yang

merupakan *coach*, di mana juga memberikan kisaran efektivitas PB sebesar 75% (lebih lengkap dibahas pada sub-bab 4.3.2. Efektivitas Program menurut *Coach*).

Beberapa informan lain menyoroti bahwa proses seleksi peserta belum dilakukan secara objektif. Penetapan siapa yang layak mengikuti PB dinilai kurang tepat karena indikator yang digunakan tidak sepenuhnya mencerminkan ketidakcakapan karyawan secara akurat. Hal ini berpotensi menimbulkan ketidakadilan, karena karyawan yang sebenarnya masih memiliki kinerja memadai dapat masuk ke dalam program hanya karena kesalahan penilaian atau interpretasi data yang terbatas. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pada sistem evaluasi dan seleksi yang lebih komprehensif. Salah seorang peserta yang lulus mengatakan demikian:

I9: “Menurut saya kurang efektif dalam menetapkan karyawan yg ikut bootcamp, karena proses seleksinya kurang tepat, seharusnya lebih banyak lagi indikator yg bisa merepresentasikan bahwa karyawan tersebut kurang cakap. Lalu harus obyektif terhadap penetapan karyawan yg kurang cakap tadi.”

Kali ini, nada jawaban serupa diungkapkan peserta yang lulus dan yang tidak, dimana keduanya sama-sama berpendapat bahwa program ini memang masih belum efektif. Misalnya jawaban informan yang merupakan peserta tidak lulus dalam kutipan berikut ini:

I11: “Menurut saya kurang efektif. Karena cenderung tidak ada perbedaan saat sebelum bootcamp dan saat bootcamp.”

I12: “Masih minim efektifnya ya, karna lebih bersifat memberi pengetahuan saja. Kalau bootcamp seperti ini kan kita seperti dapat pengetahuan melalui pendidikan singkat, jadi ya hanya mengulang pengetahuan yang sudah pernah, yang seringkali diberikan.”

Jawaban informan di atas menunjukkan bahwa PB kurang efektif karena hanya berupa pendidikan singkat dan mengulang pengetahuan yang sudah pernah mereka terima. Hal ini dapat menjadi faktor yang menyebabkan PB tidak membawa perubahan bagi karyawan setelah mengikuti program.

Secara umum, PB dinilai cukup memberikan kontribusi terhadap peningkatan kemampuan dan produktivitas, meskipun masih perlu perbaikan pada aspek teknis dan strategi implementasi. Beberapa informan memperkirakan efektivitas program ini berada di kisaran 70–75%, dengan catatan bahwa perbaikan menyangkut mekanisme pendampingan, materi pelatihan, serta komitmen jangka panjang tetap menjadi prioritas. Program ini menunjukkan potensi besar apabila dijalankan secara menyeluruh dan terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja yang adil serta sistem monitoring yang berkelanjutan. Dengan dukungan penuh dari manajemen dan unit kerja, PB dapat menjadi alat penting dalam meningkatkan daya saing karyawan di bidang konsumen secara lebih berkelanjutan.

4.2.3. Faktor Pendukung/Penghambat Program menurut Peserta

Program Performance Bootcamp di Bank Plat Merah Regional Office menunjukkan hasil yang beragam dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal dan eksternal. Dalam pelaksanaannya, keberhasilan program ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal dari individu karyawan maupun eksternal dari lingkungan kerja dan kebijakan perusahaan. Berdasarkan tanggapan dari peserta yang berhasil lulus dan yang tidak lulus program ini, terlihat adanya perbedaan pandangan mengenai faktor pendukung dan penghambat keberhasilan.

Dari sisi peserta yang lulus program, sebagian besar menyebutkan faktor internal seperti semangat kerja dan kemauan untuk berkembang sebagai penunjang keberhasilan. Misalnya, informan I9 menekankan pentingnya motivasi dari mentor serta semangat pribadi karyawan sebagai faktor kunci. Ia juga menggarisbawahi peran perusahaan yang memberikan model pembimbingan yang tepat, serta pentingnya target yang realistis dan berbasis data. Informan lain seperti I8 dan I10 menyebutkan faktor keberuntungan dan potensi diri sebagai alasan keberhasilan mereka dalam program ini. Hal ini mengindikasikan bahwa, selain faktor sistematis, terdapat juga unsur persepsi individual dan kondisi yang tidak selalu bisa dikendalikan secara langsung. Berikut Adalah kutipan jawaban informan yang menjadi sorotan pembahasan ini:

I9: “Faktor pendukung dan penghambat itu, kalau pendapat saya ya, ada faktor internal dan eksternal dari karyawannya itu sendiri. Jadi semisal bicara faktor internal nih, ya tentu yang mendukung adalah semangat kerja yang masih ada dari si pekerja tersebut. Sementara kalau yang menghambat bisa jadi ada rasa ketidakmauan dari si pekerja untuk menjadi lebih baik. Lalu kalau bicara faktor eksternal yang mendukung ya dari perusahaan yang memberikan motivasi dan model yang tepat untuk membimbing dan mengarahkan si perkerja. Fungsinya kan untuk menuju pencapaian kinerja yang baik. Kemudian faktor penghambatnya mungkin penetapan target yang kurang realistis disesuaikan dengan potensi wilayah berdasarkan data yg akurat. Bisa jadi mereka ga bisa keep up dengan target tersebut.”

Sementara itu, dari sisi peserta yang tidak lulus program, muncul lebih banyak keluhan terhadap faktor eksternal sebagai penyebab kegagalan. Rata-rata jawaban mereka banyak menyuarakan kekecewaan terhadap minimnya dukungan kantor untuk karyawan yang berusaha meraih target yang sudah diberikan. Informan I11 menyoroti kurangnya bimbingan intensif dan dukungan praktis, seperti bantuan dalam pendekatan ke instansi yang bekerjasama dengan bank. Sedangkan I12 mengungkapkan berbagai

tantangan operasional yang signifikan di lapangan, seperti tidak adanya mitra kerja (Developer/Instansi), kondisi kompetitif dengan bank lain, sarana transportasi yang tidak memadai, serta proses reimburse yang lambat atau bahkan tidak terealisasi. Ia juga menyinggung soal kurangnya dukungan dari rekan kerja, yang menambah tekanan secara mental maupun operasional bagi karyawan. Berikut ini beberapa sorotan jawaban informan:

I11: “Bila boleh berpendapat, untuk pekerja yang masuk dalam program bootcamp perlu untuk dibimbing dan dibantu lebih dalam pencapaian target, misalnya dibantu dalam pendekatan ke instansi.”

I12: “Tantangan permasalahan di lingkungan kerja, misal tidak ada Developer Perumahan/Instansi yg bisa di PKS-kan, suku bunga beserta biaya-biaya kreditnya kalah bersaing dengan bank lain, sarana transportasi yg tidak mendukung di Unit Kerja. Selama ini pekerja harus mengeluarkan duit sendiri untuk ongkos, bayar toll, bensin, dan lain-lain. Kalaupun reimburse prosesnya lama, bahkan tidak diganti, sehingga membuat pekerja kesal terus jadi tidak semangat bekerja. Hal lainnya lebih kepada teman kerja yang tidak bisa saling bantu, tidak saling berbagi.”

Jika dilihat secara keseluruhan, terdapat perbedaan sudut pandang antara peserta yang lulus dan tidak lulus. Peserta yang lulus cenderung fokus pada faktor internal dan motivasi pribadi, serta mengakui peran positif perusahaan dalam memfasilitasi proses peningkatan kinerja. Sebaliknya, peserta yang tidak lulus lebih menyoroti hambatan eksternal dan kendala teknis, serta merasa bahwa dukungan dari perusahaan masih kurang optimal. Hal ini bisa mencerminkan adanya bias kognitif, di mana mereka yang berhasil melihat proses secara lebih optimis, sedangkan mereka yang gagal cenderung mengaitkannya dengan faktor di luar kendali pribadi.

Sebagai kesimpulan, keberhasilan program Performance Bootcamp sangat dipengaruhi oleh perpaduan antara motivasi internal karyawan dan dukungan eksternal dari perusahaan. Meskipun semangat individu dan keberuntungan bisa menjadi pendorong, namun tidak dapat dipungkiri bahwa lingkungan kerja yang kondusif, sistem insentif yang adil, serta bimbingan yang berkelanjutan sangat menentukan. Oleh karena itu, keberhasilan program ini dapat lebih ditingkatkan dengan cara menyediakan dukungan teknis yang merata, serta memastikan bahwa semua peserta, terutama yang berkinerja rendah, mendapat bimbingan dan akses yang setara dalam mengatasi tantangan di lapangan.

4.2.4. Persepsi Peserta Terhadap Manfaat Program *Performance Bootcamp*

Program Performance Bootcamp dirancang sebagai salah satu strategi perusahaan dalam mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan, terutama bagi mereka yang kinerjanya dinilai belum optimal. Namun, persepsi terhadap program ini ternyata tidak seragam. Persepsi karyawan terhadap program Performance Bootcamp di Bank Plat Merah Regional Office menunjukkan dinamika yang cukup kompleks karena ada campuran antara harapan dan kekhawatiran. Terdapat perbedaan cara pandang antara peserta yang berhasil melewati program dengan baik dan mereka yang tidak lulus. Perbedaan ini memberikan gambaran penting mengenai bagaimana program ini dipahami dan dirasakan secara subjektif oleh para peserta.

Dari sisi peserta yang lulus, secara umum mereka memiliki persepsi positif terhadap manfaat dari program Performance Bootcamp. Program ini dipandang mampu meningkatkan motivasi kerja dan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas.

Meski ada rasa takut di awal, hal itu berubah menjadi pengalaman yang bermanfaat seiring berjalannya waktu. Beberapa informan menyampaikan bahwa program ini bukan hanya efektif, tetapi juga sudah berjalan dengan baik dan memberi hasil yang nyata. Berikut adalah beberapa kutipan jawaban informan yang disorot:

I7: “Awalnya sangat menakutkan namun setelah dijalankan ternyata dapat menambah motivasi dalam bekerja.”

Sementara itu, peserta yang tidak lulus cenderung memiliki persepsi yang negatif terhadap program ini. Mereka melihat *bootcamp* sebagai suatu hal yang menakutkan karena dikaitkan dengan potensi pemutusan hubungan kerja (PHK) jika gagal dalam program. Akibatnya, program ini justru menciptakan tekanan psikologis, rasa takut, dan ketidaknyamanan dalam bekerja, sehingga tidak dirasakan sebagai sesuatu yang benar-benar membantu meningkatkan produktivitas.

I11: “Saya setuju sih kalau ada yang bilang menakutkan. Karena persepsi pekerja menjadi takut itu benar adanya, karena faktor kalau ada kegagalan berujung PHK.”

I12: “Persepsi karyawan yah, memang banyak yang melihat program ini tuh menjadi sesuatu yang menakutkan karena dapat berujung kepada pengurangan karyawan, PHK begitu ya. Pikiran karyawan merasa tertekan karena ketakutan ini, sehingga menurut saya bekerjanya menjadi tidak tenang, tidak nyaman.”

Dari perbandingan ini terlihat adanya perbedaan persepsi yang cukup tajam antara peserta yang lulus dan yang tidak lulus. Meski sama-sama mengalami ketakutan karena ada potensi *layoff*, peserta yang lulus lebih cenderung melihat sisi positif dan manfaat nyata dari program, sedangkan peserta yang tidak lulus lebih fokus pada ancaman kegagalan dan konsekuensi yang mengintimidasi. Hal ini menunjukkan

kemungkinan adanya bias persepsi berdasarkan hasil akhir program. Keberhasilan dalam mengikuti program membuat peserta cenderung menilai program sebagai sesuatu yang bermanfaat, sementara kegagalan justru memperkuat persepsi negatif yang berkaitan dengan tekanan dan ancaman PHK. Stereotipe program yang sangat terkait erat dengan menempatkan karyawan yang gagal dalam satu tempat, kemudian diikuti dengan ancaman PHK, secara tidak sadar menempatkan psikologis karyawan dalam posisi yang tidak nyaman dalam melaksanakan tugas mereka. Dari sisi ini, program PB bisa jadi justru menjadi tidak efektif.

Sebagai kesimpulan, persepsi karyawan terhadap manfaat Performance Bootcamp sangat bergantung pada pengalaman individu selama menjalani program tersebut. Meskipun bagi sebagian karyawan program ini terbukti mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas, bagi sebagian lainnya justru menimbulkan tekanan mental yang menghambat produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengevaluasi cara penyampaian, pendekatan pelaksanaan, serta sistem dukungan emosional dan teknis dalam program ini agar manfaatnya dapat dirasakan secara lebih merata dan tidak menimbulkan ketakutan yang kontraproduktif.

4.2.5. Program Performance Bootcamp dan Peningkatan Motivasi Kerja Menurut Peserta

Program Performance Bootcamp di lingkungan Bank Plat Merah Regional Office dirancang sebagai langkah intervensi untuk memperbaiki kinerja karyawan, khususnya di unit konsumen. Program ini secara khusus bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dengan memberikan bimbingan intensif, evaluasi berkelanjutan, dan pendampingan dari mentor. Salah satu dampak yang diharapkan dari program ini

adalah meningkatnya motivasi kerja, khususnya di kalangan karyawan yang sebelumnya memiliki performa rendah. Namun, persepsi mengenai seberapa besar pengaruh program ini terhadap motivasi kerja ternyata berbeda antara peserta yang lulus dan yang tidak lulus dari program.

Dari sudut pandang peserta yang lulus, program *Performance Bootcamp* dinilai memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja. Mereka merasa program ini membantu meningkatkan semangat dan memperbaiki kinerja melalui arahan yang diberikan oleh mentor. Bahkan, ada yang menilai program ini telah berjalan dengan baik dari sisi peningkatan motivasi. Hal ini mencerminkan bahwa keberhasilan mengikuti program membawa pengalaman yang membangun kepercayaan diri dan optimisme dalam bekerja. Meski begitu, I10 mengatakan bahwa program ini tidak dirancang spesial untuk karyawan Plat Merah karena masih terasa seperti acara motivasi yang sering diselenggarakan oleh pihak lain. Tentu ini menjadi catatan penting karena artinya Plat Merah perlu menyusun dan mendesain ulang program yang sesuai untuk karyawan mereka.

I9: “Bagi saya dan teman-teman karyawan yang mengikuti bootcamp, program ini sudah cukup membantu ya, apalagi karena tujuannya memang untuk dapat memperbaiki kinerja kami. Sangat membantu lah, kalau benar-benar dengan mengikuti arahan dan bimbingan dari mentor.”

I10: “Sudah cukup membantu. Tapi saya belum mendapatkan sesuatu yang lebih karena program ini seperti motivasi pada umumnya.”

Sebaliknya, peserta yang tidak lulus mengungkapkan bahwa program ini justru tidak atau minim memberikan dorongan motivasional. Mereka menyatakan bahwa tekanan dari potensi pemutusan hubungan kerja (PHK) bila gagal dalam program

menjadi faktor utama yang menyebabkan demotivasi. Selain itu, adanya masalah berulang yang dirasa tidak ditangani dengan baik juga membuat peserta merasa tidak ada kemajuan yang berarti, sehingga motivasi kerja sulit tumbuh.

I11: “Terkait motivasi, ini sepertinya masih berhubungan dengan pertanyaan sebelumnya tadi ya, para peserta bootcamp cenderung demotivasi dikarenakan apabila gagal maka akan kena PHK.”

I12: “Minim sekali, karena faktor-faktor yang tersebut di atas itu kejadiannya akan selalu berulang, dan seakan tidak bisa teratasi.”

Perbedaan yang cukup mencolok muncul antara persepsi peserta yang lulus dan yang tidak lulus. Mereka yang lulus cenderung melihat program sebagai sarana perbaikan dan pendorong motivasi, sedangkan mereka yang gagal merasakan tekanan dan kecemasan yang menurunkan semangat kerja. Perbedaan ini menunjukkan adanya bias berdasarkan hasil akhir: keberhasilan dalam program cenderung memunculkan persepsi positif, sedangkan kegagalan memperkuat persepsi negatif yang berakar pada rasa ketidakamanan kerja. Meskipun begitu keduanya sepakat memberikan kritik terhadap program yang tidak cocok diberikan ke beberapa pekerja, terutama yang memiliki kebutuhan, kondisi kerja, atau latar belakang motivasi yang berbeda. Bagi peserta seperti I10 dan I12, desain program ini masih terlalu general untuk benar-benar berdampak pada karyawan Bank Plat Merah. Program ini tampaknya menggunakan pendekatan yang “one-size-fits-all”, padahal motivasi kerja dan kondisi tiap karyawan sangat beragam. Hal ini bisa membuat sebagian karyawan terangkai oleh program, sementara yang lain justru merasa tertekan dan tidak terbantu.

Sebagai kesimpulan, efektivitas Performance Bootcamp dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di bidang konsumen sangat bergantung pada pengalaman

subjektif masing-masing peserta dan dukungan sistemik yang diberikan selama program. Program ini terbukti mampu mendorong motivasi bagi sebagian peserta, namun juga berpotensi menimbulkan demotivasi jika tidak disertai pendekatan yang empatik dan dukungan yang merata. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap mekanisme dukungan, komunikasi risiko, dan pendekatan personalisasi agar program benar-benar mampu menjadi alat peningkatan kinerja sekaligus motivasi kerja. Ini dapat dilakukan dengan membuat desain ulang program agar lebih adaptif dan fleksibel, misalnya dengan melakukan asesmen awal terhadap kebutuhan tiap peserta. Manajemen juga dapat memasukkan pendekatan personalisasi, bukan hanya pengawasan kinerja, tapi juga pemahaman terhadap tantangan individual dan lingkungan kerja. Kemudian pendekatan seperti mengurangi nuansa ancaman (seperti PHK), dan lebih menekankan dukungan serta pengembangan dengan memperkuat mentoring dapat dilakukan untuk membuat karyawan tidak bekerja di bawah tekanan.

4.2.6. Dampak Program Performance Bootcamp Pada Target Penjualan, Kualitas Pelayanan, dan Kepuasan Nasabah

Pelaksanaan program Performance Bootcamp di Bank Plat Merah Regional Office menunjukkan pengaruh yang bervariasi terhadap pencapaian indikator kinerja utama karyawan. Program ini merupakan satu strategi intervensi perusahaan untuk meningkatkan indikator kinerja karyawan, termasuk target penjualan, kualitas pelayanan, dan kepuasan nasabah. Tujuan akhirnya adalah mendorong karyawan berkinerja rendah agar dapat bangkit dan memenuhi ekspektasi perusahaan. Namun, hasil dari program ini tampaknya dirasakan secara berbeda oleh peserta yang lulus dan

tidak lulus, baik dari sisi capaian objektif maupun persepsi pribadi terhadap dampaknya.

Dari sudut pandang peserta yang lulus, program ini umumnya dianggap membawa dampak positif terhadap kinerja seperti yang diungkap oleh I7 dan I8, meskipun dalam beberapa kasus masih belum signifikan (menurut I9). Beberapa peserta merasakan peningkatan semangat kerja, adanya perbaikan performa, dan kontribusi terhadap indikator kinerja, meski belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa program ini memberi dorongan awal yang cukup baik bagi karyawan untuk mulai memperbaiki performa mereka. Berikut adalah salah satu jawaban informan yang disorot peneliti:

I9: “Dampaknya bagus, minimal ada perbaikan kinerja yang lebih baik walaupun belum signifikan.”

Sebaliknya, peserta yang tidak lulus menilai dampak dari program terhadap kinerja sebagai kurang atau minim. Ungkapan masih senada bahkan dengan karyawan I10 yang statusnya adalah peserta lulus program, dimana I10 menyebut dampak program ini sebagai “standar”. Mereka merasa bahwa keberhasilan dalam mencapai target sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor struktural, seperti penempatan unit kerja (uker) yang dinilai kurang potensial. Ada anggapan bahwa jika penempatan tidak disesuaikan dengan potensi pasar, maka pencapaian target akan tetap sulit, terlepas dari partisipasi dalam *bootcamp*. Salah satu informan yakni I11 menilai bahwa dampaknya sangat kecil atau nyaris tidak ada. Berikut adalah kutipan jawaban I11 tersebut:

I11: “Dampaknya menurut saya cenderung kurang karena, apabila boleh saran ya pak, pekerja dengan status bootcamp sebaiknya ditempatkan pada

uker dengan potensi besar, karena apabila tetap penempatan di uker asal maka untuk dapat mencapai target akan susah.”

Perbedaan persepsi antara peserta yang lulus dan yang tidak lulus mencerminkan adanya ketimpangan dalam penilaian terhadap efektivitas program. Ketimpangan ini diduga dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti lokasi kerja dan akses terhadap potensi pasar. Peserta yang lulus cenderung mengidentifikasi adanya kemajuan, meskipun tidak selalu signifikan, sedangkan peserta yang tidak lulus menilai bahwa tanpa dukungan struktural yang memadai, program ini belum mampu menghasilkan perubahan kinerja yang substansial. Meskipun pandangan mereka berbeda, keduanya menunjukkan indikasi adanya kesamaan persepsi bahwa program belum sepenuhnya berhasil mengantarkan peserta menuju pencapaian kerja yang optimal.

Dalam konteks manajemen strategis, hal ini menegaskan bahwa keberhasilan program peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh desain program itu sendiri, tetapi juga oleh keselarasan antara strategi organisasi, kesiapan infrastruktur pendukung, dan dinamika lingkungan kerja. Selain itu, dari perspektif manajemen sumber daya manusia, motivasi intrinsik dan persepsi individu terhadap peluang yang tersedia memainkan peran krusial dalam menentukan sejauh mana intervensi manajerial dapat diterjemahkan menjadi hasil kerja yang nyata. Oleh karena itu, pendekatan holistik yang mencakup faktor struktural, kontekstual, dan personal perlu dipertimbangkan dalam evaluasi dan pengembangan program sejenis di masa mendatang.

Sebagai kesimpulan, program Performance Bootcamp memiliki potensi untuk meningkatkan indikator kinerja karyawan, namun hasilnya tidak seragam. Bagi sebagian peserta, program mampu membangkitkan semangat dan memperbaiki kinerja, namun bagi lainnya, terutama yang tidak lulus, program ini belum mampu mengatasi hambatan struktural yang mereka hadapi. Oleh karena itu, agar dampak terhadap target penjualan, kualitas pelayanan, dan kepuasan nasabah bisa lebih optimal, perusahaan perlu menyesuaikan strategi pelaksanaan program dengan kondisi lapangan, termasuk dalam hal penempatan karyawan, dukungan operasional, dan realitas pasar yang mereka hadapi.

4.2.7. Evaluasi Efektivitas Program Performance Bootcamp pada Kinerja Peserta

Program Performance Bootcamp dirancang untuk memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan cara memberikan pendampingan, evaluasi intensif, dan dorongan untuk memperbaiki performa kerja. Salah satu indikator keberhasilan program ini adalah apakah terdapat perbedaan signifikan dalam kinerja antara karyawan yang mengikuti bootcamp dan yang tidak. Berdasarkan tanggapan dari para informan, terlihat bahwa persepsi terhadap adanya perbedaan kinerja ini beragam, tergantung pada hasil dan pengalaman mereka selama program.

Dari sisi peserta yang lulus, sebagian besar menyatakan bahwa memang ada perbedaan signifikan antara karyawan yang mengikuti program dengan yang tidak. Mereka menilai bahwa program ini memberikan dorongan semangat dan tekanan positif, termasuk karena adanya ancaman sanksi (seperti PHK), yang membuat peserta lebih giat, seperti diungkap oleh I7 dan I8. Selain itu, mereka melihat bahwa bimbingan mentor menjadi faktor kunci dalam membentuk perubahan sikap kerja dan pencapaian

target. Namun demikian, tidak semua peserta lulus melihat perbedaannya secara mencolok, seperti diungkap I10. Kutipan jawaban I9 dan I10 di bawah dipilih untuk menjadi sorotan pembahasan ini:

I9: “Pastinya ada, bagi karyawan yang ikut akan memiliki semangat untuk menjadi lebih baik dengan mengikuti arahan dan bimbingan dari mentor, dan yang tidak mengikuti akan tidak memiliki semangat untuk berubah dan akan semakin terpuruk dalam pencapaian kinerja.”

I10: “Tidak ada yang signifikan. Menurut saya tidak banyak berbeda lah. Stance saya jelas dari awal sepertinya memang program ini masih terlalu umum untuk desainnya. Perlu ada apa ya, mungkin personalisasi ya.”

Sementara itu, peserta yang tidak lulus umumnya menyatakan bahwa tidak ada perbedaan signifikan dalam peningkatan kinerja antara mereka yang mengikuti bootcamp dan yang tidak. Mereka menilai bahwa perubahan kinerja tidak terlalu terasa, terutama jika karyawan tetap ditempatkan di unit kerja (uker) yang sama dengan kondisi yang tidak mendukung. Dalam konteks ini, faktor struktural dianggap lebih berpengaruh daripada partisipasi dalam program. Selain itu, terdapat kesan umum bahwa program ini tidak menciptakan perbedaan nyata di tingkat bawah, atau tidak memberikan dampak yang terlihat bagi rekan kerja lainnya.

I11: “Untuk pekerja dengan penempatan di uker yang sama maka tidak terlalu signifikan untuk perubahannya.”

I12: “Banyak yang bilang di tingkatan karyawan di bawah tidak ada perbedaan apa-apa.”

Pernyataan I11 dan I12 mengindikasikan bahwa sebagian peserta, khususnya yang tidak lulus, merasakan tidak adanya perubahan signifikan dalam kinerja atau motivasi kerja setelah mengikuti program, terutama bagi mereka yang tetap berada di

unit kerja (uker) yang sama. Hal ini diperkuat oleh persepsi di tingkat karyawan operasional yang menilai dampak program tidak terasa secara nyata dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Sebaliknya, peserta yang berhasil lulus cenderung mengaitkan keberhasilan program dengan peningkatan motivasi dan perbaikan kinerja, meskipun tidak selalu dalam bentuk hasil yang terukur secara kuantitatif.

Kontras ini mengungkap adanya perbedaan mendasar dalam cara peserta menilai keberhasilan program, yang tampaknya sangat bergantung pada konteks kerja dan hasil yang mereka alami secara langsung. Dalam perspektif manajemen kinerja, hal ini menyoroti pentingnya alignment antara program pengembangan SDM dengan kondisi struktural organisasi, termasuk penempatan kerja, dukungan manajerial, serta peluang aktual untuk menerapkan kompetensi baru. Tanpa adanya perubahan sistemik yang mendukung, bahkan program dengan rancangan yang baik sekalipun dapat kehilangan efektivitasnya di tingkat implementasi. Dengan demikian, persepsi terhadap keberhasilan program bukan hanya merupakan refleksi dari isi program itu sendiri, tetapi juga dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan kerja, ekspektasi individu, dan pengalaman langsung pasca-program. Hal ini menekankan perlunya evaluasi program yang tidak hanya fokus pada outcome formal, tetapi juga pada dinamika kontekstual yang memengaruhi penerimaan dan keberhasilan program di berbagai lapisan organisasi.

Sebagai kesimpulan, meskipun beberapa peserta menganggap bahwa Performance Bootcamp memberikan dampak positif yang nyata terhadap peningkatan kinerja, terutama dari sisi motivasi, namun sebagian lainnya, khususnya yang tidak lulus, melihat bahwa perbedaan tersebut tidak signifikan. Hal ini mempertegas

pentingnya penyesuaian konteks kerja, dukungan struktural, dan komunikasi program yang lebih terbuka, agar manfaat program dapat dirasakan lebih merata dan menciptakan perbedaan yang benar-benar terlihat di lapangan.

4.2.8. Dampak Implementasi Program Performance Bootcamp terhadap Budaya Kerja

Implementasi program Performance Bootcamp ini memberikan pengaruh terhadap budaya kerja di masing-masing unit kerja, meskipun pada taraf yang masih bervariasi dan belum sepenuhnya merata di seluruh lingkungan kerja. Program Performance Bootcamp tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan performa individu, tetapi juga diharapkan dapat memberi dampak terhadap budaya kerja secara lebih luas, khususnya di lingkungan Regional Office. Budaya kerja mencakup nilai, kebiasaan, dan cara pandang kolektif terhadap pekerjaan, serta bagaimana karyawan merespons tantangan organisasi. Berdasarkan jawaban para informan, terlihat bahwa persepsi terhadap pengaruh program terhadap budaya kerja cukup beragam, bergantung pada posisi mereka sebagai peserta yang lulus atau tidak lulus dari program. Namun, untuk memastikan dampak yang lebih sistemik dan berkelanjutan terhadap budaya organisasi, diperlukan pendekatan yang lebih holistik, meliputi peningkatan komunikasi internal, penguatan nilai-nilai budaya kerja, serta evaluasi berkelanjutan atas implementasi program.

Dari perspektif peserta yang berhasil lulus, implementasi program bootcamp dipandang memberikan kontribusi positif terhadap pembentukan dan penguatan budaya kerja di lingkungan organisasi. Sebagaimana tercermin dalam pernyataan I7, I8, dan I9, program ini dinilai mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan

keseriusan dalam memperbaiki kinerja, serta mencerminkan komitmen perusahaan dalam memberikan ruang perbaikan bagi individu yang belum menunjukkan performa optimal. Para peserta memaknai hal ini sebagai indikator adanya budaya kerja yang kondusif, yang mengedepankan prinsip perbaikan berkelanjutan (continuous improvement), pemberian kesempatan kedua (second chance), serta akuntabilitas kinerja. Budaya semacam ini secara teoritis dapat meningkatkan keterikatan karyawan (employee engagement) dan memperkuat orientasi terhadap hasil (performance orientation). Namun demikian, terdapat pengecualian dalam temuan ini, yaitu satu informan (I10) yang meskipun tergolong sebagai peserta yang lulus, menunjukkan sikap yang kurang antusias terhadap program. Ia lebih menyoroti ketidakpuasan pribadi terhadap efektivitas program secara keseluruhan, yang mengindikasikan bahwa keberhasilan administratif (kelulusan) tidak selalu berkorelasi dengan persepsi positif terhadap intervensi manajerial yang diterima. Temuan ini menunjukkan pentingnya mempertimbangkan variabel individual dalam menilai keberhasilan program, termasuk tingkat keterlibatan, harapan awal, serta pengalaman subjektif selama proses pelatihan berlangsung. Di bawah ini adalah kutipan jawaban I9 dan I10 yang sedikit menyatakan perbedaan opini terhadap program:

I9: “Program ini merupakan budaya kerja yang baik terutama dari sisi pekerja, bahwa perusahaan masih memberikan kesempatan kepada pekerja untuk memperbaiki performance mereka. Jadi saya apresiasi program ini.”

I10: “Kurang tahu. Saya sepertinya tidak punya pandangan penuh terkait implementasi program ya. Seperti jawaban sebelumnya, saya rasa program ini masih kurang efektif untuk membimbing teman-teman yang underperformed, meski ya intensinya memang baik.”

Sementara itu, peserta yang tidak lulus memberikan respons yang lebih kritis dan hati-hati terhadap pengaruh program ini pada budaya kerja. Salah satu peserta menyebut bahwa meskipun implementasinya sudah cukup baik, masih banyak hal dalam pelaksanaannya yang perlu dievaluasi. Ini menunjukkan bahwa proses dan konsistensi pelaksanaan program turut memengaruhi persepsi mereka terhadap dampak budaya. Peserta lain menilai bahwa memang ada pengaruh terhadap budaya kerja, namun tergantung dari sudut pandang mana hal itu dilihat, mengindikasikan bahwa dampaknya tidak terasa merata atau belum menyentuh semua aspek budaya organisasi secara mendalam.

I11: "Implementasi sudah bagus tetapi dalam mekanisme perjalanannya masih banyak hal yang harus dilakukan evaluasi kembali."

I12: "Berpengaruh terhadap budaya kerja, tapi dilihat dari sisi apanya dahulu."

Perbedaan pandangan ini menunjukkan adanya ketimpangan persepsi antara peserta yang lulus dan tidak lulus. Peserta yang lulus cenderung melihat program sebagai upaya positif dalam membangun budaya kerja yang lebih baik, sedangkan peserta yang tidak lulus merasa bahwa dampak tersebut belum menyentuh esensi budaya kerja secara menyeluruh atau masih perlu perbaikan dalam pelaksanaannya. Ini menandakan bahwa pengaruh budaya kerja tidak hanya ditentukan oleh kebijakan program, tetapi juga oleh pengalaman individu terhadap proses dan keadilannya.

Sebagai kesimpulan, implementasi program Performance Bootcamp memang berkontribusi terhadap perubahan budaya kerja di Regional Office, terutama dalam hal mendorong perbaikan kinerja dan memperkuat nilai tanggung jawab. Namun,

dampaknya belum sepenuhnya dirasakan secara konsisten oleh seluruh karyawan. Agar budaya kerja yang positif dapat terbangun secara menyeluruh, perusahaan perlu memastikan bahwa pelaksanaan program dilakukan secara adil, transparan, dan konsisten, serta disertai dengan evaluasi menyeluruh terhadap proses dan dampaknya. Dengan demikian, budaya kerja yang terbentuk bukan hanya tentang tekanan untuk memperbaiki diri, tetapi juga tentang adanya dukungan, kepercayaan, dan kesempatan yang merata bagi seluruh karyawan.

4.2.9. Tantangan dan Solusi dalam Implementasi Program Performance

Bootcamp

Program Performance Bootcamp diimplementasikan sebagai bentuk intervensi perusahaan untuk memperbaiki performa karyawan, namun seperti halnya program pengembangan kinerja lainnya, penerapannya tidak lepas dari berbagai tantangan di lapangan. Tantangan ini tidak hanya berasal dari faktor internal peserta, tetapi juga dari lingkungan kerja, sistem program, dan pendekatan manajerial. Berdasarkan tanggapan para informan, terlihat bahwa tantangan dan solusi yang muncul bervariasi tergantung pada pengalaman mereka selama mengikuti program.

Dari sudut pandang peserta yang lulus, tantangan yang mereka hadapi umumnya terkait dengan target kerja dan sistem program itu sendiri. Salah satu peserta menyebutkan bahwa tantangan utama adalah dalam menjangkau pasar dan pencapaian target, terutama bagi Relationship Manager (RM), yang dituntut untuk memiliki pencapaian langsung terhadap angka penjualan. Solusi yang diambil adalah melakukan kolaborasi lintas bagian untuk memperkuat capaian. Tantangan ini tentu akan melekat pada kinerja

mereka di lapangan dan solusinya tentu juga tergantung kesulitan-kesulitan yang karyawan temui. Beberapa jawaban yang disoroti adalah sebagai berikut:

I7: “Tantangannya adalah pangsa pasar atau target utama bagi saya seorang RM, jadi ini terkait lapangan, dan memang solusinya adalah kolaborasi antara bagian.”

I10: “Program ini yang jelas membuat saya terdorong untuk bekerja lebih pintar lagi, karena tantangan itu pasti banyak lah di lapangan.”

Sementara itu, beberapa peserta mengemukakan bahwa program masih memerlukan peningkatan dalam aspek transparansi dan objektivitas, khususnya terkait mekanisme penilaian dan metode pengumpulan data. Mereka menekankan pentingnya kejelasan indikator evaluasi serta konsistensi dalam penerapannya, agar proses evaluasi dapat dipersepsikan sebagai adil, akurat, dan bebas dari bias. Persepsi terhadap keadilan prosedural ini menjadi krusial, karena dapat memengaruhi tingkat kepercayaan karyawan terhadap program serta motivasi mereka untuk berpartisipasi secara aktif dalam tahap-tahap selanjutnya. Lebih lanjut, peserta juga menyoroti pentingnya pendekatan yang lebih personal dalam merancang dan menerapkan program, dengan mempertimbangkan karakteristik, kebutuhan, serta kondisi kerja masing-masing individu.

I9: “Tantangan program ini adalah bagaimana program bootcamp ini lebih transparan dan objektif dalam menggali data, baik dilihat dari kinerja pekerja maupun dari target perusahaan. Jadi maksud saya memang harus lebih personalized ya, harus ada penilaian atau pertimbangan karakter, kebutuhan, sama obstacle yang ditemui teman-teman.”

Sementara itu, peserta yang tidak lulus mengungkapkan tantangan yang lebih kompleks dan sistemik. Salah satu tantangan utama adalah penempatan karyawan di

unit kerja (uker) yang kurang potensial — yang menurut mereka membuat target sulit tercapai meskipun telah mengikuti program. Solusi yang diusulkan adalah memindahkan peserta ke uker dengan potensi pasar lebih besar, agar penilaian terhadap kinerja lebih adil dan tidak semata-mata berdasarkan hasil akhir yang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan.

III: “Untuk peserta sebaiknya ditempatkan pada uker yang potensinya besar agar bisa diketahui apakah apabila pekerja tersebut bisa mencapai target maka di uker sebelumnya memang benar potensi kurang.”

Peserta lainnya mengungkapkan tantangan yang lebih luas, seperti minimnya dukungan lingkungan kerja, tidak adanya mitra kerja sama (*developer* atau instansi), biaya operasional yang harus ditanggung sendiri, keterlambatan atau ketidakjelasan proses reimburse, hingga suasana kerja yang tidak kolaboratif. Tantangan-tantangan ini dianggap sangat memengaruhi semangat kerja dan keberhasilan program.

II2: “Tantangan permasalahan di lingkungan kerja. Tadi saya juga sudah singgung sedikit pak, misal tidak ada Developer Perumahan/Instansi yg bisa di-PKS-kan, suku bunga beserta biaya kredit kalah bersaing, sarana transportasi tidak mendukung, dan lain-lain itu. Pendapat saya memang tetap harus ada dukungan dari manajemen, kemudian dari teman-teman antarbagian, seperti itu.”

Perbedaan jawaban antara peserta lulus dan tidak lulus menunjukkan adanya persepsi yang kontras terhadap tantangan dan solusi dalam program ini. Peserta yang lulus cenderung melihat tantangan sebagai sesuatu yang dapat diatasi secara internal atau melalui kolaborasi, sementara peserta yang tidak lulus lebih banyak menyoroti hambatan eksternal dan struktural yang menurut mereka belum diatasi oleh manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas program tidak hanya ditentukan

oleh kompetensi pribadi peserta, tetapi juga oleh dukungan sistemik dan kebijakan operasional perusahaan.

Sebagai kesimpulan, penerapan program Performance Bootcamp menghadapi berbagai tantangan, baik dari sisi individu, sistem program, maupun kondisi lingkungan kerja. Agar program ini benar-benar efektif dan adil, perusahaan perlu mengatasi tantangan yang bersifat struktural dan administratif, seperti penempatan kerja, fasilitas pendukung, dan transparansi sistem penilaian. Solusi juga harus melibatkan kebijakan lintas unit, bukan hanya menuntut karyawan untuk beradaptasi sendiri. Hanya dengan pendekatan yang menyeluruh dan adil, program ini dapat menciptakan hasil yang merata dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

4.2.10. Keberlanjutan Program Performance Bootcamp menurut Peserta

Program Performance Bootcamp merupakan salah satu upaya perusahaan dalam meningkatkan performa karyawan melalui intervensi terstruktur dan penilaian berbasis hasil. Namun, agar program ini tidak hanya bersifat sementara, penting untuk mempertimbangkan bagaimana kelangsungan dan pengembangannya dalam jangka panjang, terutama dalam menciptakan sistem pembinaan yang berkelanjutan dan berdampak nyata terhadap kinerja. Jawaban para informan menunjukkan bahwa ada optimisme, namun juga tantangan struktural dan budaya kerja yang harus dibenahi agar keberlanjutan program berjalan efektif.

Dari sisi peserta yang lulus, sebagian besar menyatakan bahwa program ini memiliki potensi kuat untuk dilanjutkan, bahkan dianjurkan untuk diperluas dengan perbaikan. Mereka menyampaikan pentingnya pendampingan lebih intensif dan peningkatan kualitas pelaksanaan ke depan. Secara umum, mereka menyambut baik

keberlanjutan program, asalkan disertai perbaikan dari sisi pelaksanaan, dukungan mentor, dan pembagian tanggung jawab. Beberapa jawaban informan disajikan dalam kutipan berikut:

I7: “Sebaiknya program bootcamp lebih dibanyakan pendampingan.”

I8: “Berjalan baik untuk jangka panjang.”

I9: “Program ini baik untuk dilanjutkan dengan diadakan perbaikan yang menyeluruh atas kekurangan yang ada dalam program sebelumnya.”

Sementara itu, peserta yang tidak lulus memberikan pandangan yang lebih reflektif dan menyoroti aspek kultural dan personalisasi pendekatan. Salah satu saran yang muncul adalah agar dalam jangka panjang, program ini tidak hanya menjadi alat penilaian kinerja, tapi juga menjadi sarana pengembangan karier yang lebih adaptif, seperti melalui konseling dan rotasi kerja berdasarkan minat dan kecocokan individu.

I11: “Programnya sudah bagus, tetapi apabila boleh saran, untuk peserta juga dilakukan konseling, mungkin peserta tersebut ternyata lebih cocok di bidang yang lainnya, lalu direalisasikan dengan pemindahan ke bagian yang cocok berdasarkan hasil konseling.”

Peserta lain menyoroti tantangan budaya kerja, di mana banyak karyawan tingkat bawah yang cenderung pasif dan tidak merasa memiliki tanggung jawab dalam mencari solusi, sehingga upaya peningkatan performa bisa terhambat jika tidak dibarengi dengan perubahan mindset secara menyeluruh.

I12: “Karyawan di tingkatan bawah banyak yang pasrah, nrimo, karena mereka berpikir bukan tugasnya untuk memecahkan permasalahan atau menciptakan solusi jitu.”

Perbedaan ini memperlihatkan bahwa peserta yang lulus cenderung melihat keberlanjutan program dari sisi operasional dan teknis, yaitu pendampingan, distribusi

tanggung jawab, dan evaluasi menyeluruh. Sebaliknya, peserta yang tidak lulus menekankan pentingnya aspek manusiawi dan psikologis, seperti kesesuaian penugasan, kebutuhan konseling, serta pembinaan budaya kerja yang lebih membangun rasa kepemilikan. Hal ini menunjukkan bahwa kelanjutan program tidak hanya membutuhkan perbaikan sistem, tetapi juga pemahaman lebih dalam terhadap karakter dan potensi masing-masing karyawan.

Sebagai kesimpulan, agar Performance Bootcamp dapat berkelanjutan dan berdampak positif dalam jangka panjang, perusahaan perlu mengintegrasikan pendekatan yang lebih menyeluruh — tidak hanya fokus pada penilaian performa, tetapi juga menyediakan dukungan berkelanjutan berupa pendampingan, konseling karier, rotasi kerja yang sesuai, serta penguatan budaya kerja yang partisipatif. Tanpa itu, program berisiko menjadi alat administratif semata dan kehilangan efektivitasnya dalam jangka panjang.

4.3. Program Performace Bootcamp dari Sudut Pandang *Coach*

4.3.1. Desain Program menurut *Coach*

Desain program Performance Bootcamp secara umum dinilai cukup baik oleh para *coach* dan telah memberikan kontribusi positif, terutama dalam meningkatkan motivasi serta produktivitas kerja karyawan yang masuk dalam kategori unperformed. Program ini tidak hanya bertujuan sebagai bentuk intervensi kinerja, tetapi juga sebagai alat ukur objektif terhadap performa Relationship Manager (RM), khususnya di bidang konsumen. Salah satu *coach* menyatakan secara eksplisit:

I2: “Saya cukup puas kok pak dengan program ini. Untuk mengukur kinerja RM sehingga meningkatkan produktivitas pekerja, sudah cukup baik.”

Secara teknis, program ini diperuntukkan bagi karyawan yang memiliki evaluasi kinerja di bawah standar. Skema pelaksanaannya dilakukan secara bertahap dan diberikan dalam dua tahap, dengan evaluasi setiap tiga bulan. Karyawan yang mencapai minimal 90% dari target pada tahap pertama akan dinyatakan lulus dan tidak perlu melanjutkan ke tahap kedua. Penjelasan mengenai skema ini disampaikan secara rinci oleh salah satu *coach*:

I4: “Baik. Sudah baik,... . Program PB kan memang diperuntukkan untuk karyawan dengan penilaian evaluasi kinerja di bawah nilai tertentu, PB dievaluasi untuk masa kerja per 3 bulanan dalam 2 tahap. Apabila pekerja telah lulus pada tahap 1 dengan syarat mencapai nilai 90% dari yang ditetapkan, maka tidak perlu mengikuti tahapan kedua.”

Program ini juga dipandang sebagai media pembinaan dan challenge yang mampu menggugah karyawan untuk berubah dan berkembang secara nyata. Menurut seorang *coach*:

I5: “Secara menyeluruh memberikan challenge perubahan bagi pekerja yang tidak produktif. Kalau menurut saya seperti itu, sudah baik desain programnya.”

Hal ini menunjukkan bahwa Bootcamp tidak hanya digunakan untuk memperbaiki angka kinerja, tetapi juga membangun pola pikir dan etos kerja baru yang lebih kompetitif. Meski demikian, para *coach* juga menyadari bahwa program ini masih menyimpan tantangan yang perlu dibenahi, terutama dalam hal penetapan target. Beberapa *coach* menilai bahwa target yang diberikan masih perlu disesuaikan agar tetap realistis dan adil, namun tanpa mengurangi esensi tantangan yang diberikan

kepada peserta, seperti yang disampaikan oleh I3. Selain itu I6 juga berpendapat dibutuhkan evaluasi mendalam untuk memastikan bahwa program ini berjalan sesuai dengan tujuan awal.

I3: “Desain program Bootcamp saat ini cukup bagus, namun masih perlu dilakukan beberapa perbaikan terutama dari sisi target.”

I6: “Masih perlu dikaji dan dievaluasi lebih dalam.”

Dari kutipan-kutipan jawaban di atas, terdapat perbedaan pendapat yang mencolok antara *coach* yang mendampingi peserta yang lulus dan yang tidak lulus program *Performance Bootcamp*, yang dapat dianalisis secara ilmiah dalam kerangka persepsi peran dan ekspektasi terhadap efektivitas program pembinaan kinerja. *Coach* yang mendampingi peserta yang lulus cenderung menunjukkan penilaian yang lebih positif dan konstruktif terhadap desain dan implementasi program. Mereka memandang *Performance Bootcamp* sebagai instrumen yang efektif dalam memberikan tantangan perubahan, memperbaiki perilaku kerja, dan meningkatkan produktivitas secara sistematis. *Coach* dari peserta lulus juga cenderung melihat peluang perbaikan sebagai bagian dari penguatan program, bukan sebagai kelemahan mendasar. Fokus mereka lebih kepada penyempurnaan teknis, seperti penyesuaian target atau peningkatan kualitas pendampingan.

Sebaliknya, *coach* yang mendampingi peserta yang tidak lulus lebih menekankan fungsi korektif dan diagnostik dari program. Mereka cenderung mengangkat bahwa *Performance Bootcamp* seharusnya juga menjadi alat untuk mengidentifikasi kecocokan peran dan bukan semata-mata untuk menuntut pencapaian target. *Coach* dari peserta tidak lulus berhadapan langsung dengan realitas kegagalan peserta,

sehingga pendekatan mereka cenderung holistik dan *person-centered*, dengan fokus pada kesesuaian individu dan keberlanjutan karier. Perbedaan ini juga mencerminkan adanya bias afiliasi terhadap keberhasilan peserta yang mereka dampingi. *Coach* yang melihat perubahan positif pada peserta lebih mungkin menilai sistem secara positif pula, sedangkan *coach* yang mendampingi peserta gagal lebih kritis karena menyaksikan langsung ketidakefektifan program dalam kasus tertentu.

Secara umum, *coach* sepakat bahwa keberlanjutan dan efektivitas Performance Bootcamp sangat bergantung pada upaya perusahaan dalam menyesuaikan kebijakan, melakukan pemantauan berkelanjutan, serta menyediakan sistem pendampingan yang lebih kuat agar proses pembinaan benar-benar menyentuh aspek perubahan perilaku, bukan sekadar pencapaian angka. Program Performance Bootcamp di Regional Office ini telah dirancang dengan struktur yang cukup baik dan telah terbukti memberikan tantangan nyata bagi karyawan yang tidak produktif. Ia berfungsi ganda sebagai alat ukur objektif sekaligus media pembinaan karyawan. Meski demikian, aspek-aspek seperti penetapan target dan mekanisme evaluasi masih perlu disempurnakan. Program ini berpotensi besar untuk menciptakan perubahan budaya kerja yang lebih adaptif dan produktif, selama pelaksanaannya terus ditinjau dan diperbaiki secara konsisten.

4.3.2. Efektivitas Program menurut *Coach*

Secara keseluruhan, opini para *coach* menunjukkan bahwa program Performance Bootcamp memiliki efektivitas yang tinggi dalam jangka pendek, terutama dalam membangkitkan motivasi dan kinerja saat pelatihan berlangsung. Namun, untuk meningkatkan efektivitas jangka panjang, dibutuhkan komitmen yang konsisten dari

pekerja, dukungan langsung dari atasan, serta sistem monitoring pasca-program guna menjaga performa tetap stabil setelah peserta keluar dari Bootcamp.

Para *coach* memberikan beragam pandangan terkait efektivitas program *Performance Bootcamp* dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya di bidang konsumen. Secara umum, mayoritas *coach* menilai program ini memiliki tingkat efektivitas yang cukup tinggi, meskipun masih terdapat beberapa catatan penting untuk perbaikan.

15: "Kalau saya boleh bilang program ini sangat efektif, ya karena memacu pekerja jadinya kan mereka merasa terdesak lalu berusaha keras untuk keluar dari Bootcamp dengan target yang ditetapkan."

Beberapa *coach* menyampaikan bahwa program ini sangat efektif, terutama karena mampu memacu pekerja untuk merasa terdesak dan berusaha keras untuk keluar dari Bootcamp dengan target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa desain program yang berbasis target dan tekanan waktu dapat memberikan dorongan signifikan terhadap peningkatan performa, khususnya bagi karyawan yang sebelumnya berkinerja rendah. Pandangan serupa juga diungkapkan oleh *coach* lain yang menyatakan bahwa *Performance Bootcamp* akan efektif apabila dilaksanakan bersamaan dengan komitmen pekerja. Ini menekankan bahwa keberhasilan program tidak hanya bergantung pada sistem atau desain pelatihannya, tetapi juga pada dukungan struktural dan keterlibatan aktif dari manajerial. Salah satu *coach* memberikan penilaian kuantitatif dengan menyebut bahwa efektivitas program berada di angka "75%", namun menyoroti bahwa masih ada kekurangan, terutama disebabkan oleh minimnya monitoring dari atasan langsung masing-masing peserta. Hal ini

mengindikasikan pentingnya peran pengawasan berkelanjutan dalam menjaga konsistensi hasil program. Berikut adalah kutipannya:

11: “Menurut saya masih 75% efektif, belum sempurna, belum 100%. Bagi saya masih ada yang kurang dikarenakan monitoring atasan langsung masing-masing. Artinya memang atasan perlu juga monitoring kinerja mereka sebenarnya.”

14: “Memang program ini perlu dibarengi sama komitmen tinggi dari individu pekerja ya, maksudnya karyawan yang terlibat. Begitu pula komitmen yang tinggi dari atasan langsung dan pemimpin unit kerja mereka.”

Namun demikian, tidak semua pendapat menunjukkan hasil positif secara penuh. Salah satu *coach* menilai bahwa program ini cukup efektif pada saat program tersebut berlangsung, tetapi karyawan yang telah keluar dari program cenderung mengalami penurunan performa kembali, yang menunjukkan bahwa efek dari program ini belum sepenuhnya berkelanjutan. Selain itu, ada pula yang menyampaikan bahwa program ini masih kurang efektif, tanpa rincian lebih lanjut, yang bisa menjadi indikator perlunya evaluasi terhadap penyampaian, metode, atau relevansi program di beberapa konteks tertentu. Berikut kutipan jawaban informan:

13: “Sepertinya efektivitas program dapat dikatakan baik ketika program masih berlangsung ya. Tetapi kalau sudah tidak ada program malah biasanya menunjukkan penurunan kerja karyawan.”

Jawaban-jawaban di atas tidak lepas dari bias peran *coach* yang menangani peserta tidak lulus dan peserta yang lulus. Perbedaan ini menunjukkan bahwa role para *coach* berpotensi memengaruhi cara mereka memaknai dan menilai efektivitas program, baik secara sadar maupun tidak. *Coach* peserta tidak lulus cenderung menekankan efektivitas program sebagai bentuk pembelaan terhadap proses pelatihan,

sedangkan *coach* peserta lulus justru lebih kritis dan reflektif, mungkin karena merasa peserta mereka sudah berhasil, sehingga lebih bebas mengevaluasi program tanpa rasa khawatir disalahkan.

I4: “PB dapat meningkatkan produktivitas apabila dilaksanakan dengan komitmen tinggi dari pekerja yg terlibat maupun dari atasan langsung dan pemimpin unit kerja.”

I3: “Cukup efektif pada saat program tersebut berlangsung, namun ketika pekerja telah mampu keluar dari program tsb, performanya tidak sebaik pada saat bootcamp.”

Performa yang meningkat saat PB tidak selalu dapat dipertahankan jika tidak ada pengawasan lanjutan dari pimpinan unit kerja. Ini mengindikasikan bahwa keberhasilan PB tidak hanya ditentukan oleh sistem pelatihannya saja, tetapi juga oleh keterlibatan dan komitmen dari seluruh pihak, baik peserta maupun atasan yang bertanggung jawab dalam mendampingi.

4.3.3. Faktor Pendukung/Penghambat program Menurut *Coach*

Dalam pandangan para *coach*, keberhasilan program *Performance Bootcamp* sangat ditentukan oleh kombinasi antara dukungan sistemik dan faktor individual karyawan. Namun demikian, terlihat adanya perbedaan penekanan dalam menyebutkan faktor-faktor tersebut, tergantung pada apakah *coach* tersebut mendampingi peserta yang lulus atau tidak lulus dari program. Perbedaan ini mengindikasikan adanya potensi bias yang memengaruhi cara pandang mereka terhadap proses dan hasil program.

Secara umum, para *coach* sepakat bahwa motivasi dan kemauan pribadi karyawan merupakan faktor pendukung utama. Salah satu *coach* peserta lulus, yakni

I5, menyebutkan bahwa yang paling utama adalah motivasi diri. Sementara *coach* lainnya, seperti I1 dan I3, menekankan pentingnya semangat dan motivasi dari pekerja serta mentor yang ditunjuk sebagai pendamping dan evaluator. Selain itu, wilayah kerja dan dukungan dari atasan serta partner kerja juga disebut sebagai faktor yang memperkuat performa selama program berlangsung. Ada kesamaan jawaban yang diberikan informan terkait hal ini, yakni penekanan tentang motivasi internal dari masing-masing individu yang terlibat. Berikut adalah salah satu kutipan jawaban informan yang menarik:

I1: *“Ada banyak sih faktor pendukung sama penghambat. Kalau dari hasil observasi saya, pendukung itu, yang mendukung keberhasilan program maksud saya, ya adanya monitoring harian, lalu mentoring dan coaching atasan langsung sehingga tepat sasaran, kemudian support motivasi maupun aktivitas. Artinya kalau mereka bekerja ya dana dan fasilitas juga harus disediakan.”*

I6: *“Sebetulnya faktor pendukung keberhasilan program itu kalau saya lihat karena kemauan dari individu itu sendiri. Itu yang paling utama. Memang ada faktor lain seperti dukungan dari atasan ketika bekerja ya, tetapi harus dimulai dari diri sendiri.”*

Dari sisi *coach* peserta tidak lulus, fokus pendukung lebih diarahkan pada dukungan sistemik, seperti monitoring harian, mentoring dan *coaching* dari atasan langsung, serta support motivasi maupun aktivitas karyawan selama bekerja. Ini menunjukkan bahwa *coach* peserta tidak lulus lebih menekankan pentingnya struktur dan kontrol dari luar untuk membantu peserta bertumbuh.

Untuk faktor penghambat, para *coach* peserta lulus cenderung menyebutkan tantangan yang lebih kompleks dan beragam. Di antaranya adalah kurangnya pemahaman pekerja terhadap mekanisme Bootcamp, kurangnya peran atasan langsung

dan pemimpin unit kerja, serta pengaruh negatif dari sesama peserta yang memengaruhi semangat berjuang. Hal ini menunjukkan kepekaan terhadap aspek psikologis dan sosial yang mungkin menghambat keberhasilan peserta, meskipun mereka berhasil lulus. Sementara itu, *coach* peserta tidak lulus lebih sederhana dalam menyebutkan hambatan. Salah satu menyatakan bahwa penghambat utamanya adalah motivasi dan semangat pekerja, tanpa menyentuh secara mendalam konteks atau faktor eksternal lain seperti lingkungan kerja atau kepemimpinan. Ini bisa mencerminkan kecenderungan untuk menyederhanakan penyebab kegagalan pada aspek internal peserta.

Dari pola tanggapan di atas, dapat diidentifikasi indikasi bias berdasarkan peran masing-masing *coach*. *Coach* untuk peserta tidak lulus cenderung memfokuskan hambatan pada motivasi pribadi peserta dan menekankan efektivitas sistem (mentoring, monitoring) sebagai kekuatan program. Hal ini bisa menjadi bentuk pembelaan terhadap sistem pelatihan, dengan menempatkan tanggung jawab utama atas kegagalan pada individu peserta, bukan pada rancangan atau dukungan struktural. *Coach* untuk peserta lulus, sebaliknya, lebih kritis terhadap elemen sistemik, seperti peran atasan, pemahaman mekanisme program, dan pengaruh lingkungan sosial, bahkan ketika peserta mereka telah sukses. Ini mengindikasikan bahwa mereka mungkin lebih objektif dalam mengevaluasi aspek program secara keseluruhan, karena tidak terbebani oleh hasil negatif dari peserta yang mereka dampingi.

4.3.4. Persepsi *Coach* Terhadap Manfaat Program *Performance Bootcamp*

Secara umum, para *coach* memiliki pandangan yang beragam dan tidak sepenuhnya positif terhadap manfaat program *Performance Bootcamp* dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Meskipun sebagian mengakui adanya manfaat tertentu, baik dari sisi motivasi maupun perubahan perilaku jangka pendek, sebagian lainnya menilai bahwa program ini juga menimbulkan efek samping psikologis, seperti tekanan, rasa takut, dan demotivasi. Perbedaan pendapat terlihat antara *coach* peserta yang tidak lulus dan *coach* peserta yang lulus, meskipun pada beberapa poin mereka juga berbagi kekhawatiran yang serupa. Meski begitu memang ada pendapat yang serupa tentang ketakutan peserta terhadap ancaman PHK yang berpotensi dialami peserta jika tidak berhasil lulus dari program. Hal ini justru memicu motivasi negatif untuk para peserta yang masih harus membuktikan diri agar lulus dari program.

Coach yang mendampingi peserta tidak lulus umumnya memiliki pandangan yang cukup realistis dan mencerminkan kondisi psikologis peserta yang berada dalam tekanan. Mereka menilai bahwa program ini memiliki potensi untuk memotivasi, namun juga menjadi sumber ketakutan karena dihubungkan langsung dengan kemungkinan pemutusan hubungan kerja (PHK). Dalam hal ini peneliti mencoba untuk menganalisis secara detail masing-masing jawaban dari informan *coach*, seperti sebagai berikut:

I1: “Manfaat program kan menjadikan motivasi tambahan dari segi positif maupun negatif. Terus ya meningkatkan semangat dalam bekerja. Goals-nya program ini yang utama dua hal tersebut.”

Ungkapan di atas menunjukkan bahwa motivasi yang muncul bisa berasal dari harapan untuk bertahan, tapi juga dari tekanan yang bersifat negatif. Tapi di sisi lain, I2 menyoroti bahwa bagi sebagian besar karyawan, program ini menciptakan ketakutan, bukan semata dorongan untuk berkembang. Berikut kutipannya:

I2: *“Saya rasa program ini masih menjadi momok yang menimbulkan rasa takut bagi sebagian pekerja dikarenakan berakhir dengan PHK.”*

Di sisi lain, *coach* yang mendampingi peserta yang lulus juga tidak sepenuhnya optimis terhadap efektivitas program. Beberapa dari mereka mengamati bahwa meskipun peserta tampak berusaha meningkatkan kinerja selama program berlangsung, perubahan itu sering kali tidak bertahan lama dan terjadi karena tekanan yang tidak sehat.

I3: *“Karyawan menjadi takut dan tertekan dengan situasi 'di ujung tanduk' sehingga akan berusaha keluar dari situasi tersebut. Akan tetapi ketika telah keluar, performance-nya kembali lagi seperti sebelum Bootcamp.”*

Hal tersebut menunjukkan bahwa perubahan perilaku bersifat sementara dan reaktif, bukan transformasional. Tetapi hal senada diungkap oleh I6 di mana ia menyoroti bahwa label “*Bootcamp*” sendiri bisa menjadi stigma negatif yang justru menurunkan semangat kerja.

Lalu, I4 memberi catatan bahwa manfaat program sangat tergantung pada keadilan sistem penilaian dan kualitas pendampingan, bukan hanya desain program itu sendiri. Di sisi lain, I5 memberi harapan bahwa bagi individu yang memiliki mindset positif, program ini bisa menjadi titik balik.

I4: *“PB dapat bermanfaat apabila penilaian evaluasi kinerja sebelum penetapan PB dilakukan secara fair. Selama periode PB, perlu*

pendampingan yg efektif dan konsistensi dari atasan langsung serta pemimpin unit kerja.”

Berdasarkan analisis terhadap jawaban para *coach*, dapat disimpulkan bahwa manfaat program Performance Bootcamp terhadap peningkatan produktivitas karyawan masih bersifat ambivalen dan kontekstual. Di satu sisi, program ini memang dapat memicu motivasi, terutama sebagai tantangan pembuktian diri bagi karyawan yang berpikiran positif. Namun di sisi lain, program ini juga kerap menimbulkan tekanan psikologis, stigma negatif, dan demotivasi, terutama jika tidak didukung oleh sistem penilaian yang adil dan pendampingan yang konsisten.

Baik *coach* dari peserta yang lulus maupun tidak lulus sama-sama menekankan bahwa tekanan untuk mencapai target karena ancaman PHK adalah faktor yang seringkali membuat motivasi menjadi semu dan tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, agar manfaat program benar-benar tercapai, perlu ada perbaikan dalam aspek implementasi, pendekatan humanistik, dan transparansi evaluasi, agar Performance Bootcamp bisa menjadi alat pengembangan karyawan, bukan sekadar instrumen korektif yang menekan.

4.3.5. Program Performance Bootcamp dan Peningkatan Motivasi Kerja Menurut Peserta

Program Performance Bootcamp di bidang konsumen dipersepsikan memiliki dampak yang beragam terhadap motivasi kerja karyawan, baik oleh *coach* yang mendampingi peserta yang lulus maupun yang tidak lulus program. Sebagian *coach* melihat adanya peningkatan motivasi yang bersifat situasional dan reaktif, namun sebagian lainnya menilai bahwa motivasi tersebut tidak selalu berkelanjutan atau

bahkan tidak terlalu signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas program dalam meningkatkan motivasi sangat tergantung pada pendekatan pelaksanaan, pendampingan yang diberikan, serta persepsi individu terhadap program itu sendiri.

Coach yang mendampingi peserta yang lulus memberikan tanggapan yang cukup variatif. Beberapa menyatakan bahwa motivasi kerja memang bisa meningkat, terutama jika dibarengi dengan pendampingan, pelatihan, dan perhatian dari perusahaan. Mereka melihat bahwa program Bootcamp dapat menjadi bentuk tantangan positif, sekaligus sinyal bahwa perusahaan masih memberikan kesempatan untuk berkembang. Namun, ada juga *coach* yang menyoroti sisi negatif, di mana motivasi muncul bukan karena kesadaran, tetapi akibat tekanan karena merasa “di ujung tanduk”. Dalam konteks ini, motivasi yang muncul lebih bersifat reaktif dan bisa mengabaikan aspek strategis seperti profitabilitas jangka panjang. Beberapa *coach* bahkan menyebutkan bahwa pengaruh program terhadap motivasi belum terlalu signifikan, dan baru akan efektif jika dilakukan secara lebih manusiawi, dengan memberi ruang dan waktu bagi karyawan untuk berkembang. Peneliti telah memilih beberapa jawaban yang cukup menggambarkan pernyataan para *coach* dalam kutipan sebagai berikut:

I3: *“Pada saat periode Bootcamp pertama, pekerja masih belum mampu keluar dari situasi, namun ketika dihadapkan pada situasi ‘di ujung tanduk’ maka yang bersangkutan baru berusaha mengejar ketertinggalan. Tentu hal seperti ini, kondisi tersebut bisa berbahaya dikarenakan yang bersangkutan tidak memikirkan dan memperhitungkan profitabilitas, mereka pasti mencari cara supaya bisa survive.”*

I5: *“Dalam program Bootcamp, perusahaan, bank ya maksudnya, tidak hanya menetapkan sebagai Bootcamp untuk pekerja yang terkena, namun juga difasilitasi dengan pendidikan dan pemberian motivasi. Ini kalau*

pandangan saya termasuk suatu bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawan. Tujuannya apa, ya agar supaya memotivasi untuk mau berubah dan membangkitkan semangat motivasi kerja menjadi produktif.”

I6: “.... akan lebih efektif bilamana seseorang itu diberi bimbingan, arahan serta ruang dan waktu untuk bisa meningkatkan motivasi kerja seseorang, jangan hanya menilai dari satu sisi.”

Coach dari peserta yang tidak lulus memberikan pandangan yang cenderung lebih kritis, meskipun masih mengakui adanya potensi positif dari program. Mereka menilai bahwa pemahaman mengenai target serta dorongan untuk keluar dari status Bootcamp bisa memicu peningkatan semangat kerja. Namun, peningkatan ini tidak serta-merta berarti motivasi intrinsik, melainkan hanya untuk menghindari risiko lebih lanjut.

Salah satu tantangan utama menurut mereka adalah masih kurangnya pemahaman dari pihak karyawan terhadap maksud dan mekanisme Bootcamp. Hal ini berdampak pada rendahnya penerimaan terhadap program, dan pada akhirnya motivasi yang diharapkan tidak terbentuk dengan baik. Para *coach* menyarankan agar pendekatan yang lebih edukatif dan komunikatif perlu ditingkatkan untuk menciptakan dampak motivasi yang lebih kuat dan berkelanjutan.

I1: “Satu, pemahaman terkait target yang harus dicapai untuk keluar dari Bootcamp. Dua, peningkatan kinerja dari sebelumnya.”

I2: “Masih perlu ditingkatkan lagi program tersebut. Lalu perlu juga ada pemberian pemahaman ke pekerja perihal Performance Bootcamp, tujuan yang ingin dicapai apa, mereka harus bagaimana.”

Terdapat perbedaan cukup jelas antara *coach* dari peserta lulus dan tidak lulus. *Coach* peserta lulus cenderung melihat program ini sebagai kesempatan bagi karyawan

untuk bangkit dan berubah, meskipun ada catatan bahwa motivasi bisa muncul karena tekanan dan tidak bertahan lama. Sebaliknya, *coach* dari peserta tidak lulus lebih banyak menyoroti perlunya pendekatan komunikasi yang lebih baik serta pembekalan pemahaman yang menyeluruh. Kedua kelompok sepakat bahwa tekanan semata tidak cukup untuk membentuk motivasi jangka panjang—dibutuhkan bimbingan, edukasi, dan dukungan aktif dari perusahaan.

Secara keseluruhan, persepsi *coach* menunjukkan bahwa Performance Bootcamp belum sepenuhnya mampu membangun motivasi kerja yang kuat dan berkelanjutan, terutama di bidang konsumen. Meskipun ada dorongan motivasi yang muncul, seringkali sifatnya situasional, reaktif, dan berbasis tekanan, bukan dari kesadaran intrinsik untuk berkembang. *Coach* menekankan pentingnya pendekatan yang lebih humanis, seperti pemberian pendidikan, bimbingan, dan ruang pertumbuhan, agar motivasi kerja bisa terbentuk secara alami dan berkelanjutan. Program ini masih memerlukan peningkatan dalam desain komunikasi, sistem pendampingan, serta pemahaman yang adil terhadap tantangan karyawan, agar benar-benar efektif sebagai instrumen peningkatan motivasi dan kinerja.

4.3.6. Dampak Program Performance Bootcamp Pada Target Penjualan, Kualitas Pelayanan, dan Kepuasan Nasabah menurut *Coach*

Program Performance Bootcamp memberikan dampak yang beragam terhadap indikator kinerja karyawan, seperti target penjualan, kualitas pelayanan, dan kepuasan nasabah. Secara umum, para *coach* melihat bahwa hasil dari program ini sangat tergantung pada respons individu karyawan terhadap tekanan dan tantangan yang diberikan. Di satu sisi, bagi karyawan yang mampu melihat program ini sebagai

kesempatan untuk memperbaiki diri, maka peningkatan kinerja cenderung terjadi. Namun di sisi lain, terdapat juga kondisi di mana program ini tidak memberikan dampak signifikan, terutama jika motivasi intrinsik karyawan tidak terbangun dengan baik atau jika pelaksanaan program menimbulkan demotivasi.

Coach yang mendampingi peserta yang lulus menilai bahwa dampak program cenderung bervariasi antar individu. Beberapa di antaranya mencatat bahwa karyawan yang berhasil lulus dari Bootcamp menunjukkan peningkatan angka kinerja dan kualitas pelayanan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kepuasan nasabah. Namun, ada pula *coach* yang menyatakan bahwa program ini belum terlalu berpengaruh secara signifikan terhadap indikator-indikator tersebut. Salah satu *coach* juga menggarisbawahi bahwa keberhasilan program sangat tergantung pada kondisi psikologis peserta. Jika peserta merasa tidak diberi apresiasi atas kerja kerasnya sebelum masuk Bootcamp, maka justru dapat terjadi penurunan motivasi yang berdampak pada kinerja. Berikut adalah sorotan jawaban para *coach*:

15: *“Tentu berdampak positif, tetapi semua tergantung individunya ya. Dari hasil evaluasi yang berjalan sekarang, bagi yang lulus dampaknya adalah angka kinerja meningkat dan kualitas layanan lebih baik.”*

16: *“Dampak buat setiap orang akan berbeda. Untuk yang masih optimis akan menjadikan kesempatan itu supaya lebih baik lagi, tapi di sisi lain seseorang yang pekerja keras tapi dimasukkan kategori pegawai Bootcamp bisa jadi menyebabkan demotivasi.”*

Sementara itu, tidak banyak pandangan berbeda dari *coach* dari peserta yang tidak lulus. Mereka sama-sama memberikan pandangan positif dari segi aktivitas dan kesadaran pelayanan, meskipun mereka juga mengakui bahwa hasil akhir sangat tergantung pada semangat individu. Terdapat peningkatan aktivitas harian, perhatian

terhadap kualitas pelayanan, dan bahkan kepedulian terhadap kepuasan nasabah pada beberapa peserta, meskipun tidak semuanya berhasil keluar dari program. Mereka menilai bahwa program tetap bisa memberikan efek positif selama peserta mampu merespon dengan semangat untuk memperbaiki diri. I1 mengungkapkan bahwa dampak positif yang bisa diperoleh misalnya aktivitas harian meningkat untuk meningkatkan realisasi; karyawan menjadi lebih peduli sehingga meningkatkan kualitas pelayanan, dan membantu peningkatan kepuasan nasabah. I2 lebih menekankan kepada perbedaan dampak bagi peserta, kutipan jawabannya adalah sebagai berikut:

I2: *"Untuk sebagian pekerja yang bersemangat mengikuti program akan mendapatkan hasil lebih, begitu juga sebaliknya."*

Perbedaan pendapat antara *coach* peserta lulus dan tidak lulus lebih tampak pada fokus evaluasinya. *Coach* dari peserta lulus lebih menekankan pada pencapaian kinerja formal dan psikologis peserta, sementara *coach* dari peserta tidak lulus lebih fokus pada perubahan perilaku dan upaya yang dilakukan, meskipun hasil akhirnya belum maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap keberhasilan program tidak hanya tergantung pada hasil akhir, tetapi juga pada proses dan konteks pelaksanaan di lapangan.

Secara keseluruhan, Performance Bootcamp mampu memberikan pengaruh positif terhadap indikator kinerja karyawan, tetapi dampaknya tidak bersifat seragam. Efektivitas program sangat tergantung pada kesiapan mental karyawan, pendekatan pendampingan dari atasan, serta cara perusahaan mengkomunikasikan tujuan program. Untuk mencapai dampak yang lebih luas dan konsisten, diperlukan pendekatan yang lebih adaptif dan sensitif terhadap kondisi individual peserta.

4.3.7. Evaluasi Efektivitas Program Performance Bootcamp pada Kinerja menurut *Coach*

Secara umum, persepsi para *coach* terhadap perbedaan signifikan dalam peningkatan kinerja antara karyawan yang mengikuti program Performance Bootcamp dan yang tidak menunjukkan hasil yang tidak sepenuhnya seragam. Beberapa *coach* mengakui adanya perbedaan, terutama dalam hal dorongan motivasional dan perubahan perilaku kerja. Namun, sebagian lainnya menilai bahwa dampak program belum sepenuhnya terlihat jelas atau belum signifikan dalam hal capaian kinerja akhir. Perbedaan persepsi ini menandakan bahwa efektivitas program Bootcamp dalam menciptakan lompatan kinerja masih dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk kesiapan individu, konteks unit kerja, dan pendekatan implementasi program.

Coach yang mendampingi peserta yang lulus cenderung mengakui adanya dorongan perubahan yang kuat dari dalam diri peserta karena merasa berada dalam posisi yang mendesak. Hal ini menciptakan semacam "urgensi motivasional" yang membuat karyawan terdorong untuk mengejar target dan memperbaiki kinerja. Namun, mereka juga menyampaikan bahwa tidak semua peserta merespons program dengan intensitas yang sama, dan bahwa sebagian besar karyawan pada dasarnya sudah memahami standar kinerja sehingga perubahan yang terjadi tidak selalu mencolok.

15: *"Pembedanya adalah motivasi yang mendesak mereka berubah bagi yang peserta Bootcamp."*

16: *"Tidak terlalu signifikan karena rata-rata seorang pegawai sudah paham dengan target dan nilai yang harus dia capai jadi sudah bisa mengukur sekuat apa dia harus berusaha."*

Sebaliknya, *coach* yang mendampingi peserta yang tidak lulus memberikan penilaian yang lebih kritis. Mereka melihat bahwa meskipun peserta Bootcamp menunjukkan usaha yang lebih tinggi dari biasanya, namun fokus mereka seringkali hanya untuk lolos dari status Bootcamp, bukan untuk mencapai target di atas rata-rata. Hal ini menyebabkan perbedaan kinerja dengan karyawan non-Bootcamp tidak terlalu mencolok. Beberapa *coach* bahkan menilai bahwa aktivitas harian peserta Bootcamp masih belum dapat disamakan dengan rekan-rekannya yang tidak mengikuti program. Namun demikian, terdapat juga pandangan yang lebih positif, bahwa karyawan yang berhasil menjalani program akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan yang tidak mengikutinya.

I1: *“Karyawan yang masuk Bootcamp lebih dari seperti biasa tapi belum bisa melebihi karyawan yang tidak masuk Bootcamp karena beberapa hal. Misalnya berpikir hanya untuk keluar dari Bootcamp, belum berpikir pencapaian target di atas rata-rata, kemudian aktivitas harian juga belum bisa dibanding dengan teman-teman yang di luar Bootcamp.”*

I2: *“Kalau menurut saya tetap akan ada perubahan, perbedaan ya kalau membandingkan dengan peserta maupun yang tidak. Dalam konteks ini sama-sama underperformed. Untuk pekerja yang sukses mengikuti program tersebut akan mempunyai kinerja lebih baik dibanding yang tidak.”*

Perbedaan pendapat ini menunjukkan bahwa efektivitas program Performance Bootcamp sangat tergantung pada motivasi internal karyawan dan strategi pendampingan yang diberikan. *Coach* peserta yang lulus cenderung melihat aspek psikologis dan tekanan sebagai pemicu perubahan, sementara *coach* peserta tidak lulus menyoroti ketidakseimbangan antara niat untuk bertahan dengan upaya mencapai kinerja tinggi. Hal ini memperlihatkan bahwa keberhasilan program bukan hanya soal

mengikuti atau tidak, tetapi juga tentang bagaimana program dikomunikasikan, dibimbing, dan dijalankan secara adil dan suportif.

Dari beberapa jawaban di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan peserta Bootcamp menunjukkan adanya peningkatan performa dibandingkan kondisi mereka sebelumnya. Namun demikian, peningkatan tersebut masih belum dapat dikategorikan sebagai perubahan yang signifikan apabila dibandingkan dengan karyawan yang tidak mengikuti program tersebut. Secara spesifik, terdapat dua faktor utama yang diperkirakan menjadi penyebab belum optimalnya dampak program terhadap peningkatan kinerja peserta:

1. Orientasi Peserta yang Terbatas pada Penyelesaian Program: Banyak peserta Bootcamp yang menunjukkan kecenderungan untuk berfokus pada upaya menyelesaikan program semata, tanpa disertai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang melampaui target rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik untuk berprestasi secara berkelanjutan belum sepenuhnya terbentuk pada sebagian besar peserta.
2. Aktivitas dan Produktivitas Harian yang Masih Tertinggal: Dari segi aktivitas kerja sehari-hari, peserta Bootcamp belum menunjukkan tingkat produktivitas yang sebanding dengan rekan-rekan mereka yang tidak mengikuti program. Hal ini menandakan bahwa intensitas dan kualitas kontribusi mereka dalam tugas-tugas operasional masih perlu ditingkatkan agar dapat memenuhi standar kinerja yang diharapkan.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa ada indikasi perbedaan kinerja antara karyawan yang mengikuti program Bootcamp dan yang tidak, namun perbedaan

tersebut belum sepenuhnya signifikan atau merata. Program ini dapat menjadi alat bantu yang efektif untuk mendorong perubahan perilaku, tetapi masih perlu penguatan dalam hal penetapan tujuan, pendampingan intensif, serta fokus pada pengembangan motivasi jangka panjang agar hasil yang dicapai benar-benar berkelanjutan dan dapat melebihi kinerja rata-rata.

4.3.8. Dampak Implementasi Program Performance Bootcamp terhadap Budaya Kerja menurut *Coach*

Implementasi program Performance Bootcamp di Regional Office (RO) bank ini secara umum dipersepsikan memiliki pengaruh terhadap budaya kerja, meskipun tingkat pengaruhnya dinilai beragam oleh para *coach*. Program ini secara konseptual bertujuan membentuk budaya kerja yang lebih disiplin, produktif, dan kompetitif, khususnya dengan mendorong karyawan yang sebelumnya tidak mencapai target untuk segera memperbaiki performa. Namun dalam praktiknya, pengaruh ini belum sepenuhnya meresap secara merata ke seluruh unit kerja maupun ke seluruh lapisan karyawan.

Coach yang mendampingi peserta Performance Bootcamp yang lulus menyoroti bahwa program ini mulai menanamkan kesadaran bahwa produktivitas adalah hal wajib, dan bahwa ada risiko nyata seperti pemutusan hubungan kerja jika tidak menunjukkan perbaikan kinerja. Ini menciptakan dorongan psikologis yang memperkuat kesadaran akan pentingnya kontribusi terhadap perusahaan. Meskipun demikian, tidak semua *coach* menilai bahwa pengaruh tersebut telah signifikan. Beberapa menyebutkan bahwa efeknya belum merata dan membutuhkan penguatan,

seperti sosialisasi yang lebih konsisten agar nilai-nilai program benar-benar melekat dalam budaya organisasi secara menyeluruh.

I5: *"Budaya akan sadar bahwa produktif itu wajib dan apabila tidak produktif maka bisa dilakukan PHK sehingga awarness pekerja untuk bekerja lebih keras lagi untuk kontribusi perusahaan."*

I4: *"Implementasi program PB belum terlalu mempengaruhi budaya kerja di RO bank ini, mungkin dibutuhkan sosialisasi secara berkala untuk terus mengingatkan masing-masing pekerja."*

Sementara itu, *coach* yang mendampingi peserta yang tidak lulus justru menunjukkan sisi yang lebih optimis terhadap pengaruh program terhadap budaya kerja. Mereka menyatakan bahwa program ini cukup efektif dalam mendorong perbaikan kinerja, bahkan di kalangan pekerja yang sebelumnya tergolong underperformed. Meski hasilnya belum melampaui karyawan non-Bootcamp, adanya peningkatan semangat dan kesadaran kerja di antara peserta sudah merupakan sinyal positif terhadap perubahan budaya organisasi yang lebih kuat.

I1: *"Teman-teman yang unperformed jadi lebih meningkatkan kinerja walaupun belum melampaui target individu di luar target bootcamp."*

I2: *"Cukup efektif mendorong peningkatan kinerja bagi pekerja."*

Perbedaan mencolok antara pandangan *coach* peserta lulus dan tidak lulus terletak pada penilaian tentang kekuatan dampak dan cakupan perubahan. *Coach* peserta tidak lulus cenderung melihat efek positif pada perubahan sikap kerja individu, sementara *coach* peserta lulus lebih menekankan pada perlunya penguatan sistemik agar nilai-nilai dari Bootcamp dapat menjadi bagian dari budaya organisasi yang konsisten dan berkelanjutan. Hal ini mengindikasikan bahwa program tersebut memang memiliki potensi membentuk budaya kerja yang lebih adaptif, tetapi masih

menghadapi tantangan dalam proses internalisasi dan penyebarannya di tingkat organisasi.

Sebagai kesimpulan, program Performance Bootcamp mulai menunjukkan pengaruh terhadap budaya kerja di RO bank ini, terutama dalam menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya produktivitas dan konsekuensi dari kinerja yang tidak optimal. Namun, untuk menjadikan program ini sebagai katalisator budaya kerja yang solid, perusahaan perlu memperkuat pendekatan implementasi melalui sosialisasi, pendampingan berkelanjutan, dan integrasi nilai-nilai program ke dalam sistem manajemen kinerja yang lebih menyeluruh.

4.3.9. Tantangan dan Solusi dalam Implementasi Program Performance

Bootcamp menurut *Coach*

Dalam pembahasan topik ini, para *coach* memandang bahwa penerapan program Performance Bootcamp menghadapi sejumlah tantangan yang cukup kompleks, baik dari sisi teknis maupun psikologis. Tantangan-tantangan tersebut berkaitan dengan pemahaman peserta terhadap tujuan program, kondisi kerja yang terus berkembang, serta beban mental yang dialami peserta akibat tekanan target dan ancaman sanksi. Meski demikian, *coach* juga mengemukakan berbagai solusi yang telah dan perlu diterapkan, terutama melalui penguatan pendampingan, komunikasi, dan strategi manajemen motivasi karyawan.

Coach yang mendampingi peserta Performance Bootcamp yang lulus umumnya menyoroti tantangan dalam membangkitkan semangat dan motivasi peserta yang berada dalam tekanan. Para peserta dinilai sering kehilangan optimisme karena tekanan target dan stigma negatif terkait status Bootcamp. Oleh karena itu, solusi yang

ditawarkan berfokus pada pendampingan intensif, *coaching* berkala, serta pendekatan yang mampu menyentuh sisi psikologis peserta. Selain itu, mereka juga menekankan pentingnya penilaian yang objektif dan pemahaman yang utuh terhadap maksud dan mekanisme program Bootcamp.

I3: *“Menumbuhkan semangat peserta bootcamp. Solusinya melakukan coaching secara berkala.”*

I5: *“Tantangan yang dihadapi adalah membangkitkan motivasi para peserta agar tidak menyerah dengan keadaan, dengan adanya challenge yang diberikan dan didampingi oleh pendamping selevel manager yang ditunjuk.”*

I6: *“Tantangannya supaya tetap bisa semangat dan optimis untuk bisa lebih baik lagi dengan ruang dan target kerja yang terus bertambah. Solusinya membangun kreativitas dan etos kerja yang baik serta memberikan dukungan atau pendampingan bagi orang-orang yang menjalankan Bootcamp.”*

Sementara itu, *coach* yang mendampingi peserta yang tidak lulus menggarisbawahi tantangan teknis dan manajerial. Mereka menyoroti kurangnya monitoring dari atasan langsung sebagai penghambat utama efektivitas program. Mereka juga menyebutkan adanya rasa takut yang cukup kuat di antara peserta terhadap kemungkinan pemutusan hubungan kerja, yang justru menjadi penghalang motivasi. Untuk mengatasi hal ini, mereka mengusulkan peningkatan keterlibatan atasan langsung dalam mendampingi aktivitas harian, serta penyesuaian strategi agar peserta merasa lebih diarahkan daripada diancam.

I1: *“Yang menjadi tantangan itu karena harus ada monitoring kontribusi atasan langsung, sehingga, aktivitas harian dijadwalkan dan dimonitoring atasan langsung. Misalnya atasan itu sangat berperan ketika butuh, data leads atau pipeline dikurasi dan dibantu monitoring oleh mereka secara langsung.”*

I2: “Ketakutan akan di-PHK ketika yang bersangkutan tidak mampu menyelesaikan program tersebut, mungkin itu ya tantangan terbesarnya. Kalau solusi sih, pendapat saya solusinya perlu lebih ditingkatkan keberhasilan peserta Bootcamp.”

Perbedaan mencolok antara pandangan kedua kelompok *coach* terletak pada fokus pendekatannya. *Coach* peserta lulus lebih menekankan aspek psikologis dan *coaching*, sementara *coach* peserta tidak lulus lebih menyoroti pentingnya dukungan struktural dari atasan dan mitigasi rasa takut peserta. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan dalam pelaksanaan Bootcamp bersifat multidimensi dan tidak bisa diatasi hanya dengan satu pendekatan tunggal.

Sebagai kesimpulan, keberhasilan implementasi program Performance Bootcamp sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menangani tantangan internal, baik yang berkaitan dengan mentalitas peserta maupun sistem pendukung di sekitarnya. Untuk itu, dibutuhkan kombinasi antara pendekatan motivasional, pelatihan, serta keterlibatan aktif dari pimpinan unit kerja dalam mendampingi peserta secara langsung agar tujuan program benar-benar tercapai dan tidak menimbulkan efek samping negatif seperti demotivasi atau tekanan berlebihan.

4.3.10. Keberlanjutan Program Performance Bootcamp menurut Coach

Para *coach* menilai bahwa program Performance Bootcamp memiliki potensi untuk dilanjutkan dalam jangka panjang sebagai salah satu strategi untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan, terutama bagi mereka yang berada dalam kategori *unperformed*. Namun demikian, keberlanjutan tersebut harus diiringi dengan sejumlah perbaikan dan penyempurnaan, baik dari aspek desain, pelaksanaan, hingga sistem pendampingan dan evaluasi.

Coach yang mendampingi peserta yang lulus program Bootcamp menunjukkan dukungan terhadap keberlanjutan program ini, dengan catatan bahwa program perlu dijalankan secara lebih terarah, adil, dan konsisten. Mereka menekankan pentingnya penilaian awal yang objektif sebelum karyawan masuk ke dalam program, serta adanya penguatan edukasi dan pemahaman terhadap tujuan program selama pelaksanaannya. Selain itu, keberlanjutan juga dianggap perlu dibarengi dengan pendekatan pembinaan yang membangun etos kerja secara berkelanjutan, bukan sekadar menjalankan program dalam batas waktu tertentu.

I4: *“PB harus dimulai dengan penilaian yang objektif dan fair sebelum penetapan pekerja ke dalam program PB, dan selama masa penilaian pekerja harus terus diingatkan terkait indikator PB, apa tujuan PB, dan apa akibatnya jika pekerja yang masuk ke dalam PB tidak berhasil mencapai target.”*

I6: *“Dilakukan dengan terarah, dengan pendampingan dan membangun etos kerja yang dilakukan secara berkesinambungan, bukan dengan membiarkan program itu berjalan begitu saja sampai dengan waktu yang ditentukan.”*

I5: *“Keberlanjutan program Bootcamp dapat terus diterapkan sebagai wadah untuk perubahan, mengambil langkah tegas terhadap pekerja-pekerja yang tidak produktif.”*

Sementara itu, *coach* dari peserta yang tidak lulus program Bootcamp juga menyatakan dukungannya terhadap keberlanjutan program, tetapi dengan penekanan yang lebih kuat pada kebutuhan peningkatan kualitas pendampingan. Mereka menyoroti perlunya perbaikan dari sisi mentoring dan keterlibatan pimpinan unit kerja, agar program tidak hanya bersifat administratif tetapi juga menjadi ruang pembinaan yang nyata dan terasa manfaatnya bagi peserta.

I2: “Dilakukan perbaikan terkait mentoring dan coaching untuk peserta Performance Bootcamp, terlebih atasan dan pimpinan di unit kerja.”

Dari perbandingan tersebut, dapat disimpulkan bahwa baik *coach* dari peserta lulus maupun tidak lulus sama-sama melihat nilai jangka panjang dari program Performance Bootcamp. Namun, terdapat perbedaan fokus: *coach* peserta lulus lebih menekankan pentingnya akuntabilitas sistem dan kesinambungan pembinaan, sedangkan *coach* peserta tidak lulus lebih menyoroti peran aktif atasan dan kualitas pendampingan sebagai faktor kunci keberhasilan program.

Sebagai kesimpulan, keberlanjutan Performance Bootcamp sangat memungkinkan dan bahkan dianggap penting oleh para *coach*, dengan catatan harus dilakukan perbaikan menyeluruh terutama dalam hal objektivitas penilaian, konsistensi pembinaan, serta keterlibatan atasan secara aktif. Dengan pendekatan yang lebih strategis dan manusiawi, program ini tidak hanya dapat menjaga kinerja karyawan, tetapi juga membentuk budaya kerja yang lebih sehat dan berorientasi pada perbaikan terus-menerus.

4.4. Observasi Peneliti terhadap Informan

Dalam observasi terhadap informan, baik informan peserta maupun *coach*, peneliti menyoroti aspek psikologis dan emosional yang terlihat selama proses wawancara dan interaksi antara peserta dengan *coach*. Observasi ini dilakukan terhadap gestur, ekspresi non-verbal, maupun jawaban-jawaban yang diberikan oleh informan.

4.4.1. Perbedaan Respond dan Perspektif Peserta

Peneliti menyadari bahwa keberhasilan *performance bootcamp* ini sangat bergantung dengan psikologis yang dimiliki oleh peserta yang menjadi partisipan program. Melalui pengamatan non-verbal dan interaksi informal dengan peserta, peneliti dapat melihat bahwa sebagian dari mereka mengikuti program dengan kecemasan tinggi. Beberapa peserta menyampaikan, secara tersirat, bahwa mereka merasa “diawasi” atau berada dalam “masa percobaan,” menciptakan atmosfer kerja yang tegang. Hal ini karena ada sebuah *mindset* yang tertatanam di benak karyawan bahwa program ini diperuntukan bagi karyawan yang tidak berhasil memenuhi tuntutan performa kerja. Peneliti juga mendapati bahwa para *coach* memiliki kesimpulan yang sama terhadap peserta, di mana mereka melihat bahwa peserta menjalani program di bawah ketakutan terhadap kemungkinan pemutusan hubungan kerja (PHK) yang tampak memengaruhi kenyamanan dan keterbukaan peserta.

Peserta yang lulus cenderung menunjukkan sikap yang lebih terbuka (*open-minded*) terhadap kondisi yang mereka hadapi. Mereka tidak hanya menerima tantangan dengan lebih positif, tetapi juga memiliki motivasi internal yang kuat untuk memperbaiki diri. Hal ini ditunjukkan melalui upaya aktif mereka dalam memaksimalkan berbagai bentuk dukungan yang diberikan, baik dari atasan langsung maupun dari *coach* yang terlibat dalam program. Mereka juga lebih mampu mengoptimalkan arahan (*leads*) yang tersedia, menjadikannya sebagai pijakan untuk meningkatkan kinerja.

Sebaliknya, peserta yang tidak lulus cenderung menunjukkan pola pikir yang lebih reaktif terhadap tekanan. Mereka lebih sering menyalahkan kondisi eksternal,

seperti beban kerja atau lingkungan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada kondisi psikologis mereka. Ketika menghadapi kegagalan sementara atau hambatan, mereka tampak terlambat untuk bangkit dan beradaptasi. Ketidaksiapan mental dalam menghadapi tekanan ini menyebabkan mereka sulit untuk memanfaatkan peluang pengembangan yang tersedia selama program berlangsung.

Ada beberapa aspek yang dapat diperhatikan mengenai kesenjangan respon dan perspektif peserta. Peneliti merumuskan perbedaan ini ke dalam matriks sebagai berikut:

Tabel 4.2
Matriks Kesenjangan Respon Peserta Bootcamp

Aspek	Peserta yang Lulus	Peserta yang Tidak Lulus	Kesenjangan
<i>Pola Pikir (Mindset)</i>	Proaktif dan Open-minded. Mereka melihat tantangan sebagai kesempatan untuk berkembang dan memiliki motivasi internal yang kuat.	Reaktif dan cenderung menyalahkan kondisi. Mereka melihat program sebagai ancaman dan menempatkan tanggung jawab kegagalan pada faktor eksternal.	Kontrol Diri (Lokus Kendali). Peserta lulus memiliki lokus kendali internal, merasa bertanggung jawab atas hasil. Peserta tidak lulus memiliki lokus kendali eksternal, merasa hasil ditentukan oleh faktor luar.
<i>Respon terhadap Support</i>	Memaksimalkan bimbingan. Mereka aktif mencari dan memanfaatkan support dari atasan dan <i>coach</i> untuk perbaikan diri.	Kurang memanfaatkan support. Mereka merasa support yang ada tidak memadai atau bahkan tidak ada, sehingga cenderung pasif.	Adaptasi dan Keterbukaan. Kesenjangan ini menunjukkan perbedaan dalam kemampuan adaptasi dan kemauan untuk menerima bantuan demi perbaikan.
<i>Kondisi Psikologis</i>	Bersemangat dan percaya diri. Mereka menunjukkan emosi positif, yang terlihat dari nada suara yang mantap dan bahasa tubuh yang terbuka.	Tertekan dan terbebani. Mereka menunjukkan emosi negatif, yang terlihat dari nada suara yang pasif dan bahasa tubuh yang tertutup atau gelisah.	Kesehatan Mental dan Resiliensi. Kesenjangan ini mengindikasikan perbedaan resiliensi psikologis dalam menghadapi tekanan.
<i>Tingkat Respons</i>	Cepat bangkit dan beradaptasi. Mereka menunjukkan kecepatan dalam merespon umpan balik dan menerapkan perubahan.	Terlambat bangkit. Mereka membutuhkan waktu lebih lama untuk merespon, yang menyebabkan mereka tertinggal dari target.	Dinamika Perubahan. Perbedaan kecepatan dalam menerima dan menanggapi umpan balik dan perubahan.

4.4.2. Dukungan Sistemik

Meskipun peserta tidak lulus mengeluhkan tentang kondisi eksternal yang tidak mendukung mereka untuk memberikan performa terbaik, peneliti melihat bahwa hal ini tidak sepenuhnya salah. Observasi terhadap interaksi antara peserta dan atasan menunjukkan adanya variasi yang signifikan dalam tingkat keterlibatan sistemik, khususnya pimpinan unit. Beberapa atasan tampak aktif melakukan pendampingan, memberikan umpan balik, dan terlibat dalam diskusi harian. Namun, di unit lain, atasan terpantau hanya hadir secara administratif, tanpa memberikan *coaching* yang bermakna. Dukungan sistemik yang diberikan atasan memang sangat bergantung pada gaya kepemimpinan masing-masing.

Dukungan sistemik ini adalah dukungan yang dimulai dari sistem kerja, yang melibatkan *buddy* atau pasangan kerja fungsional untuk membantu pencapaian, atasan, dan *coach*. Oleh sebab itu, efektivitas program tidak hanya tergantung pada atasan atau pimpinan unit saja, tetapi juga sangat berkaitan dengan budaya kerja pada masing-masing unit. Peneliti melihat bahwa masing-masing unit memiliki cara dan budaya kerja yang berbeda-beda meskipun tetap di dalam sebuah *roadmap* perusahaan yang sama. Misalnya, di sebuah unit, atasan sudah melaksanakan monitoring harian untuk karyawan di masing-masing departemen, sementara di unit lain belum. Meskipun perubahan budaya kerja belum merata, peneliti mencatat adanya tanda-tanda positif: beberapa unit mulai meniru praktik monitoring harian dan penetapan target terukur yang sebelumnya hanya dilakukan dalam konteks bootcamp. Ini menunjukkan adanya potensi penularan nilai-nilai produktivitas ke luar kelompok peserta bootcamp. Pada

akhirnya, keseragaman dukungan sistemik dan budaya organisasi hingga ke kantor unit sangat dibutuhkan agar program bootcamp berjalan secara efektif berkelanjutan.

Dari observasi lapangan, peneliti belum melihat adanya keseragaman kebijakan ataupun *guidelines* yang secara menyeluruh mengarahkan dukungan sistemik untuk benar-benar memberikan pendampingan yang efektif kepada karyawan. Dukungan sistemik yang dimaksud adalah keterlibatan *buddy*, *coach*, dan pimpinan untuk mendampingi setiap karyawan agar dapat memberikan performa terbaik mereka. Situasi ini memvalidasi masukan para *coach* bahwa dukungan dari atasan merupakan faktor kritikal, dan absennya keterlibatan ini menjadi penghambat utama bagi keberhasilan program.

4.4.3. Kualitas *Coaching*

Dari hasil observasi terhadap aktivitas harian peserta, terlihat adanya lonjakan motivasi yang signifikan di awal program. Peserta menunjukkan antusiasme tinggi dalam menyelesaikan tugas, disiplin terhadap target harian, dan terlibat aktif dalam sesi *coaching*. Hal ini sejalan dengan pandangan *coach* yang menyatakan bahwa bootcamp efektif dalam memacu kinerja secara reaktif karena tekanan dan ekspektasi tinggi yang diberikan. Namun, menjelang akhir periode program, intensitas kerja mulai menurun, terutama pada peserta yang merasa target mereka tidak realistis atau kurang didukung atasan. Penurunan ini memperkuat temuan wawancara bahwa dampak program belum sepenuhnya berkelanjutan, dan bahwa ada kebutuhan untuk pendekatan yang lebih mendalam dalam mendukung perubahan perilaku kerja.

Efektivitas program, terutama dalam jangka pendek, juga sangat bergantung pada cara *coach* dalam menyampaikan sesi serta materi ke peserta. Observasi terhadap

sesi *coaching* menunjukkan adanya perbedaan kualitas antar *coach*. Beberapa *coach* mampu membangun komunikasi dua arah yang suportif, memberikan insight, dan mendampingi peserta dalam mengembangkan solusi atas kendala mereka. Namun, ada pula sesi yang berlangsung seperti formalitas rutin, dengan fokus utama pada pelaporan progres, bukan pada pengembangan keterampilan atau mentalitas kerja. Temuan ini memperkuat saran perbaikan dari para *coach*, yaitu pentingnya peningkatan kualitas *coaching*, baik dari sisi kompetensi *coach* maupun pendekatan yang digunakan.

4.5. Pembahasan

Dari hasil wawancara serta observasi, peneliti kemudian merumuskan temuan-temuan yang ada untuk menjawab empat butir pertanyaan penelitian, yang sebelumnya telah disampaikan pada sub-bab Rumusan Masalah.

4.5.1. Strategi *Performance Bootcamp* Meningkatkan Performa Kerja

Pertanyaan penelitian pertama yaitu “apakah strategi *performance bootcamp* berhasil meningkatkan produktivitas pekerja”, jawabannya adalah iya, strategi ini meningkatkan performa kerja. Strategi *Performance Bootcamp* menunjukkan hasil yang beragam dalam upayanya meningkatkan produktivitas karyawan. Bagi peserta yang berhasil menyelesaikan program, bootcamp menjadi pemicu peningkatan motivasi, semangat kerja, dan kedisiplinan, yang berdampak positif pada performa mereka. Namun, bagi peserta yang tidak lulus, program ini justru menimbulkan tekanan psikologis akibat kekhawatiran terhadap pemutusan hubungan kerja, sehingga menghambat pencapaian kinerja optimal. Ketimpangan ini mencerminkan bahwa keberhasilan program belum merata dan masih sangat bergantung pada kesiapan

mental serta dukungan lingkungan kerja masing-masing peserta. Secara keseluruhan, meskipun terlihat adanya perbaikan kinerja individu di kelompok peserta bootcamp, peningkatan tersebut belum cukup signifikan jika dibandingkan dengan karyawan non-bootcamp, sehingga efektivitas strategi ini dalam jangka panjang masih perlu ditinjau ulang.

4.5.2. Program *Performance Bootcamp* dalam Membantu Pekerja

Terkait sejauh mana *Performance Bootcamp* memberikan bantuan bagi pekerja, temuan menunjukkan bahwa dampaknya bersifat selektif dan sangat bergantung pada pengalaman individu selama mengikuti program. Bagi peserta yang lulus, program ini dirasakan sangat membantu karena memberikan dorongan positif, bimbingan yang terstruktur, serta motivasi untuk melakukan perbaikan diri secara nyata. Mereka melihat bootcamp sebagai peluang untuk berkembang dan memperbaiki kinerja. Sebaliknya, peserta yang tidak lulus cenderung melihat program ini sebagai bentuk tekanan, bukan dukungan. Kekhawatiran terhadap potensi pemutusan hubungan kerja dan stigma negatif membuat mereka kesulitan memaknai bootcamp sebagai sarana pengembangan diri. Akibatnya, bantuan yang diberikan oleh program tidak dirasakan secara optimal, bahkan dianggap tidak relevan dalam mendukung peningkatan produktivitas mereka.

4.5.3. Dampak Strategi *Performance Bootcamp* dalam Memotivasi Pekerja

Tingkat motivasi yang dihasilkan oleh strategi *Performance Bootcamp* menunjukkan variasi yang cukup signifikan, dengan kecenderungan motivasi yang bersifat situasional dan reaktif ketimbang intrinsik. Di satu sisi, program ini mampu menciptakan dorongan positif melalui tekanan target yang ketat, membentuk rasa

urgensi yang mendorong peserta untuk meningkatkan usaha dalam waktu singkat. Namun, di sisi lain, motivasi yang muncul tidak jarang didorong oleh ketakutan akan pemutusan hubungan kerja, sehingga peserta lebih berorientasi pada upaya "bertahan" daripada berprestasi secara optimal. Baik dari perspektif *coach* maupun peserta, disepakati bahwa motivasi yang dibangun hanya dari tekanan eksternal tidak akan cukup untuk menciptakan perubahan jangka panjang. Untuk itu, dibutuhkan pendekatan yang lebih menyeluruh melalui bimbingan yang konsisten, edukasi mengenai tujuan program, serta dukungan aktif dari perusahaan agar motivasi dapat tumbuh secara berkelanjutan dan berdampak nyata terhadap produktivitas.

4.5.4. Dampak Strategi Performance Bootcamp pada Produktivitas Pekerja

Penerapan *Performance Bootcamp* menunjukkan dampak yang ambivalen dan tidak seragam di antara peserta. Di sisi positif, program ini mampu meningkatkan motivasi dan kinerja dalam jangka pendek, serta mendorong aktivitas kerja yang lebih intens, termasuk peningkatan kualitas pelayanan dan kepedulian terhadap nasabah bagi sebagian peserta. Selain itu, program ini turut menumbuhkan kesadaran akan pentingnya produktivitas dan konsekuensi dari kinerja yang buruk, yang secara potensial dapat membentuk budaya kerja yang lebih adaptif terhadap target. Namun, dampak negatif juga cukup menonjol, terutama dalam bentuk tekanan psikologis, rasa takut, dan demotivasi yang dialami oleh peserta, khususnya yang tidak berhasil menyelesaikan program. Efek jangka panjang dari program ini pun belum terbukti berkelanjutan, dengan kinerja yang cenderung menurun setelah peserta kembali ke rutinitas kerja normal. Di samping itu, berbagai hambatan sistemik seperti minimnya dukungan dari atasan, kurangnya pemahaman peserta terhadap tujuan program, serta

proses penilaian yang dirasa tidak objektif turut melemahkan efektivitasnya. Dengan demikian, agar *Performance Bootcamp* dapat berfungsi sebagai alat pengembangan karyawan yang benar-benar konstruktif, diperlukan perbaikan menyeluruh baik dari sisi desain, pelaksanaan, maupun pendekatan manajerial yang lebih humanis.



BAB V

KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan dari peserta Performance Bootcamp menunjukkan bahwa program ini membawa dampak yang beragam tergantung pada keberhasilan karyawan dalam menjalaninya. Bagi peserta yang lulus, program ini dianggap bermanfaat karena mendorong peningkatan motivasi dan kinerja, memperbaiki semangat kerja, serta memberikan ruang untuk bimbingan melalui peran aktif mentor. Mereka juga menilai program ini memberikan dorongan psikologis positif untuk memperbaiki performa kerja. Namun, bagi peserta yang tidak lulus, Bootcamp justru menimbulkan tekanan psikologis yang cukup besar. Tekanan karena ancaman PHK, target yang sulit dicapai, serta keterbatasan sumber daya membuat mereka merasa kurang didukung secara sistemik.

Perbedaan persepsi ini dapat dijelaskan melalui *Job Satisfaction and Performance Theory* (Edison dkk, 2016 dalam Runi Ishak, 2023), di mana kepuasan kerja menjadi prasyarat penting bagi produktivitas. Ketika peserta merasa lingkungan kerja tidak mendukung atau bahkan menekan, maka motivasi dan kinerja pun menurun. Hal ini terlihat jelas pada peserta yang tidak lulus, yang merasa program *Bootcamp* lebih seperti ancaman dibanding sebagai sarana pengembangan. Ketakutan terhadap pemutusan hubungan kerja, kurangnya kejelasan komunikasi, serta beban kerja yang tidak diimbangi dengan dukungan nyata dari atasan atau mentor menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif, sehingga menghambat pencapaian kinerja optimal. Selain

itu, menurut *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2017), kebutuhan dasar akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan tidak sepenuhnya terpenuhi selama program ini berjalan bagi sebagian peserta, khususnya yang tidak lulus, sehingga menyebabkan rendahnya motivasi intrinsik. Misalnya, peserta merasa tidak memiliki kontrol atas target yang ditetapkan, merasa kurang kompeten karena minimnya pembekalan atau pelatihan yang memadai, dan juga merasa terisolasi karena tidak mendapatkan dukungan moral dari lingkungan kerja. Akibatnya, alih-alih meningkatkan kinerja, program justru menciptakan tekanan psikologis yang membuat sebagian karyawan merasa semakin jauh dari harapan perbaikan. Ketika ketiga kebutuhan dasar ini tidak terpenuhi secara seimbang, motivasi kerja pun lebih bersifat ekstrinsik dan bersandar pada tekanan, bukan dorongan internal untuk berkembang.

Dari perspektif para *coach*, terdapat konsistensi dalam memandang bahwa Performance Bootcamp adalah program strategis untuk membangun budaya kerja yang lebih produktif. *Coach* menilai bahwa program ini dapat meningkatkan semangat kerja dan memberikan tekanan positif bagi peserta yang memang ingin berubah. Namun, mereka juga mengakui adanya tantangan dalam implementasinya, seperti kurangnya pemahaman peserta terhadap tujuan program, minimnya pendampingan efektif dari atasan, serta penilaian kinerja yang belum sepenuhnya objektif. Ini selaras dengan Performance-Based Management Theory (Akmal, Muhamad & Masriah, 2024), yang menekankan pentingnya evaluasi kinerja secara berkala, pemberian umpan balik konstruktif, serta komunikasi yang efektif dalam pelaksanaan program peningkatan kinerja.

Selain itu, *coach* menyoroti bahwa keberhasilan program akan lebih maksimal jika disertai perbaikan sistem mentoring dan *coaching*, serta pemberian penghargaan terhadap pencapaian kinerja peserta, sebagaimana dijelaskan dalam Teori Insentif dan Motivasi bahwa insentif yang tidak merusak otonomi dan kompetensi justru mampu memperkuat motivasi kerja. Dengan demikian, baik peserta maupun *coach* menekankan pentingnya dukungan sistemik, komunikasi yang transparan, dan pemberian ruang untuk berkembang agar program ini berkelanjutan dan mampu meningkatkan performa kerja secara kolektif.

5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil temuan dari analisis persepsi peserta dan *coach* terhadap program Performance Bootcamp di Regional Office Bank Plat Merah, terdapat sejumlah implikasi manajerial yang dapat dijadikan dasar kebijakan maupun strategi pengembangan ke depan agar program lebih efektif, inklusif, dan berkelanjutan:

1. Evaluasi Ulang Desain Program Bootcamp Secara Holistik

Meskipun sebagian besar informan, seperti *coach* dan peserta yang lulus, menilai program memberikan dampak positif terhadap motivasi dan kinerja, ternyata masih terdapat indikasi bahwa pendekatan program terlalu generik dan tidak mempertimbangkan konteks individual maupun unit kerja peserta. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan penyesuaian target dan indikator keberhasilan berdasarkan kondisi riil unit kerja serta rekam jejak karyawan. Pendekatan ini sejalan dengan Performance-Based Management

(Akmal, 2024) yang menekankan perlunya sistem evaluasi yang objektif dan adil.

2. Perkuat Fungsi Pendampingan dan *Coaching*

Temuan menunjukkan bahwa keberhasilan peserta banyak dipengaruhi oleh keberadaan *buddy*, mentor, atau atasan langsung yang aktif memberikan dukungan dan arahan. Oleh karena itu, Regional Office perlu:

- Meningkatkan kualitas pelatihan bagi para *coach* atau mentor,
- Menjadikan pendampingan melalui *buddy* dan *coaching* sebagai bagian struktural dari program, dan
- Menyediakan *guidelines* pendampingan yang sistematis, tidak hanya bersifat administratif.

Hal ini juga sejalan dengan teori Self-Determination Theory oleh Ryan & Deci (2000), di mana kebutuhan akan kompetensi dan keterhubungan dapat terpenuhi melalui hubungan interpersonal yang suportif.

3. Skema Insentif

Salah satu tantangan utama dalam implementasi Performance Bootcamp adalah munculnya tekanan psikologis yang signifikan, terutama bagi peserta yang masuk dalam kategori tidak lulus. Banyak dari mereka mengalami ketakutan akan pemutusan hubungan kerja (PHK), yang justru menurunkan motivasi kerja dan mengganggu produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi manajemen Regional Office untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan minim tekanan. Komunikasi terkait program perlu diarahkan pada pendekatan pengembangan diri, bukan ancaman. Penyediaan

layanan konseling dan dukungan psikologis juga dapat menjadi bagian dari intervensi yang konstruktif, sehingga peserta merasa didampingi, bukan dihakimi. Langkah ini selaras dengan Job Satisfaction and Performance Theory, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi kunci utama peningkatan kinerja.

Selain itu, untuk menjaga motivasi peserta, pendekatan insentif harus lebih seimbang antara motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Saat ini, sebagian peserta mengikuti program karena tekanan, bukan dorongan internal. Oleh karena itu, manajemen perlu menyusun skema insentif yang lebih membangun, seperti pemberian penghargaan atas pencapaian, peluang pengembangan karier, atau pelatihan lanjutan. Hal ini sejalan dengan Self-Determination Theory (SDT), yang menekankan bahwa motivasi intrinsik tumbuh ketika seseorang merasa memiliki kendali, kompetensi, dan koneksi sosial dalam lingkungan kerjanya.

5.3. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman dan pengembangan teori-teori manajemen, khususnya yang berkaitan dengan manajemen kinerja, motivasi kerja, dan adopsi sistem atau pendekatan baru dalam organisasi. Di bawah ini adalah relevansi temuan penelitian dengan teori:

1. Teori Performance Management (Akmal, Muhamad & Masriah, 2024)

Temuan dalam tesis memperkuat teori ini, terutama dalam hal pentingnya penilaian kinerja yang objektif dan dukungan sistemik. Ketika

program dilakukan dengan coaching yang intensif dan komunikasi yang terbuka, performa meningkat. Namun, kurangnya kejelasan tujuan dan penilaian yang dirasa tidak adil memperlemah efektivitas program, menunjukkan bahwa implementasi teori ini belum optimal di lapangan.

2. Teori Kepuasan Kerja dan Kinerja (Edison dkk, dalam Runi Ishak, 2023)

Hasil penelitian mendukung teori ini. Peserta yang merasa dibantu dan diapresiasi selama bootcamp menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan performa yang meningkat. Sebaliknya, tekanan tanpa dukungan berdampak pada turunnya semangat kerja. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor mediasi dalam pencapaian kinerja.

3. Self-Determination Theory (SDT) – Ryan & Deci (2000 & 2017)

Penelitian ini sebagian mendukung SDT. Motivasi yang muncul dari bootcamp cenderung bersifat ekstrinsik dan reaktif, terutama karena tekanan target dan ancaman PHK. Ketiga kebutuhan dasar dalam SDT (otonomi, kompetensi, keterhubungan) belum sepenuhnya dipenuhi, sehingga motivasi tidak berkelanjutan. Ini menunjukkan pentingnya penerapan SDT secara menyeluruh agar motivasi yang terbentuk bersifat intrinsik dan tahan lama.

4. Teori Insentif dan Motivasi

Insentif dalam program ini terbukti mampu mendorong kinerja, tetapi lebih ke arah reaktif, bukan proaktif. Ketika insentif dipersepsikan sebagai alat tekanan, motivasi justru menurun. Temuan ini mendukung teori bahwa insentif hanya efektif bila tetap menjaga otonomi dan tidak mengancam perasaan kompetensi individu.

5. Technology Adoption Model (TAM) dan Theory of Planned Behavior (TPB)

Meskipun bukan fokus utama, temuan berkaitan dengan penerimaan peserta terhadap pendekatan bootcamp relevan dengan TAM dan TPB. Peserta yang melihat program sebagai bermanfaat dan mudah diikuti lebih mungkin menunjukkan peningkatan performa. Sikap terhadap program, pengaruh atasan, dan rasa mampu menyelesaikan tantangan (perceived control) menjadi faktor penting. Hal ini mendukung kedua teori sebagai kerangka yang dapat menjelaskan perilaku adopsi terhadap sistem kerja baru.

Secara umum, hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat sebagian besar teori yang digunakan dalam kajian pustaka. Namun, temuan juga menunjukkan bahwa efektivitas teori sangat bergantung pada implementasi praktis di lapangan, khususnya dalam hal pendekatan manajerial yang humanis dan dukungan sistemik yang konsisten. Hal ini menegaskan bahwa penerapan teori dalam konteks organisasi harus mempertimbangkan faktor psikologis, sosial, dan struktural secara seimbang agar dapat menghasilkan perubahan kinerja yang berkelanjutan dan bermakna.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan lokasi yang terbatas, yakni hanya dilakukan di lingkungan Bank Plat Merah Regional Office. Kondisi ini menyebabkan hasil temuan bersifat kontekstual dan belum dapat digeneralisasikan ke unit kerja lain di Bank Plat Merah, maupun ke institusi perbankan secara lebih luas. Selain itu, penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pengalaman

subjektif peserta dan *coach*. Namun demikian, pendekatan ini memiliki keterbatasan dalam hal pengukuran dampak program secara kuantitatif, sehingga efektivitas program terhadap peningkatan kinerja belum dapat dibuktikan secara objektif melalui data numerik atau statistik terukur.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Sejalan dengan keterbatasan yang telah diuraikan, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan lokasi dan partisipan agar hasil temuan lebih representatif dan memiliki daya generalisasi yang lebih kuat. Studi lanjutan dapat dilakukan pada kantor regional Bank Plat Merah lainnya, atau bahkan di institusi perbankan lain, guna melihat konsistensi pola temuan serta mengidentifikasi pengaruh perbedaan konteks organisasi terhadap efektivitas program Performance Bootcamp.

Selain itu, pendekatan metode campuran (*mixed-methods*) dapat digunakan untuk melengkapi kekuatan pendekatan kualitatif dengan data kuantitatif yang bersifat objektif. Dengan demikian, evaluasi terhadap dampak program dapat dilakukan tidak hanya melalui persepsi peserta dan *coach*, tetapi juga melalui pengukuran kinerja aktual sebelum dan sesudah mengikuti program. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai efektivitas program dari sisi subjektif maupun objektif. Penelitian mendatang juga perlu mempertimbangkan desain studi longitudinal untuk menilai dampak jangka panjang program terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan. Dengan studi semacam ini, peneliti dapat melihat dinamika

perubahan sikap dan performa peserta dalam kurun waktu tertentu, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung keberlanjutan hasil program.

Lebih jauh, agenda penelitian ke depan diharapkan dapat mengeksplorasi peran kontekstual yang lebih luas, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan atasan langsung, serta efektivitas sistem mentoring dan *coaching* dalam mendukung keberhasilan implementasi program. Termasuk di dalamnya, penting untuk mengkaji aspek psikologis seperti stres kerja, beban mental, dan coping mechanism yang dialami oleh peserta, khususnya mereka yang tidak berhasil menyelesaikan program dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd Razak, S. R., & Zahidi, M. H. (2024). Transfer of training on Employee Job Performance: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(2). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i2/20763>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Akmal. Muhamad, & Masriah, I. (2024). *Manajemen Kinerja (Teori dan Praktik)* (Cetakan Pertama). CV. EUREKA MEDIA AKSARA.
- Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J., & Bajaj, K. K. (2023). Employee Training and Development Enhancing Employee Performance – A Study. *Samdarshi*, 16(1).
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>
- Blantong, J. S., & Krisnadi, I. (2020). *Pengaruh Bootcamp dalam Mencetak Tech Talent di Era Industri 4.0 di Indonesia*.
- Bucăța, G., & Rizescu, A. M. (2017). The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49–57. <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>
- Chali, B. D., & Lakatos, V. (2024). The Impact of Human Resource Management on Financial Performance: A Systematic Review in Cooperative Enterprises. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(10), 439. <https://doi.org/10.3390/jrfm17100439>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Diwedi, Ms. P., & Nema, Dr. P. (2023). The Role of Training and Development in Enhancing Organizational Performance. *International Journal for Research in*

- Applied Science and Engineering Technology*, 11(12), 1309–1316. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.57583>
- Eneizan, B., Taamneh, M., Enaizan, O., Almaaitah, M. F., Ngah, A. H., & Alsakarneh, A. (2021). Human resources practices and job satisfaction on customer satisfaction: The mediating role of quality of customer interaction in online call center. *International Journal of Data and Network Science*, 11–18. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.12.001>
- Esubalew, A. A., & Raghurama, A. (2020). The mediating effect of entrepreneurs' competency on the relationship between Bank finance and performance of micro, small, and medium enterprises (MSMEs). *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 87–95. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2020.03.001>
- Fleming, P. (2017). The Human Capital Hoax: Work, Debt and Insecurity in the Era of Uberization. *Organization Studies*, 38(5), 691–709. <https://doi.org/10.1177/0170840616686129>
- Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>
- Heizer, J. (2015). *Manajemen operasi: manajemen keberlangsungan dan rantai pasokan*. Salemba Empat.
- Herjuna, S. A. S., Marhaeni, V. F., Alvira, M., Putri, F., & Anastasya, F. (2024). Impact of Training and Development Programs on Employee Performance in the Manufacturing Sector. *Acta Psychologia*, 3(3), 140–151. <https://doi.org/10.35335/psychologia.v3i3.68>
- Hidayah, S. W. N., Hidayati, D., Herlin, H., & Putra, K. E. (2023). Evaluasi Pencapaian Key Performance Indicator (KPI) untuk Merancang Training Need Analysis (TNA) Kompetensi Guru. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(1), 1229–1243. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i1.5976>
- Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Kancharla, R., & Dadhich, A. (2021). Perceived ethics training and workplace behavior: the mediating role of perceived ethical culture. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 53–73. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2020-0045>

- Klarmann, M., & Wouters, M. (2023). Benefits, discounts, features, and value as communication foci in selling: Exploring concepts, drivers, and outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 43(1), 46–64. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2082451>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Mansor, F. A., Jusoh, Y. H. M., Hashim, M. Z., Muhammda, N., & Omar, S. N. Z. (2023). Employee Engagement and Organizational Performance. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 8(50), 69–80.
- Matwiejczuk, R. (2023). An attempt to the classification of firm competences. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2023(169), 497–506. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.169.29>
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada.
- Mohammed, A. I. (2024). The Role of Motivation and Job Satisfaction in Enhancing Employee Performance: Systematic Review. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 13(1), 105–110.
- Musyaffa, F., Pratama, M. D., & Digdowiseiso, K. (2024). Implementation of Job Training Program on Employee Performance at PT Worldwhite Enterprise Brand Prepp Studio. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS, MANAGEMENT, BUSINESS, AND SOCIAL SCIENCE (IJEMBIS)*, 4(1), 572–582. <https://doi.org/10.59889/ijembis.v4i1.359>
- Nasr, L., Burton, J., Gruber, T., & Kitshoff, J. (2014). Exploring the impact of customer feedback on the well-being of service entities. *Journal of Service Management*, 25(4), 531–555. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0022>
- Ngwenya, L., & Aigbavboa, C. (2017). *Improvement of Productivity and Employee Performance Through an Efficient Human Resource Management Practices* (pp. 727–737). https://doi.org/10.1007/978-3-319-42070-7_67
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators :Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (Third). WILEY.

- Purnomo, R., & Ubaidillah, H. (2024). Maximizing Employee Performance through Rewards, Culture, and Training. *Academia Open*, 9(2). <https://doi.org/10.21070/acopen.9.2024.8595>
- Radha, P., & S, A. P. (2024). The Role and Impact of Human Resource Management in the Banking Sector: Challenges and Opportunities. *Poornaprajna International Journal of Management, Education & Social*, 1(1).
- Rane, N. L., Achari, A., & Choudhary, S. P. (2023). Enhancing Customer Loyalty Through Quality Of Service: Effective Strategies To Improve Customer Satisfaction, Experience, Relationship, And Engagement. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. <https://doi.org/10.56726/IRJMETS38104>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Essential of Organizational Behavior* (15th Edition). Pearson .
- Runi Ishak. (2023). The Role of Job Satisfaction with Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Social Science Research and Review*, 6(3), 506–516.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, Ri. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory*. The Gulford Press.
- Salasiah, Jamil, Jubaidi, A., & Ghufro. (2023). The Role of Human Resource Management in the Organization. *International Journal of Social Science Research and Review*, 6(12).
- Sanjaya, J., & Nurhayati. (2024). The Influence Of Business Ethics, Work Ethic, Employee Engagement Remuneration On The Company's Reputation In Public Plantation Companies . *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 7(2).
- Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science*, 3(2), 155–173. <https://doi.org/10.1007/s40745-016-0077-9>

- Sekaran, U. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis* (6th ed). Salemba Empat.
- Seturi, M. (2024). Exploring the importance of building strong customer relationships. *Technology Audit and Production Reserves*, 1(4(75)), 33–37. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.299219>
- Siraj, N., & Hågen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(11), e21819. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21819>
- Sugesti, M., & Gunawan, A. (2024). Strategi Peningkatan Produktivitas Karyawan pada Perusahaan . *ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(2).
- Susanto, R., & Andriana, A. D. (2019). Analisis Metode 360 Derajat untuk Penilaian Kinerja Karyawan pada Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 17(1), 19–24. <https://doi.org/10.34010/miu.v17i1.2232>
- Switasarra, A. V., & Astanti, R. D. (2021). Literature Review of Job Description: Meta-analysis. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 3(1), 33–41. <https://doi.org/10.24002/ijieem.v3i1.4923>
- Tuti, M., & Sulistia, V. (2022). The Customer Engagement Effect on Customer Satisfaction and Brand Trust and Its Impact on Brand Loyalty. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(1), 1–15. <https://doi.org/10.18196/mb.v13i1.12518>
- Wahdiniawati, S. A., Parmenas, N. H., Nuraeni, & Sulistyo, S. (2023). Mengukur konsep keterlibatan karyawan: Implementasi Utrecht Work Engagement Scale (UWES) 9S. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Nusantara*, 1(2).
- Wardhana, A. (2014). *Manajemen Sumber daya Manusia*. PT. Karyamanunggal Luthomas.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: teori, aplikasi, dan penelitian*. Salemba Empat.
- Wong, S.-C. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3). <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8223>
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications Design and Methods* (Sixth Edition). SAGE Publication.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications Sixth Edition*.

Zulmedia, S., Alfansi, L., & Praningrum. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Kepemimpinan Otentik terhadap Kinerja (Studi Pada Laboran Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta Di Kota Bengkulu). *Student Journal of Business and Management*.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Pertanyaan Wawancara

1. Bagaimana desain program Performance Bootcamp yang diterapkan di Regional Office perusahaan Bank ini?
2. Sejauh mana efektivitas program Performance Bootcamp dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan di bidang konsumen?
4. Faktor-faktor apa saja yang mendukung atau menghambat keberhasilan program Performance Bootcamp dalam meningkatkan kinerja karyawan?
5. Bagaimana persepsi karyawan terhadap manfaat program Performance Bootcamp dalam membantu mereka meningkatkan produktivitas kerja?
6. Sejauh mana program Performance Bootcamp mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan di bidang konsumen?
7. Bagaimana dampak program Performance Bootcamp terhadap indikator kinerja karyawan, seperti target penjualan, kualitas pelayanan, dan kepuasan nasabah?
8. Apakah ada perbedaan signifikan dalam peningkatan kinerja antara karyawan yang mengikuti program Performance Bootcamp dan yang tidak?
9. Bagaimana implementasi program Performance Bootcamp mempengaruhi budaya kerja di Regional Office perusahaan Bank ini?
10. Apa saja tantangan yang dihadapi dalam penerapan program Performance Bootcamp dan bagaimana solusi yang diterapkan?
11. Bagaimana keberlanjutan program Performance Bootcamp dalam jangka panjang untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan?

Lampiran 2. Naskah Wawancara

Wawancara dengan Didik Pustika Susbiyantoro (I1)

P: Selamat malam, Pak. Terima kasih sudah bersedia meluangkan waktu. Kita akan membahas program Performance Bootcamp (PB) di Bank ini. Langsung saja ya saya. Pokoknya ini tidak ada betul dan salah, ungkapkan saja pendapat Anda. Pertanyaan pertama, bagaimana desain program Performance Bootcamp yang diterapkan di Regional Office perusahaan ini?

I1: Kalau bicara soal desain programnya, sebenarnya *Performance Bootcamp* ini dirancang untuk mendorong peningkatan motivasi kerja ya dari yang saya lihat, khususnya bagi pegawai yang dinilai belum mencapai target kinerja. Jadi, program ini semacam bentuk intervensi. Tujuannya bagus kok, saya setuju kalau ada intervensi untuk membantu kami kembali fokus, lebih disiplin, dan akhirnya bisa memperbaiki performanya secara signifikan.

P: Selanjutnya, sejauh mana efektivitas program ini dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan di bidang konsumen?

I1: Menurut saya masih 75% efektif, belum sempurna, belum 100%. Bagi saya masih ada yang kurang dikarenakan monitoring atasan langsung masing-masing. Artinya memang atasan perlu juga monitoring kinerja mereka sebenarnya.

P: Memang *sih*, harus ada yang selalu monitor. Kalau buat Anda, Pak, kira-kira faktor apa saja yang mendukung atau menghambat keberhasilan program Performance Bootcamp dalam meningkatkan kinerja karyawan?

I1: Faktor pendukungnya itu ada monitoring harian, mentoring dan *coaching* dari atasan langsung, serta dukungan motivasi dan fasilitas untuk aktivitas karyawan. Ya seperti tadi saya bilang *sih*.

P: Bagaimana persepsi karyawan terhadap manfaat program Performance Bootcamp ini? Dari sudut pandang Anda saja *deh*.

I1: Apa ya, yang jelas program ini memberikan motivasi tambahan, baik dari sisi positif maupun negatif, dan meningkatkan semangat dalam bekerja. Dua hal itu yang menjadi tujuan utamanya. Negatif itu maksudnya ada paksaan, terpaksa ikut program, begitu.

P: Sejauh mana program ini mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan di bidang konsumen? Motivasi secara general begitu.

I1: Iya, tentu. *At least* kalau bagi saya sih ya, Pak. Program ini mampu meningkatkan motivasi karena karyawan menjadi paham bahwa ada target yang harus dicapai untuk bisa keluar dari status bootcamp. Selain itu, ada juga peningkatan kinerja dari kondisi mereka sebelumnya.

P: Bagaimana dampak program ini terhadap indikator kinerja karyawan, Anda secara khusus, seperti target penjualan, kualitas pelayanan, dan kepuasan nasabah?

I1: Dampaknya ada. Aktivitas harian meningkat, yang memicu peningkatan realisasi. Kualitas pelayanan juga menjadi lebih baik, dan saya rasa kalau kita maksimal menjalankan pekerja pasti kepuasan nasabah pun ikut meningkat.

P: Bapak mengamati ya, soal kepuasan pelanggan ini?

I1: Sedikit. Mungkin, *next*, memang harus ada studi soal kepuasan pelanggan ini, Pak. Jadi dari sinergi karyawan dalam program sampai ke pelanggan.

P: Setuju sih. Mungkin waktu yang lain ya, kita bisa fokus ke sana. Nah lalu, pertanyaan selanjutnya. Apakah ada perbedaan signifikan dalam peningkatan kinerja antara karyawan yang mengikuti program ini dan yang tidak?

I1: Karyawan yang ikut bootcamp memang bekerja lebih dari biasanya, yang saya lihat begitu, tapi belum bisa melampaui karyawan yang tidak ikut bootcamp. Ini karena mereka hanya berpikir untuk keluar dari program, bukan untuk mencapai target di atas rata-rata. Aktivitas harian mereka juga belum bisa dibandingkan dengan rekan-rekan yang tidak ikut program.

P: Jadi masih ada perasaan terpaksa begitu ya.

I1: Mungkin ya pak, bapak bisa amati sendiri kok tidak semuanya termotivasi positif.

P: Wah, bisa jadi bahan observasi itu.

I1: Memang ada kesenjangan, apa ya namanya, respons mungkin ya.

P: Kondisi psikologis.

I1: Betul.

P: Oke, lanjut dulu ya. Bagaimana implementasi program ini memengaruhi budaya kerja di Regional Office perusahaan ini?

I1: Teman-teman yang kinerjanya kurang optimal jadi lebih semangat untuk meningkatkan kinerja, meskipun pencapaian mereka belum melampaui target individu di luar target *bootcamp*. Ada perubahan lah.

P: Terakhir, apa saja tantangan yang dihadapi dalam penerapan program ini dan bagaimana solusinya?

I1: Tantangannya adalah perlunya monitoring dan kontribusi langsung dari atasan. Solusinya, aktivitas harian harus dijadwalkan dan dimonitor oleh atasan langsung. Selain itu, data seperti *leads* atau *pipeline* juga perlu dikurasi dan dibantu monitoringnya oleh mereka secara langsung.

Wawancara dengan Farid Arosad (I2)

P: Selamat malam, Bapak Farid. Terima kasih sudah meluangkan waktu.

I2: Sore, bapak. Sama-sama, Pak. Ini sekalian diskusi, lihat pandangan atas program ini juga kok.

P: Baik. Memang kita akan membahas program Performance Bootcamp (PB) di Bank ini. Ada sekitar sepuluh pertanyaan, jadi ga banyak. Mohon saya dibantu dijawab sesuai pandangan Bapak. Saya langsung saja ya, biar cepat. Pertanyaan pertama, bagaimana desain program Performance Bootcamp yang diterapkan di Regional Office perusahaan ini?

I2: Saya cukup puas kok pak dengan program ini. Untuk mengukur kinerja RM sehingga meningkatkan produktivitas pekerja, sudah cukup baik.

P: Selanjutnya, menurut Anda sejauh mana efektivitas program ini dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan di bidang konsumen?

I2: Sangat efektif, menurut saya.

P: Bisa dielaborasi?

I2: Ya saya rasa, dengan adanya program ini beberapa karyawan jadi punya sudut pandang baru. Terus mereka jadi termotivasi kan ya, lebih produktif, lebih banyak melibatkan diri untuk berkembang. Dan lain-lain. Jadi ya, efektif.

P: Faktor-faktor apa saja yang mendukung atau menghambat keberhasilan program Performance Bootcamp dalam meningkatkan kinerja karyawan?

I2: Faktor pendukungnya adalah program pendampingan, seperti coaching dan mentoring bagi peserta. Sedangkan faktor penghambatnya adalah motivasi dan semangat dari pekerja itu sendiri.

P: Nah, lalu bagaimana persepsi Anda, apakah kira-kira karyawan merasakan manfaat program Performance Bootcamp ini?

I2: Kalau soal manfaat, mungkin karyawan tetap merasakan manfaat ya. Tapi ada sisi negatifnya juga ternyata. Saya rasa program ini masih menjadi momok yang menimbulkan rasa takut bagi sebagian pekerja dikarenakan berakhir dengan PHK.

P: Yah, soal ini masih menjadi PR bersama sih ya.

I2: Betul pak. Mau engga mau pengaruh ke kondisi mental teman-teman juga soalnya. Saya melihat belum semua bisa langsung termotivasi untuk berubah.

P: Anda kan di bagian, sebentar saya kok lupa.

I2: CBM saya, Pak.

P: Nah itu ya. Tentu sering observasi lah, relasi karyawan kita dengan konsumen juga. Sejauh mana program ini mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, terkhusus di bidang konsumen?

I2: Kalau ini saya boleh bilang masih kurang. Bukan jelek ya, hanya masih perlu perbaikan. Masih perlu ditingkatkan lagi program tersebut. Lalu perlu juga ada pemberian pemahaman ke pekerja perihal Performance Bootcamp, tujuan yang ingin dicapai apa, mereka harus bagaimana.

P: Oke. Lalu, bagaimana dampak program ini terhadap indikator kinerja karyawan, seperti target penjualan, kualitas pelayanan, dan kepuasan nasabah?

I2: Untuk sebagian pekerja yang bersemangat mengikuti program akan mendapatkan hasil lebih, begitu juga sebaliknya. Tergantung bagaimana mereka menerima sih ya.

P: Anda melihat ga, apakah ada perbedaan signifikan dalam peningkatan kinerja antara karyawan yang mengikuti program ini dan yang tidak?

I2: Kalau menurut saya tetap akan ada perubahan, perbedaan ya kalau membandingkan dengan peserta maupun yang tidak. Dalam konteks ini sama-sama underperformed. Untuk pekerja yang sukses mengikuti program tersebut akan mempunyai kinerja lebih baik dibanding yang tidak.

P: Tetap berdampak ya. Baik. Lalu, bagaimana implementasi program ini memengaruhi budaya kerja di Regional Office perusahaan Bank ini?

I2: Cukup efektif mendorong peningkatan kinerja bagi pekerja. Harus diteruskan, memang mungkin dengan beberapa catatan tadi, Pak.

P: Oke baik. Berarti Anda setuju ini berlanjut ya?

I2: Harus, Pak. Namun, hal-hal ada yang perlu kita pikirkan. Misalnya dilakukan perbaikan terkait mentoring dan coaching untuk peserta Performance Bootcamp, terlebih atasan dan pimpinan di unit kerja.

P: Memang seharusnya ada semacam evaluasi ya.

I2: Iya betul. Karena sayang juga ya pak kalau pada akhirnya tetap ada yang tidak lulus. Saya melihat ada yang sebetulnya potensial untuk lanjut, tapi memang tidak perform aja.

P: Sebetulnya itu kan bagian dari efisiensi. Tapi sangat perlu juga kita evaluasi, supaya tidak semua kemudian jadi tidak lulus kan.

I2: Betul.

P: Nah lalu, lanjut ya. Terakhir, apa saja tantangan yang dihadapi dalam penerapan program ini dan bagaimana solusinya?

I2: Ketakutan akan di-PHK ketika yang bersangkutan tidak mampu menyelesaikan program tersebut, mungkin itu ya tantangan terbesarnya. Kalau solusi sih, pendapat saya solusinya perlu lebih ditingkatkan keberhasilan peserta Bootcamp.

P: Oke, baik kalau begitu. Terimakasih lagi atas waktunya. Wawancara saya cukup.

Wawancara dengan Iif Hudzaifah (I3)

P: Selamat siang, Mba. Minta waktunya ya sebentar saja.

I3: Siang, Pak. Siap membantu, Pak.

P: Wawancara ini seputar bootcamp kita, saya ingin tahu dari pandangan teman-teman. Ada sepuluh pertanyaan, mohon dijawab sesuai suara hati saja.

I3: Siap.

P: Pertama. Bagaimana menurut Anda desain program Performance Bootcamp yang diterapkan di Regional Office perusahaan ini?

I3: Desain program *bootcamp* saat ini sudah cukup bagus, tetapi masih perlu beberapa perbaikan, terutama dari sisi target.

P: Bagaimana itu?

I3: Sebagian saya lihat mereka masih bingung dengan targetnya ya. Apakah ada perubahan dan penyesuaian target setelah ikut program ini atau masih sama seperti target yang diberikan awal.

P: Oh begitu ya. Berarti target harus diberikan lebih jelas ya. Kemudian, sejauh mana efektivitas program ini dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan di bidang konsumer?

I3: Program ini cukup efektif saat berlangsung. Namun, ketika peserta sudah keluar dari program, performa mereka cenderung menurun dan kembali seperti sebelum ikut *bootcamp*.

P: Begitu kah?

I3: Iya, Pak. Ini perlu diformulasikan ulang sih memang. Karena tidak sedikit yang seperti itu.

P: Setuju. Jadi bahan evaluasi juga ini. Selain soal penerimaan, respon peserta yang takut kena PHK. Itu saya dapatkan dari *coach* juga, informasi soal kondisi mental peserta bootcamp.

I3: Itu juga pak, memang terbaca oleh *coach*.

P: Baik. Kita *move* dulu saja ya. Faktor-faktor apa saja yang mendukung atau menghambat keberhasilan program Performance Bootcamp dalam meningkatkan kinerja karyawan?

I3: Faktor pendukungnya tentu semangat dan motivasi dari pekerja itu sendiri, serta potensi wilayah kerja.

P: Kalau yang Anda lihat, diamati, bagaimana persepsi karyawan terhadap manfaat program Performance Bootcamp ini? Apakah yang seperti tadi, penerimaannya buruk?

I3: Memang, kalau ada *coach* yang cerita soal penerimaan peserta dengan rasa takut itu benar sih, Pak. Jadi seperti lingkaran setan. Karyawan menjadi takut dan tertekan dengan situasi 'di ujung tanduk' sehingga akan berusaha keluar dari situasi tersebut. Akan tetapi ketika telah keluar, performance-nya kembali lagi seperti sebelum Bootcamp.

P: Pertanyaan selanjutnya. Sejauh mana program ini mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan di bidang konsumen?

I3: Kalau dari jangka pendek saya melihat memang ada motivasi. Tetapi tadi saya bilang, isinya bootcamp itu perlu dilihat kembali, Pak. Perlu *engga* ada reformulasi materi supaya tidak terlalu, bagaimana ya, tidak terlalu generik ya. Kalau saya lihat sih begitu. Pada awal periode *bootcamp*, pekerja belum mampu keluar dari situasi tersebut, tetapi ketika mereka dihadapkan pada situasi 'di ujung tanduk', barulah mereka berusaha mengejar ketertinggalan. Hal ini bisa berbahaya karena mereka tidak memikirkan profitabilitas, hanya mencari cara untuk bertahan.

P: Jadi yang terpenting tidak kena layoff saja ya. Oke, baik. Lalu, bagaimana dampak program ini terhadap indikator kinerja karyawan, seperti target penjualan, kualitas pelayanan, dan kepuasan nasabah?

I3: Dampaknya tidak terlalu signifikan.

P: Oh ya?

I3: Iya, Pak. Jujur saja. Karena lingkaran setan itu tadi.

P: Ada tidak peningkatan kinerja antara karyawan yang mengikuti program ini dan yang tidak?

I3: Kalau berbeda sih tetap. Ya, ada perbedaannya. Hanya tidak signifikan, apalagi sampai apa tadi, ke KPI ya.

P: Bagaimana implementasi program ini memengaruhi budaya kerja di Regional Office perusahaan Bank ini?

I3: Budaya kerja tetap berubah. Tapi harus ada dukungan sih supaya tidak kembali ke kondisi mental sebelum masuk *bootcamp*. Selalu ada *refreshment* untuk mereka. Penerapan *bootcamp* juga cukup memengaruhi kinerja pekerja, meskipun mereka bukan peserta *bootcamp*.

P: Apa saja tantangan yang dihadapi dalam penerapan program ini? Terus dari Anda bagaimana solusinya?

I3: Tantangannya adalah menumbuhkan semangat peserta. Solusinya adalah melakukan *coaching* secara berkala. Sederhana itu saja, Pak.

P: Baik, semua jawaban saya rekam ya, Mba. Terimakasih.

Wawancara dengan Elnanda (I4)

P: Selamat siang, Mba. Terima kasih sudah meluangkan waktu.

I4: Sama-sama, Pak.

P: Saya mau ada sedikit wawancara untuk membahas program Performance Bootcamp (PB) di Bank ini.

I4: Baik.

P: Langsung saja ya. Pertanyaan pertama, bagaimana desain program Performance Bootcamp yang diterapkan di Regional Office perusahaan ini?

I4: Baik. Sudah baik, saya lihat responnya juga sudah cukup baik itu, Pak. Program PB kan memang diperuntukkan untuk karyawan dengan penilaian evaluasi kinerja di bawah nilai tertentu, PB dievaluasi untuk masa kerja per 3 bulanan dalam 2 tahap. Apabila pekerja telah lulus pada tahap 1 dengan syarat mencapai nilai 90% dari yang ditetapkan, maka tidak perlu mengikuti tahapan kedua.

P: Selanjutnya, sejauh mana efektivitas program ini dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan di bidang konsumen?

I4: Faktor yang membuat menjadi efektif itu saya rasa banyak. Memang tidak bisa sepenuhnya berharap dari program ini semata saja. Memang program ini perlu dibarengi sama komitmen tinggi dari individu pekerja ya, maksudnya karyawan yang terlibat. Begitu pula komitmen yang tinggi dari atasan langsung dan pemimpin unit

kerja mereka. Intinya, PB dapat meningkatkan produktivitas apabila dilaksanakan dengan komitmen tinggi dari pekerja yg terlibat maupun dari atasan langsung dan pemimpin unit kerja.

P: Kalau soal faktor yang mendukung atau menghambat keberhasilan program bagaimana? Apakah sama, apakah meningkatkan kinerja?

I4: Faktor penghambatnya kalau dari saya itu kurangnya pemahaman pekerja terhadap mekanisme PB, kurangnya peran atasan langsung seperti tadi saya keluhkan, dan faktor lain yang memengaruhi penilaian atasan. Selain itu, saya rasa penilaian kinerja sebelum penetapan PB juga perlu dilakukan secara adil.

P: Emang saat ini belum adil?

I4: Belum sepenuhnya, kalau boleh saya bilang. Karena kadang pencapaian mereka juga situasional ya, ada faktor eksternal yang berdampak, tapi tidak selalu dihitung.

P: Banyak juga yang mengeluhkan soal ini memang. Lalu, bisa ga Anda menilai bagaimana persepsi karyawan terhadap manfaat program Performance Bootcamp ini?

I4: Ini masih terkait soal penetapan siapa saja yang diharuskan ikut PB, Pak. Kalau yang saya lihat, PB dapat bermanfaat apabila penilaian evaluasi kinerja sebelum penetapan PB dilakukan secara *fair*. Selama periode PB, perlu pendampingan yg efektif dan konsistensi dari atasan langsung serta pemimpin unit kerja.

P: Sejauh mana program ini mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan di bidang konsumen?

I4: Untuk saat ini, program ini belum terlalu memengaruhi motivasi. Entah mungkin karena penerimaan karyawan berbeda, atau bagaimana. Saya belum lebih jauh observasi *sih*. Hanya memang belum bikin karyawan jadi benar-benar terpecut motivasinya.

P: Nah, lalu kalau dampak program ini terhadap indikator kinerja karyawan, seperti target penjualan, kualitas pelayanan, dan kepuasan nasabah, gimana soal itu?

I4: Saat ini belum terlalu memengaruhi indikator-indikator tersebut.

P: Apakah ada perbedaan signifikan dalam peningkatan kinerja antara karyawan yang mengikuti program ini dan yang tidak?

I4: Saat ini belum terlihat perbedaannya.

P: Bagaimana implementasi program ini memengaruhi budaya kerja di Regional Office perusahaan Bank ini?

I4: Implementasi program PB belum terlalu mempengaruhi budaya kerja di RO bank ini, mungkin dibutuhkan sosialisasi secara berkala untuk terus mengingatkan masing-masing pekerja.

P: Jadi masih seolah sampai tahap permukaan saja ya pelatihan ini?

I4: Iya, Pak. Saya rasa begitu. Masih banyak yang berpikir *mandatory* dan belum sampai memengaruhi atau mengubah budaya kerja.

P: Baik. Menurut Mba, apa saja tantangan yang dihadapi dalam penerapan program ini dan bagaimana solusinya?

I4: Tantangannya adalah kurangnya pemahaman pekerja terhadap implementasi PB, tujuan sebenarnya program, dan penilaian yang objektif. Solusinya, PB harus dimulai dengan penilaian yang objektif dan adil, dan selama program, pekerja harus terus diingatkan mengenai indikator dan tujuan PB, serta konsekuensinya jika mereka gagal.

P: Kalau yang Mba lihat, keberlanjutan PB ini bagaimana? Apakah harus dilanjutkan?

I4: Saya enggak masalah kalau PB harus dilanjutkan, karena *goals*-nya ada. Cuma ya perlu ada evaluasi. PB harus dimulai dengan penilaian yang objektif dan fair sebelum penetapan pekerja ke dalam program PB, dan selama masa penilaian pekerja harus terus diingatkan terkait indikator PB, apa tujuan PB, dan apa akibatnya jika pekerja yang masuk ke dalam PB tidak berhasil mencapai target.

P: Baik, terimakasih masukannya.

Wawancara dengan Adi Purnomo (I5)

P: Selamat sore, Pak Adi. Terima kasih sudah menyediakan waktu untuk berbincang hari ini. Saya ingin menggali pandangan Bapak terkait implementasi *Performance Bootcamp* di regional kantor Bapak. Boleh saya mulai dengan pertanyaan pertama? Bagaimana menurut Bapak, desain program *Performance Bootcamp* yang saat ini dijalankan di Regional Office?

I5: Secara menyeluruh, program ini memberikan challenge perubahan bagi pekerja yang tidak produktif. Kalau menurut saya seperti itu, sudah baik desain programnya.

P: Baik, terima kasih. Lalu kalau dari sisi dampaknya nih Pak, menurut Bapak seberapa efektif program ini dalam meningkatkan produktivitas karyawan, khususnya di bidang konsumen?

I5: Kalau saya boleh bilang, program ini sangat efektif, ya, karena memacu pekerja. Jadinya kan mereka merasa terdesak lalu berusaha keras untuk keluar dari *Bootcamp* dengan target yang ditetapkan.

P: Nah, selama Bapak mengamati implementasinya, kira-kira faktor apa saja yang mendukung atau malah menghambat keberhasilan program ini?

I5: Faktor pendukungnya itu motivasi dari si pekerja sendiri, dan juga peran mentor yang ditunjuk. Tapi ada juga hambatannya, misalnya ketika peserta mulai demotivasi, atau dapat pengaruh negatif dari sesama peserta yang mungkin sudah pesimis duluan.

P: Menarik. Kalau dari sisi persepsi karyawan sendiri Pak, bagaimana mereka memandang manfaat dari program ini?

I5: Bagi mereka yang punya pola pikir positif, ya mereka melihat program ini sebagai tantangan. Kesempatan untuk membuktikan kalau mereka bisa lebih produktif, gitu.

P: Kalau bicara soal motivasi kerja, sejauh mana menurut Bapak program ini bisa meningkatkan semangat kerja para karyawan?

I5: Dalam program *Bootcamp*, perusahaan — maksud saya bank — tidak hanya menetapkan program ini sebagai hukuman. Tapi juga difasilitasi dengan pendidikan dan pemberian motivasi. Ini kalau pandangan saya, termasuk bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawan. Tujuannya apa? Ya agar memotivasi mereka untuk mau berubah dan membangkitkan semangat kerja supaya jadi lebih produktif.

P: Lalu dari segi hasil kinerja yang bisa diukur, seperti target penjualan atau kualitas layanan, apakah terlihat dampak yang signifikan?

I5: Tentu berdampak positif. Tapi ya semua tergantung individunya juga. Dari hasil evaluasi yang berjalan sekarang, bagi yang lulus, dampaknya adalah angka kinerja meningkat dan kualitas layanan jadi lebih baik.

P: Apakah ada perbedaan mencolok antara karyawan yang mengikuti program ini dan yang tidak?

I5: Ya, pembedanya itu motivasi. Peserta *Bootcamp* itu kan mengalami tekanan yang mendesak mereka untuk berubah. Itu yang nggak dialami oleh yang tidak ikut.

P: Kalau dari sisi budaya kerja nih Pak, apakah ada pengaruh setelah program ini dijalankan?

I5: Ya, budaya kerja jadi lebih sadar kalau produktif itu wajib. Kalau nggak produktif, ya bisa kena PHK. Jadi sekarang makin tinggi kesadaran untuk kerja lebih keras dan berkontribusi lebih besar ke perusahaan.

P: Nah, bicara soal tantangan, selama program ini berjalan, apa saja tantangan utamanya dan bagaimana cara mengatasinya?

I5: Tantangannya adalah membangkitkan motivasi para peserta agar tidak menyerah dengan keadaan. Tapi tantangan itu bisa diatasi dengan memberikan *challenge* yang disertai pendampingan dari manajer yang ditunjuk sebagai pendamping selama program.

P: Terakhir Pak, menurut Bapak bagaimana peluang keberlanjutan program ini ke depan?

I5: Keberlanjutan program Bootcamp dapat terus diterapkan sebagai wadah untuk perubahan, mengambil langkah tegas terhadap pekerja-pekerja yang tidak produktif.

P: Kalau Bapak tidak keberatan, nanti kami mungkin akan menghubungi kembali untuk *follow-up* atau konfirmasi data, ya Pak. Terima kasih banyak atas waktunya hari ini.

I5: Baik, silakan. Sama-sama, semoga lancar penelitiannya.

Wawancara dengan Verawaty Simanjuntak (I6)

P: Selamat siang, Bu Verawaty. Terima kasih sudah meluangkan waktu untuk ngobrol dengan saya. Saya ingin menggali pandangan Ibu mengenai pelaksanaan Performance Bootcamp di kantor regional ini. Pertama-tama, bagaimana Ibu melihat desain dari program ini sejauh ini?

I6: Masih perlu dikaji dan dievaluasi lebih dalam.

P: Baik, lalu dari sisi efektivitasnya nih Bu, menurut Ibu sejauh mana program Bootcamp ini berhasil mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan, khususnya di bidang konsumen?

I6: Program ini masih kurang efektif.

P: Kalau bicara soal faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan program, menurut Ibu apa saja yang paling menentukan?

I6: Sebetulnya faktor pendukung keberhasilan program itu kalau saya lihat karena kemauan dari individu itu sendiri. Itu yang paling utama. Memang ada faktor lain seperti dukungan dari atasan ketika bekerja ya, tetapi harus dimulai dari diri sendiri.

P: Menarik. Nah, bagaimana dengan persepsi para karyawan sendiri terhadap program ini? Apakah mereka merasa terbantu atau malah sebaliknya?

I6: Sebagian besar karyawan merasa demotivasi karena predikat Bootcamp lebih mengarah pada penilaian bahwa seseorang tidak bekerja dengan baik dan maksimal.

P: Lalu kalau kita kaitkan dengan motivasi kerja, menurut Ibu bagaimana pengaruh program ini?

I6: Akan lebih efektif bilamana seseorang itu diberi bimbingan, arahan serta ruang dan waktu untuk bisa meningkatkan motivasi kerja seseorang, jangan hanya menilai dari satu sisi.

P: Sekarang kita bahas soal hasil yang bisa diukur ya Bu, seperti penjualan atau kualitas layanan. Sejauh ini, apa Ibu melihat ada dampak nyata dari program ini?

I6: Dampak buat setiap orang akan berbeda. Untuk yang masih optimis akan menjadikan kesempatan itu supaya lebih baik lagi, tapi di sisi lain seseorang yang pekerja keras tapi dimasukkan kategori pegawai Bootcamp bisa jadi menyebabkan demotivasi.

P: Apakah terlihat ada perbedaan signifikan antara karyawan yang ikut program Bootcamp dan yang tidak?

I6: Tidak terlalu signifikan karena rata-rata seorang pegawai sudah paham dengan target dan nilai yang harus dia capai jadi sudah bisa mengukur sekuat apa dia harus berusaha.

P: Kalau dilihat dari sudut pandang budaya kerja, apakah ada pengaruh yang terlihat sejak program ini diterapkan?

I6: Program ini masih harus dikaji lebih dalam.

P: Nah, dari pelaksanaannya sendiri, tantangan apa yang paling terasa, Bu? Dan biasanya bagaimana cara mengatasinya?

I6: Tantangannya supaya tetap bisa semangat dan optimis untuk bisa lebih baik lagi dengan ruang dan target kerja yang terus bertambah. Solusinya membangun kreativitas dan etos kerja yang baik serta memberikan dukungan atau pendampingan bagi orang-orang yang menjalankan Bootcamp.

P: Terakhir, menurut Ibu, bagaimana sebaiknya program Bootcamp ini dijalankan ke depan agar tetap relevan dan berdampak?

I6: Dilakukan dengan terarah, dengan pendampingan dan membangun etos kerja yang dilakukan secara berkesinambungan, bukan dengan membiarkan program itu berjalan begitu saja sampai dengan waktu yang ditentukan.

Wawancara dengan Ahmad Mawarzi (I7)

P: Halo, selamat sore Pak Ahmad. Terima kasih banyak sudah bersedia ngobrol sebentar. Saya ingin dengar pandangan langsung dari peserta tentang Performance Bootcamp yang dijalankan di kantor regional ini. Pertama-tama, menurut Bapak, gimana sih desain program Bootcamp yang diterapkan di sini?

I7: Programnya sangat baik dan mampu memberikan motivasi kepada setiap karyawan.

P: Oke, nah kalau dilihat dari hasilnya, sejauh mana program ini menurut Bapak efektif dalam meningkatkan produktivitas, khususnya di bidang konsumen?

I7: Program ini sudah mencapai 70% efektivitas.

P: Kalau boleh tahu, selama menjalani program, apa saja faktor yang paling mendukung atau justru menghambat keberhasilan program ini?

I7: Arahan dan motivasi dari para mentor menjadi faktor pendukung keberhasilan program.

P: Lalu, dari sisi pengalaman pribadi maupun rekan lainnya, gimana persepsi karyawan terhadap manfaat program ini?

I7: Awalnya sangat menakutkan namun setelah dijalankan ternyata dapat menambah motivasi dalam bekerja.

P: Nah, kalau khusus untuk motivasi kerja sendiri, sejauh mana program ini berpengaruh buat Bapak dan teman-teman?

I7: Dalam hal motivasi kerja, program ini sudah sangat baik.

P: Sekarang soal dampak yang bisa diukur—seperti pencapaian target penjualan, pelayanan ke nasabah, dan lain-lain. Apa ada pengaruhnya?

I7: Program ini membuat karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja.

P: Kalau dibandingkan dengan rekan-rekan yang nggak ikut program Bootcamp, menurut Bapak ada perbedaan signifikan nggak dalam hal kinerja?

I7: Karyawan yang ikut Bootcamp dapat lebih semangat lagi.

P: Nah, kalau dilihat secara umum, program ini punya dampak nggak terhadap budaya kerja di kantor kita?

I7: Program ini meningkatkan kinerja karyawan.

P: Selama mengikuti program ini, tantangan apa sih yang paling terasa buat Bapak? Dan biasanya gimana cara menghadapinya?

I7: Tantangannya adalah pangsa pasar atau target utama bagi saya seorang RM, jadi ini terkait lapangan, dan memang solusinya adalah kolaborasi antara bagian.

P: Terakhir nih, kalau boleh kasih saran, menurut Bapak ke depannya program ini sebaiknya seperti apa?

I7: Sebaiknya program Bootcamp lebih dibanyakan pendampingan.

Wawancara dengan Dodi Ananda Fitra (I8)

P: Selamat sore, Pak Dodi. Terima kasih sudah menyempatkan waktunya untuk ngobrol sebentar ya. Saya ingin mendengar pandangan langsung dari Bapak soal program Performance Bootcamp yang dijalankan di kantor regional ini. Kita mulai dari yang pertama dulu, menurut Bapak, gimana desain program Bootcamp yang ada saat ini?

I8: Desainnya sudah baik.

P: Kalau bicara soal efektivitasnya nih, menurut Bapak, seberapa besar sih dampak program ini terhadap peningkatan produktivitas kerja, khususnya di bidang konsumen?

I8: Menurut saya adanya Program Bootcamp itu bisa membuat karyawan jadi kompetitif. Kompetisi semakin meningkat, mereka ada target tapi berusaha untuk memenuhi target tersebut, tapi ya memang perlu ada pengawasan dan targetnya mesti jelas juga. Misalnya apa ya, kalau menurut saya, salah satunya pengawasan, Pak. Pengawasan dari atasan. Itu sangat memengaruhi juga, apakah karyawan bisa perform atau tidak.

P: Menarik. Nah, kalau dari pengalaman Bapak sendiri, apa aja sih faktor-faktor yang paling mendukung atau malah menghambat keberhasilan program ini?

I8: Faktor pendukungnya adalah potensi diri dan keberuntungan.

P: Kalau dari sisi persepsi rekan-rekan karyawan, menurut Bapak, bagaimana mereka memaknai program ini?

I8: Program ini sudah baik.

P: Kalau dari sisi motivasi kerja, apakah program ini punya pengaruh besar juga?

I8: Program ini membuat motivasi lebih meningkat.

P: Sekarang soal dampaknya ke indikator-indikator kerja seperti target penjualan, kualitas layanan, sampai kepuasan nasabah, gimana Pak?

I8: Program ini berdampak positif.

P: Kalau dibandingkan dengan karyawan yang tidak ikut Bootcamp, apa ada perbedaan yang cukup terasa dalam hal kinerja?

I8: Mereka yang ikut menjadi lebih giat karena ada sanksi PHK.

P: Kalau kita tarik lebih luas lagi, menurut Bapak, apa dampaknya program ini terhadap budaya kerja di kantor kita?

I8: Program ini meningkatkan budaya kerja.

P: Nah terakhir, kalau kita bicara soal keberlanjutan program ini ke depan, menurut Bapak, bagaimana sebaiknya?

I8: Berjalan baik untuk jangka panjang.

Wawancara dengan Ahmad Mawarzi (I9)

P: Selamat sore, Pak Ahmad. Terima kasih sebelumnya sudah bersedia meluangkan waktunya ya. Saya ingin ngobrol sedikit soal pengalaman dan pandangan Bapak tentang program Performance Bootcamp di kantor regional ini. Pertama-tama, menurut Bapak, gimana sih desain program Bootcamp ini secara keseluruhan?

I9: Kalau menurut saya program ini sudah baik kok, memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja. Pada prinsipnya kan memang untuk mencegah agar kegagalan sebelumnya tidak terulang kembali.

P: Lalu dari segi efektivitasnya sendiri, apakah program ini cukup berhasil mendorong produktivitas, khususnya di bidang konsumen?

I9: Menurut saya kurang efektif dalam menetapkan karyawan yang ikut bootcamp, karena proses seleksinya kurang tepat. Seharusnya lebih banyak lagi indikator yang bisa merepresentasikan bahwa karyawan tersebut kurang cakap. Lalu harus obyektif terhadap penetapan karyawan yang kurang cakap tadi.

P: Kalau kita lihat lebih dalam lagi, faktor-faktor apa saja yang menurut Bapak paling memengaruhi keberhasilan atau kegagalan dari program ini?

I9: Faktor pendukung dan penghambat itu, kalau pendapat saya ya, ada faktor internal dan eksternal dari karyawannya itu sendiri. Jadi semisal bicara faktor internal nih, ya tentu yang mendukung adalah semangat kerja yang masih ada dari si pekerja tersebut. Sementara kalau yang menghambat bisa jadi ada rasa ketidakmauan dari si pekerja untuk menjadi lebih baik. Lalu kalau bicara faktor eksternal yang mendukung ya dari perusahaan yang memberikan motivasi dan model yang tepat untuk membimbing dan mengarahkan si pekerja. Fungsinya kan untuk menuju pencapaian kinerja yang baik. Kemudian faktor penghambatnya mungkin penetapan target yang kurang realistis disesuaikan dengan potensi wilayah berdasarkan data yang akurat. Bisa jadi mereka gak bisa keep up dengan target tersebut.

P: Nah, kalau dari persepsi para karyawan sendiri terhadap manfaat dari Bootcamp ini, bagaimana menurut Bapak?

I9: Bagi kami, program ini sangat bermanfaat untuk meningkatkan produktivitas kerja.

P: Kalau dari sisi motivasi kerja, apakah program ini bisa memberikan dorongan yang cukup besar?

I9: Bagi saya dan teman-teman karyawan yang mengikuti bootcamp, program ini sudah cukup membantu ya, apalagi karena tujuannya memang untuk dapat memperbaiki kinerja kami. Sangat membantu lah, kalau benar-benar dengan mengikuti arahan dan bimbingan dari mentor.

P: Bagaimana dengan dampaknya terhadap indikator kinerja seperti penjualan, layanan, atau kepuasan nasabah?

I9: Dampaknya bagus, minimal ada perbaikan kinerja yang lebih baik walaupun belum signifikan.

P: Kalau dibandingkan antara karyawan yang ikut Bootcamp dan yang tidak, apakah ada perbedaan hasil kerja yang terlihat?

I9: Pastinya ada. Bagi karyawan yang ikut akan memiliki semangat untuk menjadi lebih baik dengan mengikuti arahan dan bimbingan dari mentor, dan yang tidak mengikuti akan tidak memiliki semangat untuk berubah dan akan semakin terpuruk dalam pencapaian kinerja.

P: Dari sisi budaya kerja di kantor ini, menurut Bapak, apakah implementasi Bootcamp ini membawa pengaruh?

I9: Program ini merupakan budaya kerja yang baik terutama dari sisi pekerja, bahwa perusahaan masih memberikan kesempatan kepada pekerja untuk memperbaiki performance mereka. Jadi saya apresiasi program ini.

P: Baik, terakhir, tantangan terbesar dari program ini menurut Bapak apa? Dan bagaimana sebaiknya solusi yang diterapkan?

I9: Tantangan program ini adalah bagaimana program bootcamp ini lebih transparan dan objektif dalam menggali data, baik dilihat dari kinerja pekerja maupun dari target perusahaan. Jadi maksud saya memang harus lebih personalized ya, harus ada penilaian atau pertimbangan karakter, kebutuhan, sama obstacle yang ditemui teman-teman.

P: Kalau untuk keberlanjutan program ini ke depannya, Bapak punya pandangan?

I9: Program ini baik untuk dilanjutkan dengan diadakan perbaikan yang menyeluruh atas kekurangan yang ada dalam program sebelumnya.

Wawancara dengan Aldi (I10)

P: Selamat siang, Pak Aldi. Terima kasih sudah bersedia meluangkan waktu sebentar untuk ngobrol soal program Performance Bootcamp ini. Saya mulai dari pertanyaan pertama ya, secara umum, bagaimana Bapak melihat desain dari program Bootcamp yang diterapkan di kantor regional ini?

I10: Pelatihan ini saya familiar, seperti pelatihan pada umumnya. Jadi mungkin banyak materi yang saya sudah pernah terima. Kalau mungkin ada refreshment lain bisa jadi program ini lebih bisa memotivasi...

P: Menarik, Pak. Nah kalau dari sisi efektivitasnya sendiri, apakah program ini cukup berdampak terhadap produktivitas karyawan di bidang konsumen?

I10: Cukup efektif.

P: Kalau dilihat dari pengalaman Bapak, apa saja faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan atau justru hambatan dalam program ini?

I10: Faktor pendukungnya adalah keberuntungan.

P: Lalu, bagaimana menurut Bapak pandangan para karyawan secara umum terhadap manfaat dari program ini?

I10: Bagus.

P: Kalau dari sisi motivasi kerja nih Pak, apakah program ini membantu?

I10: Sudah cukup membantu. Tapi saya belum mendapatkan sesuatu yang lebih karena program ini seperti motivasi pada umumnya.

P: Baik. Sekarang kalau dikaitkan dengan target penjualan, kualitas layanan, atau kepuasan nasabah, apakah ada pengaruh yang terasa?

I10: Standar saja.

P: Nah ini agak penting, Pak. Menurut Bapak, apakah ada perbedaan yang signifikan antara karyawan yang ikut program ini dan yang tidak?

I10: Tidak ada yang signifikan. Menurut saya tidak banyak berbeda lah. Stance saya jelas dari awal sepertinya memang program ini masih terlalu umum untuk desainnya. Perlu ada apa ya, mungkin personalisasi ya.

P: Kalau dari pengaruh ke budaya kerja di kantor regional ini sendiri, Bapak melihat adanya dampak tertentu?

I10: Kurang tahu. Saya sepertinya tidak punya pandangan penuh terkait implementasi program ya. Seperti jawaban sebelumnya, saya rasa program ini masih kurang efektif untuk membimbing teman-teman yang underperformed, meski ya intensinya memang baik.

P: Terakhir, apa tantangan yang Bapak hadapi selama ikut program ini? Dan menurut Bapak, apa solusi yang ideal?

I10: Program ini yang jelas membuat saya terdorong untuk bekerja lebih pintar lagi, karena tantangan itu pasti banyak lah di lapangan.

P: Terima kasih banyak, Pak Aldi. Wawasannya sangat membantu untuk bahan penelitian ini.

Wawancara dengan Dhany Setya Priyanto (I11)

P: Selamat siang, Pak Dhany. Terima kasih sudah bersedia meluangkan waktu sebentar untuk ngobrol soal program Performance Bootcamp di kantor regional ini. Saya mulai dari yang pertama dulu ya, gimana Bapak melihat desain atau ide dari program Bootcamp ini?

I11: Idenya sudah bagus sih, hanya saya rasa penerapannya masih harus dibenahi lagi, masih banyak poin yang dikembangkan.

P: Kalau dari segi efektivitasnya nih, menurut Bapak program ini sudah cukup berdampak belum dalam meningkatkan produktivitas karyawan, khususnya di bidang konsumen?

I11: Menurut saya kurang efektif. Karena cenderung tidak ada perbedaan saat sebelum bootcamp dan saat bootcamp.

P: Oke, lalu kalau dari pengalaman Bapak, apa aja sih faktor-faktor yang bisa mendukung atau justru menghambat keberhasilan program ini?

I11: Bila boleh berpendapat, untuk pekerja yang masuk dalam program bootcamp perlu untuk dibimbing dan dibantu lebih dalam pencapaian target, misalnya dibantu dalam pendekatan ke instansi.

P: Nah, kalau dari sisi persepsi karyawan sendiri terhadap program ini, seperti apa sih Pak?

I11: Saya setuju sih kalau ada yang bilang menakutkan. Karena persepsi pekerja menjadi takut itu benar adanya, karena faktor kalau ada kegagalan berujung PHK.

P: Waduh, iya juga ya. Nah, kalau dikaitkan dengan motivasi kerja, menurut Bapak gimana dampaknya?

I11: Terkait motivasi, ini sepertinya masih berhubungan dengan pertanyaan sebelumnya tadi ya, para peserta bootcamp cenderung demotivasi dikarenakan apabila gagal maka akan kena PHK.

P: Kalau dari sisi hasil kerja seperti pencapaian target penjualan atau kualitas pelayanan, kelihatan ada dampaknya nggak Pak?

I11: Dampaknya menurut saya cenderung kurang karena, apabila boleh saran ya Pak, pekerja dengan status bootcamp sebaiknya ditempatkan pada uker dengan potensi besar, karena apabila tetap penempatan di uker asal maka untuk dapat mencapai target akan susah.

P: Lalu, apakah Bapak melihat ada perbedaan yang signifikan antara karyawan yang ikut bootcamp dengan yang tidak?

I11: Untuk pekerja dengan penempatan di uker yang sama maka tidak terlalu signifikan untuk perubahannya.

P: Gimana dengan dampaknya terhadap budaya kerja di kantor regional ini secara umum?

I11: Implementasi sudah bagus tetapi dalam mekanisme perjalanannya masih banyak hal yang harus dilakukan evaluasi kembali.

P: Terakhir nih, menurut Bapak tantangan utama dalam pelaksanaan program ini apa? Dan solusinya seperti apa yang ideal?

I11: Untuk peserta sebaiknya ditempatkan pada uker yang potensinya besar agar bisa diketahui apakah apabila pekerja tersebut bisa mencapai target maka di uker sebelumnya memang benar potensi kurang. Programnya sudah bagus, tetapi apabila boleh saran, untuk peserta juga dilakukan konseling, mungkin peserta tersebut ternyata lebih cocok di bidang yang lainnya, lalu direalisasikan dengan pemindahan ke bagian yang cocok berdasarkan hasil konseling.

P: Wah, masukannya sangat detail dan relevan sekali, Pak Dhany. Terima kasih banyak atas waktunya.

Wawancara dengan Herry Morra (I12)

Peneliti: Selamat siang, Pak Herry. Terima kasih sudah meluangkan waktunya ya. Saya ingin ngobrol sebentar soal pelaksanaan program Performance Bootcamp (PB) di kantor regional ini. Kita mulai dari awal dulu ya, menurut Bapak sendiri, bagaimana desain program Bootcamp ini?

I12: Jujur saja saya tidak tahu desain program ini seperti apa. Kalau setahu saya memang desain utuh program tersebut tuh hanya manajemen yang tahu, arahnya mau ke mana, mau dibikin seperti apa.

Peneliti: Oke, paham. Nah, kalau dari sisi efektivitasnya sendiri, menurut Bapak, sejauh mana program ini bisa meningkatkan produktivitas kerja, khususnya untuk karyawan di bidang konsumen?

I12: Masih minim efektifnya ya, karena lebih bersifat memberi pengetahuan saja. Kalau bootcamp seperti ini kan kita seperti dapat pengetahuan melalui pendidikan singkat, jadi ya hanya mengulang pengetahuan yang sudah pernah, yang seringkali diberikan.

Peneliti: Kalau menurut Bapak, apa saja faktor yang bisa mendukung atau malah menghambat keberhasilan program ini?

I12: Tantangan permasalahan di lingkungan kerja. Misal tidak ada Developer Perumahan atau Instansi yang bisa di-PKS-kan, suku bunga beserta biaya-biaya kreditnya kalah bersaing dengan bank lain, sarana transportasi yang tidak mendukung di Unit Kerja. Selama ini pekerja harus mengeluarkan duit sendiri untuk ongkos, bayar tol, bensin, dan lain-lain. Walaupun reimburse, prosesnya lama, bahkan tidak diganti, sehingga membuat pekerja kesal terus jadi tidak semangat bekerja. Hal lainnya lebih kepada teman kerja yang tidak bisa saling bantu, tidak saling berbagi.

Peneliti: Nah, kalau dilihat dari persepsi teman-teman karyawan sendiri, bagaimana mereka melihat program ini?

I12: Persepsi karyawan yah, memang banyak yang melihat program ini tuh menjadi sesuatu yang menakutkan karena dapat berujung kepada pengurangan karyawan, PHK

begitu ya. Pikiran karyawan merasa tertekan karena ketakutan ini, sehingga menurut saya bekerjanya menjadi tidak tenang, tidak nyaman.

Peneliti: Apakah program ini bisa memberi dorongan motivasi kerja menurut Bapak?

I12: Minim sekali, karena faktor-faktor yang tersebut di atas itu kejadiannya akan selalu berulang, dan seakan tidak bisa teratasi.

Peneliti: Bagaimana dengan dampaknya ke indikator kinerja, seperti target penjualan, kualitas layanan, atau kepuasan nasabah?

I12: Dampaknya minim sekali.

Peneliti: Kalau dibandingkan antara karyawan yang ikut Bootcamp dengan yang tidak, ada perbedaan yang kelihatan nggak?

I12: Banyak yang bilang di tingkatan karyawan di bawah tidak ada perbedaan apa-apa.

Peneliti: Oke, bagaimana pengaruh implementasi program ini terhadap budaya kerja di kantor regional ini secara umum?

I12: Berpengaruh terhadap budaya kerja, tapi dilihat dari sisi apanya dahulu.

Peneliti: Terakhir nih Pak, menurut Bapak tantangan utama dari pelaksanaan Bootcamp ini apa saja, dan kira-kira solusinya bagaimana?

I12: Tantangan permasalahan di lingkungan kerja. Tadi saya juga sudah singgung sedikit Pak, misal tidak ada Developer Perumahan/Instansi yang bisa di-PKS-kan, suku bunga beserta biaya kredit kalah bersaing, sarana transportasi tidak mendukung, dan lain-lain itu. Pendapat saya memang tetap harus ada dukungan dari manajemen, kemudian dari teman-teman antarbagian, seperti itu. Karyawan di tingkatan bawah banyak yang pasrah, nrimo, karena mereka berpikir bukan tugasnya untuk memecahkan permasalahan atau menciptakan solusi jitu.

Peneliti: Terima kasih banyak Pak Herry, masukannya sangat membantu sekali.

Wawancara dengan Syarip Hidayat (I13)

Peneliti: Selamat siang, Pak Syarip. Terima kasih banyak sudah bersedia meluangkan waktu. Saya ingin menggali sedikit pandangan Bapak mengenai program *Performance*

Bootcamp (PB) di kantor regional ini. Kita mulai dari pertanyaan pertama dulu ya, bagaimana menurut Bapak desain program ini?

I13: Menurut saya desainnya sudah bagus ya, karena secara konsep sudah diarahkan untuk meningkatkan performa karyawan.

Peneliti: Baik. Kalau dari efektivitasnya sendiri, sejauh mana Bapak menilai program ini bisa membantu meningkatkan produktivitas karyawan, khususnya di bidang konsumen?

I13: Kalau dari yang saya lihat, program ini cukup bisa meningkatkan kemampuan dan daya saing karyawan dalam pencapaian target.

Peneliti: Menarik. Nah, dalam pelaksanaannya, apa saja faktor yang Bapak anggap bisa mendukung atau malah menghambat keberhasilan program ini?

I13: Salah satu faktor pendukung itu menurut saya adalah penempatan pegawai di posisi yang sesuai dengan passion dan keahliannya. Kalau sudah sesuai, biasanya kinerja mereka akan lebih maksimal. Tapi sebaliknya, kalau pegawai ditempatkan di luar minat atau kompetensi utamanya, ya bisa jadi malah tidak sesuai dengan KPI yang ditetapkan.

Peneliti: Iya, penempatan yang tepat memang penting. Lalu, bagaimana persepsi karyawan sendiri terhadap manfaat dari program ini?

I13: Program ini bikin karyawan lebih fokus sih. Mereka jadi lebih sadar akan target-target yang harus dicapai, terutama dalam hal KPI.

Peneliti: Kalau dari segi motivasi, apakah program ini bisa mendorong semangat kerja yang lebih tinggi?

I13: Iya, saya rasa begitu. Karena saat mereka ditempatkan dan dibimbing dengan baik, mereka jadi lebih terdorong untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki.

Peneliti: Lalu, kalau bicara soal dampak langsung terhadap kinerja seperti penjualan, layanan, atau kepuasan nasabah, apakah ada peningkatan?

I13: Ada peningkatan kok. Program ini secara umum bisa berdampak pada perbaikan kinerja pegawai dalam aspek-aspek tersebut.

Peneliti: Kalau dibandingkan dengan karyawan yang tidak ikut *Bootcamp*, apakah ada perbedaan signifikan?

I13: Ya, cukup terasa sih. Karyawan yang ikut program ini biasanya jadi lebih giat dan berusaha mencapai target-target yang ditetapkan.

Peneliti: Nah, bagaimana pengaruh program ini terhadap budaya kerja di kantor regional?

I13: Program ini bisa membentuk budaya kerja yang lebih fokus pada hasil. Karena peserta Bootcamp jadi terbiasa untuk bekerja lebih giat demi target, itu bisa menular ke rekan-rekannya juga.

Peneliti: Baik, terakhir Pak, tantangan apa yang Bapak lihat dalam penerapan program ini, dan menurut Bapak, solusinya apa?

I13: Tantangannya itu tadi ya, kalau peserta Bootcamp justru ditempatkan di luar lingkup tugas yang sesuai dengan KPI mereka. Jadi program ini sebaiknya dievaluasi secara berkala, supaya bisa terus disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi riil di lapangan.

Peneliti: Terima kasih banyak Pak Syarip atas waktunya dan masukannya. Sangat membantu untuk kebutuhan penelitian ini.

Curriculum Vitae



M BAYU PANCAKUSUMA
REGIONAL CONSUMER HEAD

 [linkedin.com/in/bayu-pancakusuma](https://www.linkedin.com/in/bayu-pancakusuma)
 bayu_pancakusuma@bri.co.id
 08158900408

RELEVANT SKILLS

- Human Capital
- Consumer Banking
- Credit Risk
- Event Management

EDUCATION

 **Bachelor of Accounting**
Institution: Pancasila University
Year of Graduation: 2003

 **Magister Management**
Institution: Diponegoro University
Since: 2023 - Present

CERTIFICATIONS

 **Certified Risk Management 2nd Level**
Institution: BSMR
2013

 **Certified Assessor**
Institution: PT BRI (Persero) Tbk.
2019

 **Certified Coach**
Institution: Coaching Indonesia
2020

 **Certified Financial Planner**
Institution: Financial Planning Standard Board (FPSB) Indonesia
2023

 **Yellow Belt Certified Lean Six Sigma**
Institution: Ebani Karib Setia
2024

 **Certified TOEFL (Score 591)**
Institution: Service English Unit, Diponegoro University
2025

M BAYU PANCAKUSUMA
REGIONAL CONSUMER HEAD

 [linkedin.com/in/bayu-pancakusuma](https://www.linkedin.com/in/bayu-pancakusuma)
 bayu_pancakusuma@bri.co.id
 08158900408

RELEVANT SKILLS

- Human Capital
- Consumer Banking
- Credit Risk
- Event Management

WORK EXPERIENCE



Banker

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.
from August 2003 and still
(20 years banking experience)

- **Consumer Banking Head Region 7 Jakarta 2.** Developing Consumer Business (Wealth, Secure & Unsecure Loan) in the Region 7 Jakarta 2 area which includes South Jakarta, Bekasi, Karawang, Cikampek, Cibubur, Depok until Bogor Area.
- **Consumer Banking Head Regional Office Yogyakarta.** Developing Consumer Business (Wealth, Secure & Unsecure Loan) in the Yogyakarta Regional Office area which includes Yogyakarta and southern Central Java
- **Vice President Consumer Lending, Sales & Development Division.** Develop Salary Based Business in all areas in terms of product development, policies and marketing strategies
- **Human Capital Business Partner.** Consults with line management, providing HR guidance when appropriate. Analyzes trends and metrics in partnership with the HR group to develop solutions, programs and policies. Manages and resolves complex employee relations issues. Conducts effective, thorough and objective investigations.
- **Human Capital Departemen Head.** As a representative in the Semarang & Palembang Regional Office, manage and supervise employee recruitment, training and development activities, ensure compliance with company procedures, and be a liaison between employees and HC central management, while compiling and managing regular HC activity reports.