

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian proses kegiatan dalam mengatur atau mengelola sumber daya, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.¹ Sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia.² Adapun pengertian lain mengenai manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang membahas tentang penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.³

Manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan konsep dan sistem manajemen secara tepat dan efektif oleh sebuah organisasi untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi.⁴

b. Lingkungan Sumber Daya Manusia

Departemen sumber daya manusia tidak terlepas dari pengaruh lingkungan, yang meliputi lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

¹ Faustico Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Andi Offset, Yogyakarta, 1995, hlm. 1.

² Abdurrahman Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hlm. 8.

³ Wahibur Rokhman, *Op. Cit.*, hlm. 2.

⁴ Achmad Ruky, *Menjadi Eksekutif Manajemen SDM Profesional*, CV. Andi Offset, Yogyakarta, 2014, hlm. 13.

- 1) Lingkungan internal organisasi
 - a) Faktor karakteristik organisasi merupakan karakteristik organisasi yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain (ciri khusus sebuah organisasi).
 - b) Faktor serikat karyawan karyawan serta membela hak-hak para karyawan.
 - c) Faktor sistem informasi manajemen sumber daya manusia merupakan database yang berisi hal yang berkaitan dengan karyawan, tugas-tugas, dan tanggung jawab setiap jabatan yang ada dalam organisasi.
 - d) Faktor konflik internal merupakan perselisihan yang melibatkan antar individu maupun antar kelompok.
- 2) Lingkungan eksternal organisasi
 - 1) Faktor teknologi
Perubahan teknologi yang cepat menjadikan perusahaan harus selalu melakukan adaptasi karena teknologi merupakan salah satu penentu persaingann.
 - 2) Faktor ekonomi
Ketika pertumbuhan tumbuh cepat akan berpengaruh pada pertumbuhan perusahaan semakin tinggi, hal ini di dukung oleh meningkatnya permintaan akan produk atau jasa yang dihasilkan.
 - 3) Faktor sosial budaya
Perbedaan tradisi dan budaya sumber daya manusia akan berdampak pada pola kerja dan kebiasaan karyawan.⁵

c. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala posisi yang dimilikinya se efektif mungkin sehingga dapat di peroleh sumber daya manusia yang puas dan memuaskan bagi organisasi. Lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber

⁵ Wahibur Rokhman, *Op. Cit.*, hlm. 3-8.

daya manusia dalam organisasi, meliputi rancangan organisasi, *staffing*, sistem *reward*, tunjangan-tunjangan, manajemen performansi, pengembangan pekerja, komunikasi dan hubungan masyarakat.⁶

d. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa tujuan antara lain:

1) Tujuan Organizational

Tujuannya berkaitan dengan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

2) Tujuan Sosial

Tujuan berkaitan pemanfaatan tenaga sosial untuk mengisi lowongan kerja (kesejahteraan sosial).

3) Tujuan Fungsional

Tujuannya berkaitan dengan kontribusi departemen sumber daya manusia pada setiap departemen yang ada dalam organisasi.

4) Tujuan Personel

Tujuan yang berkaitan kepentingan individu melalui aktivitasnya dalam organisasi.⁷

e. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi penting yang sangat mempengaruhi efektifitas organisasi antara lain:

1) Fungsi Perencanaan

Fungsi ini terkait memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan strategi organisasi dimasa yang akan datang.

⁶ Faustino Cardoso Gomes, *Op. Cit.*, hlm. 4.

⁷ Wahibur Rokhman, *Op. Cit.*, hlm. 9-10.

2) Fungsi Pengadaan

Fungsi ini terkait pada proses mengadakan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan organisasi (rekrutmen dan seleksi, sampai penempatan karyawan sesuai keahlian yang dimiliki).

3) Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

Fungsi ini terkait dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang dihadapi organisasi.

4) Fungsi Kompensasi

Fungsi yang berkaitan dengan timbal balik (*feedback*) yang diberikan karyawan dalam upaya pengembangan organisasi.

5) Fungsi *Maintenance*

Fungsi ini berkaitan untuk memelihara karyawan supaya tetap tinggal dalam organisasi. Fungsi ini juga menyediakan fasilitas pemeliharaan pada kondisi fisik dan mental pekerja.⁸

2. Pelatihan dan Pengembangan

a. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Program pelatihan merupakan serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan yang dibebankan kepadanya.⁹ Pada dasarnya, pelatihan merupakan diperlukan karena adanya kesenjangan antara keterampilan pekerja sekarang dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menempati posisi baru.¹⁰

Sedangkan pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral

⁸*Ibid.*, hlm. 3-5.

⁹Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Nora Media Interprise, Kudus, 2011, hlm. 56.

¹⁰Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta, 2014, hlm. 370.

karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.¹¹ Pengembangan dilakukan untuk menyiapkan karyawan yang akan memegang tanggung jawab pekerjaan dimasa yang akan datang. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan kepribadian yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas seorang karyawan di masa yang akan datang. Pengembangan biasanya diberikan kepada karyawan melalui jalur selektif untuk dipersiapkan mengisi formasi-formasi jabatan yang kosong, baik karena pensiun atau mutasi, atau juga untuk menduduki posisi (jabatan) yang sudah dipersiapkan berdasarkan sistem karier yang berlaku di organisasi atau perusahaan masing-masing.¹²

Dalam pengembangan karier karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier karyawan selama ia bekerja. Pengembangan karier seorang pegawai atau karyawan perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap pegawai akan merasa bosan bekerja pada tempat yang itu-itu saja, ia selalu mengharapkan akan ada perubahan dan jaminan bahwa ia dari waktu ke waktu mendapat pengakuan yang lebih besar dari organisasi atau lingkungan kerjanya.¹³

¹¹ Malayu S.P.Hasbuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hlm. 69.

¹² M. Ma'ruf Abdullah, *Bisnis Syariah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2014, hlm. 161.

¹³ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, hlm. 322-323.

Definisi lain, pelatihan dan pengembangan merupakan program penting yang digunakan organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara dan meningkatkan keahlian pegawai sehingga dapat meningkatkan produktivitas.¹⁴

Pelatihan dan pengembangan dalam organisasi tersebut dimulai ketika seorang bergabung dengan suatu organisasi dan berkelanjutan selama karirnya di dalam organisasi tersebut. Program pelatihan dan pengembangan harus merespon perubahan pekerjaan dan mengintegrasikan rencana jangka panjang dengan strategi organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien.¹⁵

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan bagi karyawan ketrampilan-ketrampilan khusus yang dapat langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka.

Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara baik, sedangkan pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke depan. Pengembangan biasanya ditujukan untuk karyawan tingkat manajerial dan didasarkan pada fakta bahwa seorang manajer akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan memecahkan masalah serta sikap kepemimpinan yang berkembang sejalan dengan persiapannya dalam posisi yang semakin meningkat pada karir mereka.¹⁶

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi,

¹⁴ Ambar T. Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hlm. 175.

¹⁵ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, Alfabeta, Bandung, 2011, hlm. 2.

¹⁶ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, UIN-Malang Press, Malang, 2009, hlm. 232-233.

dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang.¹⁷

b. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan diterapkan guna mengajarkan sejumlah ketrampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya. Tujuan utama suatu program pelatihan adalah meningkatkan kemampuan karyawan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik.¹⁸ Sedangkan pengembangan lebih bertujuan pada penyiapan seseorang karyawan untuk menghadapi tantangan-tantangan yang baru dan lebih besar serta lebih memfokuskan pada orientasi masa depan.¹⁹

Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan menurut Henry Simamora, meliputi:

- 1) Memperbaiki kinerja
- 2) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya, menjadi kompeten dalam pegawai
- 3) Membantu memecahkan persoalan operasional
- 4) Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- 5) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.²⁰

Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi saat ini dan masa datang. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara baik. Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka

¹⁷ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Grasindo, Jakarta, 2002, hlm. 168.

¹⁸ Agus Dharma, *Manajemen Supervisi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004, hlm. 311.

¹⁹ Yusanto, M.I. dan M.K.Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, Gema Insani Press, Jakarta, 2002, hlm. 197.

²⁰ Ambar T. Sulistiyani, *Op. Cit.*, hlm. 176.

memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.²¹

Ada sedikit perbedaan penekanan antara pelatihan dan pengembangan. Pelatihan memfokuskan kepada masalah pekerjaan yang dihadapi sekarang, lingkungannya adalah para individu anggota, tujuannya untuk mengisi kekurangan kemampuan yang dibutuhkan oleh pekerjaannya sekarang. Sedangkan pengembangan memfokuskan di samping untuk menghadapi pekerjaan sekarang, tetapi juga untuk kebutuhan pekerjaan di masa datang, tujuannya untuk menyiapkan diri terhadap tuntutan pekerjaan di masa mendatang.²²

c. Prinsip-prinsip Pelatihan dan Pengembangan

Dalam melaksanakan program pelatihan, organisasi hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip dalam pelatihan sehingga tujuan dan sasaran pelatihan dapat dicapai dengan baik. Menurut Werther dan Davis (1996) ada beberapa prinsip penting dalam usaha untuk meningkatkan efektifitas pelatihan:

- 1) Partisipasi (*participation*): untuk mencapai pelatihan yang efektif, peserta pelatihan harus aktif berkontribusi terhadap proses pelatihan. Partisipasi aktif dapat meningkatkan pemahaman serta penyerapan terhadap materi pelatihan.
- 2) Pengulangan (*repetition*): melakukan dan mengatakan berulang-ulang supaya peserta pelatihan selalu teringat dengan materi pelatihan.
- 3) Relevan (*relevance*): jenis pelatihan hendaknya relevan dengan kebutuhan organisasi saat ini sehingga pelatihan memiliki manfaat bagi seseorang melaksanakan suatu pekerjaan.
- 4) *Transference*: pelatihan hendaknya mudah diterapkan di dunia kerja, sehingga model pelatihan hendaknya mendekati dengan praktek di dunia kerja.

²¹ Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Andi Offset, Yogyakarta, 2008, hlm. 110.

²² Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2015, hlm. 85.

- 5) *Feedback*: pelatihan yang selalu dibutuhkan adanya timbal balik pada presentasi yang dicapai setelah dilakukan *training*.²³

Menurut Dale Yoder, terdapat 9 prinsip pelatihan dan pengembangan yaitu :

- 1) *Individual defferences*
- 2) *Ralation to job analysis*
- 3) *Motivation*
- 4) *Active participation*
- 5) *Selection of trainees*
- 6) *Trainer training*
- 7) *Training methods*
- 8) *Principles of learning.*

Perbedaan perseorangan baik latar belakang, pendidikan maupun pengalaman bagi calon peserta latihan dan pendidikan perlu di perhatikan, sehingga pelaksanaan pelatihan dan pengembangan atau pendidikan hasilnya lebih efektif.²⁴

d. Metode Pelatihan dan Pengembangan

Dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan ada beberapa metode yang bisa digunakan berdasarkan kebutuhan dan fasilitas yang dimiliki perusahaan. Menurut Werther dan Davis (1996) ada dua jenis pelatihan yaitu: pelatihan di dalam lingkungan kerja (*on the job training*) dan pelatihan di luar lingkungan kerja (*off the job training*). Adapun jenis pelatihan dalam lingkungan kerja antara lain:

- 1) *Job Instruction training* (latihan instruksi kerja). Karyawan yang dilatih diberikan petunjuk-petunjuk secara langsung bagaimana melakukan pekerjaan dilakukan. Pelatihan ini biasanya digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara melaksanakan pekerjaan mereka sekarang

²³ Wahibur Rokhman, *Op. Cit.*, hlm. 57-58.

²⁴ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, 2007, hlm. 65.

- 2) *Job rotation* (rotasi jabatan). Pelatihan ini dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari satu pekerjaan atau jabatan ke posisi lain dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan tentang berbagai kegiatan yang berbeda dalam organisasi sehingga ketika ada kekosongan jabatan bisa dengan mudah digantikan.
- 3) *Apprenticeship* (magang). Pelatihan ini dilakukan dengan cara seorang karyawan belajar kepada senior atau orang yang sudah berpengalaman. Dengan melihat dan memperhatikan yang dilakukan senior maka seorang karyawan akan belajar bagaimana melakukan suatu pekerjaan dengan baik.
- 4) *Coaching* (bimbingan). Pelatihan dengan cara atasan memberi bimbingan dan pengarahan kepada karyawan tentang tata cara pelaksanaan suatu pekerjaan.

Pelatihan juga bisa dilakukan di luar lingkungan kerja atau biasanya disebut *off the job training*. Adapun bentuk-bentuk pelatihan di luar lingkungan kerja antara lain:

- 1) *Lecture* (ceramah atau perkuliahan) dalam metode ini melibatkan trainer berkomunikasi melalui kata-kata lisan dengan peserta pelatihan.
- 2) *Vidio presentation* (presentasi vidio) metode dimana peserta pelatihan menjadi penerima informasi pasif. Informasi ini meliputi fakta, proses dan metode pemecahan masalah.
- 3) *Role Playing* (permainan peran) metode persilangan antara studi kasus dan program pengembangan sikap. Setiap orang diberi peran dalam suatu situasi dan diminta memainkan peran dan bereaksi terhadap rangsangan yang dikehendaki seseorang.²⁵

Di samping pelatihan karyawan, perusahaan juga harus melakukan pengembangan terhadap seluruh karyawan yang diutamakan untuk karyawan lama dalam rangka meningkatkan karir dan penentuan

²⁵ Wahibur Rokhman, *Op. Cit.*, hlm. 58-60.

kompensasi yang bersangkutan. Adapun program pengembangan pegawai dapat dilakukan melalui:

- 1) Paket-paket khusus yang diberikan oleh lembaga pendidikan.
- 2) Transfer antar bagian.
- 3) Promosi suatu jabatan.²⁶

Menurut Susilo Martono, teknik latihan dan pengembangan, program-program pelatihan dan pengembangan tersebut di atas pada dasarnya dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan pemutaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan:

- 1) Metode praktis (*on the job training*)
- 2) Teknik presentasi informasi dan metode simulasi (*of the job training*).

Setelah teknik latihan dan pengembangan dilakukan, selanjutnya ialah evaluasi pelatihan dan pendidikan (pengembangan), sebab implementasi program latihan dan pengembangan berfungsi sebagai transformasi, yang perlu ditelaah hasil pencapaiannya agar karyawan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tanggung jawab yang besar.²⁷

e. Tahap-tahap Pelatihan

Dalam pelatihan tenaga kerja yang diselenggarakan, ada tiga tahapan utama, yaitu:

- 1) Tahap Penilaian

Tahap penilaian merupakan tahap terpenting dalam proses pelatihan dimana kebutuhan terhadap pelatihan ditentukan atau diidentifikasi terlebih dahulu.

- 2) Tahap Implementasi

Berdasarkan hasil penilaian pada tahap pertama, proses implementasi sudah dapat dimulai. Dua kegiatan utama dalam tahap implementasi adalah pemilihan dan perancangan program pelatihan serta pelaksanaan terhadap program itu sendiri. Jika terdapat sejumlah

²⁶ Kasmir, *Manajemen Perbankan*, PT Raja Grafindo, Jakarta, 2002, hlm. 145.

²⁷ Susilo Martoyo, *Op. Cit.*, hlm. 61-63.

alternatif kegiatan pelatihan yang akan dikembangkan, tentunya manajer harus dapat memilih metode pelatihan mana yang efektif dikembangkan sesuai dengan tujuan pelatihan, selanjutnya dirancang sedemikian rupa program yang dikembangkan tersebut.

3) Tahap Evaluasi

Pada tahap ini program pelatihan dapat diukur efektifitasnya. Dengan demikian dapatlah dipastikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan sudah mencapai target yang ditentukan.²⁸

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.²⁹ Jika perusahaan ingin membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif, sistem penilaian kinerja orang-orang dalam organisasi harus memiliki daya pembeda mana karyawan yang berprestasi dan mana karyawan yang tidak berprestasi.³⁰ Kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan karyawan sehingga mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.³¹

b. Aspek-aspek dalam kinerja karyawan

Dari pandangan Donnelly, Gibson and Ivancevich yang dikutip oleh Veithzal Rivai, kinerja mempunyai empat aspek yaitu :

- 1) Kemampuan
- 2) Penerimaan tujuan perusahaan
- 3) Tingkat tujuan yang dicapai

²⁸ Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang, 2005, hlm. 79-81.

²⁹ Stephen P Robbins, *Prilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*, Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka, Penerbit Prenhallindo, Jakarta, 1996, hlm.65.

³⁰ Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia "Strategi Keunggulan Kompetitif"*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, 2001, hlm. 177.

³¹ Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta, 2000, hlm. 78.

- 4) Interaksi antara tujuan dan kemampuan para pegawai dalam perusahaan, di mana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Seorang karyawan tidak mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.³²

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang terpelihara dengan baik dan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memperdayakan karyawan akan mempengaruhi kerja. Menurut Syafruddin kinerja dipengaruhi oleh:

- 1) Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
- 2) Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- 3) Supra sarana yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.³³

Adapun menurut Armstrong dan Baron, pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- 2) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

³² Veithzal Rivai, *Performance Appraisal (Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan)*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005, hlm. 17.

³³ Syafaruddin Alwi, *Op. Cit.*, hlm. 180.

- 3) *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- 4) *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) *Contextual/situational factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.³⁴

d. Klasifikasi Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja harus relevan, signifikan dan komprehensif. Ada banyak faktor pengukuran kinerja, antara lain:

- 1) Produktifitas
Perbandingan antara jumlah output dengan sumber daya yang dikonsumsi.
- 2) Kualitas (hasil dari produktifitas)
- 3) Ketepatan waktu (presentase tepat dalam pelaksanaan tugas)
- 4) *Cycle time* (jumlah waktu yang diperlukan)
- 5) Pemanfaatan sumber daya (pengukuran sumber daya yang digunakan lawan sumber daya yang tersedia)
- 6) Biaya (kalkulasi biaya secara menyeluruh)

Klasifikasi lain dalam pengukuran kinerja ialah yang bersifat pelayanan antara lain:

- 1) *Productivity indicators*, yaitu indikator yang memfokuskan pada produktivitas.
- 2) *Utilization rates*, yaitu indikator yang menunjukkan jasa yang tersedia.
- 3) *Time target*, yaitu indikator yang menunjukkan rata-rata waktu yang diperlukan.
- 4) *Volume of services*, yaitu jumlah jasa yang dilakukan.
- 5) *Demand/service provision*, yaitu indikator yang menunjukkan seperti jumlah sekolah perawat dibandingkan jumlah penduduk anak-anak.³⁵

³⁴ Suhendra, *Manajemen dan Organisasi dalam Realita Hidup*, CV Mandar Maju, Bandung, 2008, hlm. 100.

Pengukuran kinerja berdasarkan result yang dilakukan manajer berbasis MBO (*Management By Objective*) antara lain:

- 1) Kinerja yang berorientasi pada input: pengukuran yang menekankan pada ciri-ciri kepribadian karyawan.
- 2) Kinerja yang berorientasi pada proses: pengukuran yang melihat perilaku karyawan dalam proses melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
- 3) Kinerja yang berorientasi pada output: pengukuran kinerja yang berbasis pencapaian sasaran kerja individu.³⁶

e. Manfaat kinerja

Dalam mengelola kinerja banyak sekali manfaatnya baik dari segi organisasi (instansi/bisnis yang bersangkutan) para pemimpin (manajer) maupun bagi karyawan.

- 1) Manfaat bagi organisasi antara lain:
 - a) Dapat meningkatkan tanggung jawab organisasi dalam menyiapkan sarana atau prasarana dan fasilitas yang diperlukan dalam aktivitas organisasi.
 - b) Dapat meningkatkan komitmen organisasi untuk memperbaiki dan meningkatkan program pelatihan dan pengembangan karyawan.
 - c) Dapat menyingkronkan tujuan organisasi dengan tujuan manajer dan tujuan karyawan.
 - d) Dapat meningkatkan komitmen organisasi terhadap *total quality management*.
 - e) Dapat mendukung dan meningkatkan perubahan dan perbaikan budaya organisasi, termasuk disini tanggung jawab sosial dan lingkungan.

³⁵*Ibid.*, hlm. 237-238.

³⁶ Abu Fahmi, Agus Siswanto *HRD Syari'ah: Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hlm. 181.

- 2) Manfaat bagi pemimpin (manajer) antara lain:
 - a) Dapat mengklarifikasikan antara tuntutan kinerja dengan harapan perilaku SDM organisasi yang akan melaksanakan pekerjaan guna mencapai kinerja.
 - b) Dapat memperbaiki dan meningkatkan pemanfaatan sumber daya organisasi.
 - c) Dapat memperbaiki kinerja tim dan individu (karyawan) yang menjadi tanggung jawab pemimpin (manajer) dalam struktur organisasi.
 - d) Sebagai dasar untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja yang lemah.
 - e) Sebagai dasar untuk memotivasi tim/karyawan untuk bekerja lebih efektif dan bertanggung jawab.
- 3) Manfaat bagi karyawan, antara lain:
 - a) Dapat memperjelas peran karyawan dalam mencapai tujuan organisasi
 - b) Dapat membantu mengembangkan kemampuan (kompetensi) karyawan
 - c) Dapat membantu pemanfaatan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien (secara berkualitas)
 - d) Dapat memperbaiki dan meningkatkan cara, teknik, dan metode bekerja lebih efektif
 - e) Dapat menyeimbangkan apa yang seharusnya diberikan karyawan kepada organisasi dan apa yang seharusnya diterima oleh karyawan.³⁷

f. Kesalahan kinerja

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada kemajuan organisasi. Kinerja suatu organisasi baik instansi

³⁷ M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2013, hlm. 334-335.

pemerintah maupun perusahaan dapat diketahui melalui kegiatan fungsi manajemen yang keempat, yaitu kontrol (pengawasan) atau dengan istilah lain disebut juga monitoring dan evaluasi. Dalam manajemen berbasis syariah kualitas kinerja organisasi itu ditentukan oleh kualitas pengawasan. Rasulullah SAW dan para khalifah penerus pemerintahan setelah Rasul senantiasa melakukan pengawasan dan audit terhadap kinerja pegawainya.

Koreksi terhadap kesalahan dalam manajemen syariah didasarkan atas:

وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya :“...dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menatap kesabaran.” (QS. Al-Ashr ayat: 3).³⁸

وَتَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ ﴿١٧﴾

Artinya :“...dan saling berpesan untuk berkasih sayang.” (QS. Al-Balad ayat: 17).³⁹

Tiga bentuk koreksi ini disebut juga *taushiyyah* yang mempunyai kekuatan moral yang luar biasa, lebih-lebih *tawashau bil marhamah*, sebagaimana disebutkan dalam ayat Al Qur'an berikut ini:

وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ۗ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ﴿٢٥﴾ وَمَا يُلْقِنَهَا إِلَّا الَّذِينَ

صَبَرُوا وَمَا يُلْقِنَهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ ﴿٢٥﴾

Artinya :“Dan tidaklah sama kebaikan dan kejahatan. Tolaklah (kejahatan itu) dengan cara yang lebih baik, maka tiba-tiba orang yang antaramu dan antara dia ada permusuhan seolah-olah telah menjadi teman yang sangat setia. Sifat-sifat yang baik itu tidak dianugerahkan melainkan kepada orang-orang

³⁸ Al-Qur'an surat Al-Ashr ayat: 3, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Depag RI, Jakarta, 1989, hlm. 570.

³⁹ Al-Qur'an surat Al-Balad ayat: 17, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Depag RI, Jakarta, 1989, hlm. 70.

yang sabar dan tidak dianugerahkan melainkan kepada orang-orang yang mempunyai keuntungan yang besar.” (QS. Fushilat ayat: 34-35).⁴⁰

Tidak mudah bagi kita untuk melakukan sikap yang menampilkan *tawashau bil marhamah* (menolak kejahatan dengan kebaikan), kecuali jika kita memiliki kesabaran. Kesabaran juga tidak mudah dicapai kecuali jika kita mendapatkan anugerah dari Allah SWT. Artinya kita tidak dapat melakukan itu semua jika kita tidak memiliki hubungan batin yang kuat dengan Allah SWT.⁴¹

4. BPR (Bank Perkreditan Rakyat)

a. Pengertian BPR

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran yang dalam pelaksanaan kegiatan usahanya dapat secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah.⁴²

Sedangkan pengertian BPR menurut UU Perbankan Nomor 10 Tahun 1998 pasal 1 adalah lembaga keuangan bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayarannya.

Status BPR diberikan kepada Bank Desa, Lumbung Desa, Bank Pasar, Bank Pegawai, Lumbung Pith Nagari (LPN), Lembaga Perkreditan Desa (LPD), Badan Kredit Desa (BKD), Badan Kredit Kecamatan (BKK), Kredit Usaha Rakyat Kecil (KURK), Lembaga Perkreditan Kecamatan (LPK), Bank Karya Produksi Desa (BKPD) dan lembaga-lembaga lainnya yang dipersamakan dengan memenuhi persyaratan tatacara yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Ketentuan tersebut diberlakukan mengingat bahwa lembaga-lembaga tersebut telah tumbuh dan berkembang dari lingkungan masyarakat Indonesia, serta masih diperlukan

⁴⁰ Al-Qur'an surat Fushilat ayat: 34-35, Yayasan Penyelenggara Penerjemah dan Penafsir Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Depag RI, Jakarta, 1989, hlm. 57.

⁴¹ *Ibid.*, hlm. 332-333.

⁴² Malayu S. P. Hasibuan, *Op. Cit.*, hlm. 38.

oleh masyarakat, maka keberadaan lembaga tersebut diakui. Oleh karena itu, UU Perbankan Nomor 7 Tahun 1998 memberikan kejelasan status dari lembaga-lembaga dimaksud. Untuk menjamin kesatuan keseragaman dalam pembinaan dan pengawasan, maka persyaratan dan tatacara pemberian status lembaga-lembaga tersebut ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.⁴³

b. Asas dan peran BPR

Dalam melaksanakan usahanya, BPR berdasarkan demokrasi ekonomi dengan menggunakan prinsip kehati-hatian. Demokrasi ekonomi adalah Sistem Ekonomi Indonesia yang dijalankan sesuai dengan Pasal 33 UUD 1945 yang memiliki delapan (8) ciri positif sebagai faktor pendukung dan tiga (3) ciri negatif yang harus dihindari.

Sedangkan peran BPR yaitu sebagai penghimpun dari penyalur dana masyarakat. Perekonomian dapat dijelaskan peranan BPR, yaitu menghimpun dana dari sektor rumah tangga (kelompok masyarakat berpendapatan rendah) dan menyalurkannya kepada sektor perusahaan (kelompok pengusaha ekonomi lemah). Munculnya BPR tersebut menunjukkan bahwa selama ini kelompok masyarakat berpendapatan rendah dan pengusaha ekonomi lemah belum mampu melakukan akses ke lembaga keuangan yang sudah ada. Oleh karena itu, peranan lembaga keuangan BPR sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat Indonesia terutama kesejahteraan kelompok masyarakat berpendapatan rendah dan kelompok pengusaha ekonomi lemah.

c. Tujuan BPR

Tujuan dari BPR adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat dapat mewujudkan tujuan BPR, yaitu sebagai lembaga keuangan penunjang pelaksanaan pembangunan nasional (sebagai salah

⁴³ Subagyo, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta, 2002, hlm. 118.

satu sumber dana pembiayaan pembangunan nasional) dan stabilitas nasional kearah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak.⁴⁴

d. Alokasi kredit BPR

Dalam menyalurkan (mengalokasikan) dana dari kelompok masyarakat berpendapatan rendah yang masih mempunyai kelebihan pendapatan kepada kelompok usaha ekonomi lemah yang membutuhkan dana tetapi belum mampu melakukan akses ke lembaga keuangan lainnya, BPR harus memperhatikan beberapa hal, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam memberikan kredit, BPR wajib mempunyai keyakinan atas kemampuan dan kesanggupan debitur untuk melunasi utangnya sesuai dengan perjanjian
- 2) Dalam memberikan kredit, BPR wajib memenuhi ketentuan Bank Indonesia mengenai batas maksimum pemberian kredit, pemberian jaminan, atau hal lain serupa, yang dapat dilakukan oleh BPR kepada penjamin atau sekelompok penjamin yang terkait, termasuk pada perusahaan-perusahaan dalam kelompok yang sama dengan BPR tersebut.
- 3) Dalam memberikan kredit, BPR wajib memenuhi ketentuan Bank Indonesia mengenai batas maksimum pemberian kredit, pemberian jaminan, atau hal lain yang serupa, yang dapat dilakukan oleh BPR kepada pemegang saham (dan keluarga) yang memiliki 10% atau lebih dari modal yang disetor. Batas maksimum tersebut adalah tidak melebihi 10% dari modal yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia.⁴⁵

e. Perijinan dan Hukum BPR

Setiap pihak yang melakukan pendirian BPR wajib terlebih dahulu memperoleh perijinan usaha dari Pimpinan Bank Indonesia. Untuk memperoleh ijin usaha BPR wajib memenuhi persyaratan sekurang-

⁴⁴*Ibid.*, hlm. 119.

⁴⁵*Ibid.*, hlm. 120.

kurangnya tentang susunan organisasi dan kepengurusan, permodalan, kepemilikan, keahlian di bidang perbankan, dan kelayakan rencana kerja dalam memberikan ijin usaha BPR, Bank Indonesia juga wajib memperhatikan tingkat persaingan yang sehat antar BPR, tingkat kejenuhan jumlah BPR dalam suatu wilayah tertentu, dan pemerataan pembangunan ekonomi nasional. Pokok-pokok ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia antara lain sebagai berikut:

- 1) Persyaratan untuk menjadi pengurus bank antara lain menyangkut keahlian di bidang perbankan dan konduite yang baik
- 2) Larangan adanya hubungan keluarga pengurus bank
- 3) Modal disetor minimum untuk BPR
- 4) Batas maksimum kepemilikan dan kepengurusan
- 5) Kelayakan rencana kerja
- 6) Batas waktu pemberian ijin pendirian bank.

Demikian pula dalam pembukuan kantor cabang BPR, ijin pembukuannya juga hanya dapat diperoleh melalui ijin pimpinan Bank Indonesia dengan memperhatikan tingkat persaingan yang sehat antar BPR, tingkat kejenuhan jumlah BPR dalam suatu wilayah tertentu, dan pemerataan pembangunan ekonomi nasional. Pembukuan kantor di bawah kantor cabang BPR tidak memerlukan ijin, hanya rencana pembukuan kantor di bawah kantor cabang tersebut wajib terlebih dahulu dilaporkan kepada Bank Indonesia dalam pembukuan kantor cabang BPR antara lain sebagai berikut:

- 1) Persyaratan tingkat kesehatan BPR
- 2) Tingkat persaingan yang sehat antar BPR
- 3) Tingkat kejenuhan jumlah BPR dalam suatu wilayah tertentu
- 4) Pemerataan pembangunan ekonomi nasional
- 5) Batas waktu pemberian ijin pembukaan kantor selambat-lambatnya 30 hari setelah dokumen permohonan diterima secara lengkap
- 6) Batas waktu dan alasan penolakan

BPR tidak dapat membuka kantor cabangnya di luar negeri, karena BPR tidak melakukan kegiatan usaha dalam jasa layanan yang berkaitan dengan valuta asing (transaksi valas).

Adapun bentuk hukum BPR dapat berupa Perusahaan Daerah (Badan Usaha Milik daerah), koperasi, Perseroan Terbatas (berupa saham atas nama), dan hanya didirikan seizin Direksi Bank Indonesia.⁴⁶

f. Pembinaan dan pengawasan BPR

Pembinaan dan pengawasan BPR dilakukan oleh Bank Indonesia. Pembinaan BPR ditunjukkan secara lengkap dalam UU Perbankan No. 10 Tahun 1998 Pasal 29, Pasal 31, Pasal 31 A, Pasal 33, Pasal 37, Pasal 37A, dan Pasal 37B.

Pengawasan Bank Indonesia terhadap BPR, meliputi:

- 1) Pemberian bantuan dan pelayanan perbankan kepada lapisan masyarakat yang rendah yang tidak terjangkau bantuan dan pelayanan dari Bank Umum. Yaitu dengan memberikan pinjaman kepada pedagang atau pengusaha kecil di desa dan di pasar agar tidak terjerat rentenir dan menghimpun dana dari masyarakat
- 2) Membantu pemerintah dalam ikut mendidik masyarakat guna memahami pola nasional dengan adanya akselerasi pembangunan
- 3) Penciptaan pemerataan kesempatan pengusaha bagi masyarakat.

Dalam melakukan pengawasan terhadap BPR akan terjadi beberapa kemungkinan, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Organisasi dan system manajemen BPR, termasuk didalamnya rencana yang ditetapkan
- 2) BPR kekuarangan tenaga yang terampil dan professional
- 3) BPR mengalami risiko kesulitan likuiditas
- 4) BPR belum melaksanakan fungsi BPR sebagaimana mestinya.⁴⁷

⁴⁶*Ibid.*, hlm. 121.

⁴⁷*Ibid.*, hlm. 123.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa karya penelitian yang relevan dengan persoalan-persoalan di atas diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan Ramli Mile, Peggy A. Mekel dan Merlyn karuntu, (2014). “*Analisis Terhadap Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bagi Peningkatan Kinerja di PT. Pegadaian Gorontalo Utara*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pada PT. Pegadaian (Persero) cabang Gorontalo Utara telah melaksanakan pengelolaan terhadap para karyawannya dengan baik, dimana manajemen perusahaan mampu untuk melakukan pembinaan dalam rangka untuk meningkatkan keahlian, keterampilan dan kecakapan masing-masing karyawan yang ada di masing-masing unit kerja organisasi sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya, yang akhirnya akan menjadi satu kesatuan dalam bentuk kinerja karyawan perusahaan. Hasil penelitian juga menyimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh atau memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan di PT. Pegadaian Gorontalo Utara. Melalui pelatihan dan pengembangan SDM, manajemen perusahaan pada PT. Pegadaian Gorontalo Utara, mengambil manfaat terutama dalam melakukan perencanaan karir khususnya pada karyawan dalam jangka panjang, dan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar bagi para karyawan di masa yang akan datang. Pelatihan, pengembangan SDM dan perencanaan karir di PT. Pegadaian Gorontalo Utara ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan.⁴⁸

Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni sama-sama membahas tentang pelatihan dan pengembangan. Jenis yang ada pada artikel sama-sama menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan sama-sama menggunakan penelitian lapangan (*field Research*). Adapun

⁴⁸ Ramli Mile, Peggy A. Mekel, Merlyn Karuntu, “*Analisis Terhadap Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bagi Peningkatan Kinerja di PT. Pegadaian Gorontalo Utara*”, Jurnal EMBA Volume 2 Nomor 4 Desember 2014.

perbedaannya terdapat pada objek penelitian. Dalam artikel menggunakan objek di PT. Pegadaian (Persero), sedangkan di penelitian ini menggunakan objek di BPR.

2. Penelitian yang dilakukan Elisa, M. Riska Maulana Efendi, dan Nur Intan Sari, (2014). *“Peranan Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembangkitan Sumatera Bagian Selatan terutama dibagian operasional, maka hal-hal yang dapat disimpulkan penulis yaitu program pelatihan yang diterapkan pada bagian operasional PT PLN (Persero) Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan sudah baik sesuai dengan kebutuhan karyawan yang dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan bagi pengembangan dan peningkatan kinerja karyawan, dan setelah mengikuti program pelatihan tersebut mereka dapat memperbaiki kinerja mereka dan dapat mengembangkan sikap serta menjalin hubungan kerjasama yang baik antar karyawan. Sehingga program pelatihan tersebut sangat berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan mengenai pelatihan pada PLN (Persero) Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan harus tetap dipertahankan mengingat sangat berperan penting pelatihan tersebut terhadap peningkatan kinerja karyawan yang berdampak pada kualitas sumber daya manusia demi kemajuan perusahaan. Dengan adanya pelatihan tersebut diharapkan karyawan dapat memperbaiki kualitas sumber daya manusia dan dapat kemampuan dan ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaannya.⁴⁹

Persamaan yang ada antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni sama-sama membahas tentang pelatihan kinerja karyawan. Adapun perbedaannya adalah pada penelitian terdahulu menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan penelitian deskriptif kuantitatif. Sedangkan dalam penelitian ini hanya menggunakan penelitian

⁴⁹ Elisa, M. Riska Maulana Efendi, Nur Intan Sari, *Peranan Pelatihan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan*, Jurnal Orasi Bisnis, Edisi ke-XII, November 2014.

deskriptif kualitatif saja. Objek penelitian pada artikel tersebut di PLN (Persero), sedangkan dalam penelitian ini menggunakan objek di BPR.

3. Penelitian yang dilakukan Reza Winanda Rahman, (2015). “*Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan pada intinya meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan produktivitas organisasi. Pengembangan karyawan merupakan kunci untuk pembangunan berkelanjutan organisasi. Organisasi perlu karyawan yang mampu beradaptasi dengan pasar dunia yang selalu berubah. Berdasarkan hasil analisis tersebut diatas menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja, pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa melalui disiplin kerja dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja.⁵⁰

Persamaan yang ada antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni terdapat kesamaan pembahasan mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan. Bahwa pelatihan dan pengembangan mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta meningkatkan produktivitas organisasi. Adapun perbedaannya pada penelitian terdahulu menggunakan penelitian regresi dan path, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif/gagasan. Objek yang digunakan dalam artikel tersebut di PT. Pertamina, sedangkan di dalam penelitian ini menggunakan objek di BPR Artha Huda Abadi Pati.

4. Penelitian Ade Rustiana, (2010). “*Efektifitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kinerja Karyawan*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel independen, dalam hal ini tingkat reaksi, tingkat pembelajaran dan tingkat perubahan perilaku secara simultan berpengaruh signifikan terhadap perubahan tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang sesudah mengikuti pelatihan. Pembahasan hasil penelitian

⁵⁰ Reza Winanda Rahman, *Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan*, Jurnal JBTI, Volume 6 Nomor 2 Oktober 2015.

terutama ditujukan untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Tiga variabel independen yang dimasukkan model perubahan perilaku yang signifikan. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa pelatihan yang selama ini diadakan mampu mengubah perilaku pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang, sehingga tingkat kerjanya meningkat.⁵¹

Persamaan yang ada antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat kesamaan pembahasan yakni sama-sama membahas tentang pelatihan kinerja karyawan. Adapun perbedaannya terdapat pada penelitian terdahulu menggunakan kuesioner, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian lapangan (*Field Research*) menggunakan wawancara terstruktur.

5. Penelitian yang dilakukan Haryati Djoharam, (2015). “*Analisis Program Pelatihan, Penempatan Pegawai dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, penempatan dan lingkungan kerja, secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Ditjen Kekayaan Negara Suluttengo Dan Malut Di Manado. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kekayaan Negara Suluttengo Dan Malut Di Manado, hasil penelitian menunjukkan pelatihan merupakan variabel yang dominan dalam penelitian. Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kekayaan Negara Suluttengo Dan Malut Di Manado. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kekayaan Negara Suluttengo Dan Malut Di Manado.⁵²

⁵¹ Ade Rustiana, *Efektivitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kinerja Karyawan*, JDM (Jurnal Dinamika Manajemen) Volume 1 Nomor 2 Tahun 2010.

⁵² Haryati Djoharam, Victor. P.K lengkong, Maria. V.J Tielung, “*Analisis Program Pelatihan, Penempatan Pegawai dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai*”, Jurnal EMBA Volume 2 Nomor 1 Maret 2014.

Persamaan yang ada antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni sama-sama membahas tentang pelatihan kinerja karyawan. Adapun perbedaannya adalah jenis penelitian terdahulu kuantitatif, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Objek yang diteliti pada artikel tersebut yakni pada kanwil Ditjen Kekayaan Negara, sedangkan dalam penelitian ini di BPR Artha Huda Abadi Pati.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka dasar penelitian ini adalah mengetahui bagaimana langkah-langkah pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan di BPR Artha Huda Abadi Pati untuk mengurangi kesalahan kinerja karyawan. Maka kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



Pelatihan dan pengembangan merupakan proses yang ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, pelatihan juga bertujuan menyiapkan kompetensi karyawan guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai visi dan misinya. Maka maksud kerangka berfikir di atas adalah bahwa BPR Artha Huda Abadi Pati sebagai penyelenggara mengadakan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan dengan tujuan mampu membuat perubahan yang dahulunya sering membuat kesalahan dalam bekerja menjadi tidak melakukan kesalahan. sehingga dengan demikian perubahan kinerja karyawan bisa tercapai dan manfaatnya kembali lagi ke perusahaan/BPR Artha

Huda Abadi Pati yang mana tidak dirugikan terkait kesalahan yang dibuat oleh karyawan.

