

KOMBINASI METODE SAP, STUDI KASUS, SIMULASI KONDISI SEBAGAI  
INOVASI PROGRAM PELATIHAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA SDM DI  
BANK BAPAS 69 MAGELANG

Sholikhah Natriyani<sup>1)</sup>, Alkadri Kusalendra Siharis<sup>2)</sup>

<sup>1,2)</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Tidar Magelang  
<sup>1,2)</sup>[lika26022000@gmail.com](mailto:lika26022000@gmail.com), [siharis.alkadri@untidar.ac.id](mailto:siharis.alkadri@untidar.ac.id)

**ABSTRACT**

The goal is to describe human resources training conducted in PD. BPR BANK BAPAS 69 Magelang. In this study the writers employed the qualitative method of applying data collection techniques by observation and interview. Determining the source used in this research is purposive sampling technique. The branch head, the cashier, customer service, credit analysis or banking staff that are the informants in the study. In this study writers used triangulation techniques to test data's accuracy and validity. The results showed that the method used was less effective, where the training process for employees used the seminar method and little practice. The author proposes innovations in HR training methods that can be applied by PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang to support the effectiveness of the training program being held. The program innovation that can be proposed by the author is the implementation of SAP Success Factors Continuous Performance Management (CPM) which is software on gadgets managed by HR to facilitate the provision of guidance and coaching for employees and coaches combined with programs, namely solving case studies and simulation of work-related conditions. It is hoped that this will provide better outcomes in increasing the productivity and performance of human resources than just a colloquy..

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelatihan SDM yang dilakukan di PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif yaitu dengan menerapkan teknik pengumpulan data melalui observasi dan wawancara. Penentuan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan teknik purposive sampling. Kepala cabang, Kasir, *Customer Service*, Analisis Kredit atau staff perbankan yang merupakan informan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini penulis memakai teknik triangulasi untuk menguji keakuratan dan keabsahan data. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa metode yang digunakan masih kurang efektif, dimana proses pelatihan karyawannya menggunakan metode seminar dan sedikit praktik. Penulis memberikan usulan inovasi dalam metode pelatihan SDM yang dapat diterapkan oleh PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang untuk menunjang efektifitas dari program pelatihan yang diadakan. Inovasi program yang dapat diusulkan penulis yaitu pengimplementasian *SAP Success Factors Continuous Performance Management (CPM)* yang merupakan perangkat lunak pada gadget yang dikelola oleh pihak SDM untuk memudahkan pemberian bimbingan dan *coaching* bagi karyawan dengan pelatih dikombinasikan dengan program pemecahan studi kasus dan simulasi kondisi terkait pekerjaan. Hal ini diharapkan dapat memberikan *outcome* yang lebih baik dalam meningkatkan produktifitas serta kinerja SDM dibandingkan sekedar seminar.

**Kata kunci:** *pelatihan; kinerja ; SAP; studi kasus; simulasi kondisi*

**1. PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan suatu aset penting bagi setiap perusahaan. Sebab,

betapapun besarnya perusahaan dalam hal teknologi, ekonomi dan peralatan tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas ia tidak

akan mampu mencapai tujuannya (Ratnawati, 2019). Maka dari itu setiap perusahaan selalu berusaha memberikan pelatihan untuk meng-upgrade kualitas dan efektifitas performa karyawannya. Pelatihan SDM sangat diperlukan karena memiliki aspek yang penting bagi peningkatan kinerja SDM dan juga memiliki tujuan-tujuan tertentu yang pastinya harus dicapai demi kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Program pelatihan yang dilakukan memiliki banyak manfaat seperti tergalinya potensi-potensi sdm yang masih terpendam, *meng-upgrade* keahlian dan ketrampilan, mempersiapkan SDM yang unggul untuk masa depan, meningkatkan produktifitas sdm. Dengan demikian, terlihat bahwa program pelatihan SDM amat penting bagi efektifitas dan efisiensi kinerja karyawan serta, memiliki dampak yang luas terhadap operasional dan keberlangsungan suatu organisasi maupun perusahaan. Hal ini diperkuat dan selaras dengan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Boe (2014) menyatakan hasil bahwa program pelatihan dan motivasi berpengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai di kantor Kepresidenan Republik Timor Leste dalam penelitian yang berjudul pengaruh program pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste.

Penelitian Tjeng dkk, (2016) dengan judul pengaruh program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk (Studi pada Frontliner Bakti BCA Kcu Banjarmasin) mengemukakan hasil bahwa, program pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Marjaya dan Pasaribu (2019) dalam penelitian pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai menghasilkan pernyataan bahwa, variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Yulianti (2015), dengan judul penelitian pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggara Kutai Kartanegara menyatakan hasil, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggara, yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Andayani dan Makian (2016), dengan judul pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

bagian PT. PCI Elektronik International, mengemukakan hasil bahwa secara parsial variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Febriyanti dkk, (2013) dalam penelitian pengaruh pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan (studi pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) PG.Lestari Nganjuk), mengemukakan hasil materi pelatihan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut dapat terlihat betapa penting dan berpengaruhnya suatu program pelatihan terhadap keseluruhan tingkat efisiensi dan efektifitas kinerja karyawan. Hal ini juga berlaku bagi salah satu perbankan di Magelang yakni PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang yang juga memiliki banyak karyawan yang harus berinteraksi langsung dengan pelanggan setiap harinya. Sehingga, mereka pun memerlukan karyawan yang terampil dan ahli di bidang perbankan sesuai dengan posisi mereka masing-masing. Maka dari itu, PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang juga rutin menyediakan dan melaksanakan program pelatihan bagi karyawannya secara berkala. Program pelatihan tersebut biasanya dilakukan dalam bentuk seminar untuk masing-masing posisi mulai dari kepala cabang hingga customer service, kegiatan tersebut dilakukan selama beberapa hari dalam satu bulan untuk setiap posisi jabatan. Akan tetapi, program pelatihan dalam bentuk seminar tersebut pada kenyataannya dirasakan kurang efektif bagi para karyawan, mereka cenderung merasa bosan dan mengantuk saat mengikutinya. Dengan demikian, secara tidak langsung materi yang disampaikan oleh mentor pelatihan pun hanya bisa dipahami sekitar 50% dan 50% sisanya, karyawan cenderung kehilangan fokus mereka. Hal ini sering terbukti dengan masih adanya kebingungan yang dialami oleh para karyawan saat melaksanakan pekerjaan, mereka sering bertanya satu sama lain saat merasa bingung, dan hal ini membuat kinerja mereka menjadi kurang efektif dan efisien. Padahal, jika program pelatihan yang diterapkan itu lebih tepat, menyenangkan, efektif dan efisien maka hal tersebut tidak akan menjadi kendala lagi dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Bahkan, para karyawan akan menjadi lebih meningkat lagi kinerjanya karena, mereka sangat paham dengan pekerjaannya, juga dengan skil yang telah mereka *upgrade* yang dapat mendukung kinerja mereka. Berdasarkan kenyataan

tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memberikan usulan inovasi dalam program pelatihan yang dapat dilakukan oleh pihak PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang ke depannya yang tentunya dapat dijadikan pertimbangan bagi mereka, untuk dapat lebih tepat dalam mencapai sasaran program pelatihan yang dilakukannya, yakni memperoleh peningkatan kinerja karyawan dan karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien dengan skill yang selalu *diupgrade* pada tiap periode pelatihannya. Manfaat penelitian ini bagi akademisi yakni sebagai tambahan pengetahuan dan wawasan terkait program pelatihan SDM, sebagai salah satu referensi yang dapat digunakan oleh pihak-pihak yang memerlukan wawasan terkait program pelatihan. Sedangkan manfaat bagi pihak Bank Bapas 69 yakni membantu pihak bank untuk menerapkan program pelatihan yang lebih efektif dan efisien, membantu adanya inovasi dalam pelaksanaan program pelatihan, dapat dijadikan sebagai acuan pertimbangan dalam memperbaiki program pelatihan SDM yang telah ada.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan (*training*) menurut Handoko, (2012) menyatakan bahwa pelatihan (*training*) di maksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Dalam hal ini pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan sekarang. Sementara itu pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat – sifat keperibadian. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Menurut Schuler, (1992) setidaknya ada 5 poin manfaat pentingnya, yaitu: 1).Pelatihan dan pengembangan SDM mampu mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk. Kegiatan pengembangan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Jika pegawai saat ini dirasa kurang dapat bekerja secara efektif, serta ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan

oleh organisasi. 2).Pelatihan dan pengembangan SDM Meningkatkan produktivitas Individu & Tim. Mengikuti program pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan ketrampilan dan pengetahuan baru. Hal ini bukan hanya bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka namun juga kerja tim secara keseluruhan. 3).Pelatihan dan pengembangan SDM Meningkatkan fleksibilitas angkatan kerja. Dengan banyaknya ketrampilan yang dimiliki, maka akan lebih fleksibel juga bagi karyawan untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi. 4).Pelatihan dan pengembangan SDM Meningkatkan komitmen karyawan. Dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik. 5).Pelatihan dan pengembangan SDM Mengurangi turn over dan absensi. Bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat turn over dan absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson, (2001) pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara, yang meliputi : (1) Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin yaitu dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang seharusnya dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru). (2) Pelatihan pekerjaan / teknis yaitu memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. (3) Pelatihan antarpribadi dan pemecahan masalah yaitu dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional. (4) Pelatihan perkembangan dan inovatif yaitu menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan. Menurut Hasibuan, (2005) tujuan pengembangan sumber daya manusia pada hakikatnya adalah sebagai berikut: (1) produktivitas kerja, (2) efisiensi, (3) kerusakan, (4) kecelakaan, (5) pelayanan, (6) moral, (7) karier, (8) konseptual, (9) kepemimpinan, (10)

balas jasa, (11) pelanggan atau pengguna jasa. Menurut Mangkunegara, (2001) metode dalam pengembangan SDM yaitu: Metode Pelatihan, metode pelatihan dapat digunakan pula dalam pengembangan.

Kinerja (*Performance*), merupakan perilaku yang terbentuk dan tersajikan pada pekerjaan yang dilakukan yang dapat diobservasi dan dievaluasi atau bisa dikatakan bahwa kinerja karyawan itu berupa kontribusi individu karyawan dalam proses mencapai tujuan organisasi tempat mereka bekerja (Pattanayak, 2005). Menurut Mitchell dan Larson (2007) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari tindakan karyawan dalam mengerjakan tugas pekerjaannya yang dapat dinilai berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan oleh organisasi. Adapun beberapa dimensi kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2006), antara lain:

- a. Kuantitas hasil, hal ini diukur dari segi sudut pandang karyawan terhadap kuantitas kegiatan yang ditugaskan dan output yang mereka hasilkan.
- b. Kualitas hasil, hal ini diukur dari segi sudut pandang karyawan terhadap kualitas output yang dihasilkan oleh karyawan dengan keterampilan dan kemampuan mereka
- c. Ketepatan waktu, hal ini diukur dari segi sudut pandang karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan kepada mereka yang harus diselesaikan dengan tepat waktu.
- d. Kehadiran dalam bekerja, intensitas kehadiran karyawan menjadi salah satu penentu dari tingkat kinerja mereka
- e. Kemampuan bekerjasama, pengukuran dilakukan dengan melihat seberapa mampu karyawan bekerja dalam kelompok dan lingkungan mereka.

SAP *Success Factors Continuous Performance Management (CPM)* pada gadget untuk memudahkan pemberian bimbingan dan *coaching* bagi karyawannya. Selaku bagian dari strategi angkatan kerja digital, CPM membantu melibatkan dan mempertahankan karyawan unggulan dengan cara memfasilitasi dialog dan *feedback* yang berkelanjutan antara karyawan dan atasan melalui alat-alat pengembangan diri dan peningkatan kinerja yang modern. Dengan beralih ke model manajemen kinerja berkelanjutan dengan bantuan solusi *Success*

*Factors* SAP, karyawan dan manajer dapat mentransformasi kegiatan penilaian tahunan menjadi serangkaian aktivitas berkelanjutan yang berfokus pada pengembangan karyawan untuk mendorong peningkatan kinerja secara simultan. Perusahaan juga dapat menyelaraskan manajemen kinerja dengan proses SDM. Selanjutnya agar program pengembangan lebih berinovasi dan optimal yaitu dengan mempertemukan karyawan dengan banyak orang pintar atau ahli di bidangnya. Hal ini bertujuan untuk menggali pola pikir, kreatifitas serta potensi karyawan secara lebih mendalam lagi. Dengan pengalaman seperti ini mereka dapat berdiskusi banyak hal terkait pengetahuan, pengalaman serta menyelipkan pelatihan – pelatihan studi kasus yang sering dialami dan ditemukan dalam pekerjaan yang digeluti tersebut. Program yang demikian membuat karyawan tidak bosan dalam pelaksanaannya karena, mereka dituntut untuk berinteraksi dan aktif berpikir. Hal ini juga berdampak positif pada tingkat produktifitas dan kinerja karyawan. Metode studi kasus merupakan metode pelatihan yang memberikan karyawan beberapa kasus yang mungkin dihadapi dalam bidang pekerjaannya dan meminta mereka untuk mencoba memecahkan permasalahan tersebut. Metode simulasi kondisi merupakan metode pelatihan dengan memosisikan karyawan pada keadaan serupa dengan yang akan dihadapinya dalam pekerjaan secara riil nantinya.

### 3. METODOLOGI

Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode kualitatif. Penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan suatu keadaan atau fenomena apa adanya misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2011). Definisi lain dari metode penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang terjadi pada masa sekarang. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengurai sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu dan hanya mengumpulkan fakta, menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan (Umar, 2005).

Penelitian deskriptif dapat berkenaan dengan kasus-kasus tertentu atau sesuatu populasi yang cukup luas. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi serta studi kepustakaan. *Theoretical sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* yaitu teknik penarikan sampel dengan menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan masalah penelitian. Informan, yang mungkin atau tidak mungkin ditunjuk sudah ditetapkan sebelum pengumpulan data, tergantung pada sumber daya dan waktu yang tersedia, serta tujuan penelitian. Dengan kata lain besaran informan yang digunakan disesuaikan dengan struktur sosial saat pengumpulan data dilakukan. Kunci dasar dari *purposive sampling* ini adalah penguasaan informasi dari informan dan secara logika bahwa tokoh-tokoh kunci di dalam proses sosial secara langsung menguasai informasi yang terjadi di dalam proses sosial itu (Bungin, 2009). Penelitian ini menggunakan teknik tersebut karena peneliti ingin para informan yang dipilih benar-benar sesuai dan tepat dengan kebutuhan penelitian. Maka dari itu, peneliti menetapkan kriteria informan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: 1). Karyawan PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang. 2). Sudah bekerja minimal 6 bulan. 3). Rutin mengikuti program pelatihan yang disediakan untuk posisinya. 4). Memahami dengan baik kondisi program pelatihan yang diadakan PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang. 5). Mampu memberikan opini yang objektif terkait program pelatihan yang disediakan.

Adapun informan/narasumber yang digunakan dalam penelitian ini ialah antara lain kepala cabang, kasir, customer service, analisis kredit atau staff perbankan yang dipilih berdasarkan kriteria penentuan informan yang telah ditetapkan oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan 2 jenis data data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang bersifat tidak terstruktur, yang berarti variasi data yang diberikan oleh sumbernya beragam dengan tujuan untuk memperoleh pandangan yang mendalam dan meluas dari setiap informan penelitian (Istijanto, 2005). Peneliti menggunakan dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Penulis memperoleh data primer

melalui hasil wawancara atau observasi (Bungin, 2009), serta data sekunder yang diperoleh dari studi kepustakaan.

Penulis menggunakan teknik triangulasi sebagai teknik untuk menguji keabsahan data. Adapun wawancara merupakan percakapan antara dua orang atau lebih dan berlangsung antara narasumber dan pewawancara, tujuan dari wawancara adalah untuk mendapatkan informasi atas pertanyaan yang dilontarkan oleh pewawancara kepada narasumber. Selanjutnya observasi adalah salah satu teknik pengumpulan data atau fakta yang cukup efektif untuk mempelajari suatu system atau bisa dikatakan observasi ialah pengamatan langsung para pembuat keputusan berikut lingkungan fisiknya. Alat instrument penelitian yang terakhir kami gunakan ialah studi kepustakaan yaitu mengadakan penelidikan dengan cara mempelajari dan membaca literature-literatur yang ada hubungannya dengan permasalahan yang menjadi objek penelitian.

Kemudian, adanya SAP success factors yang merupakan perangkat lunak pada gadget yang dikelola oleh pihak SDM untuk memudahkan pemberian bimbingan dan *coaching* bagi karyawan dengan pelatih dan dapat di akses oleh seluruh pihak dalam perusahaan. Hal ini juga membantu melibatkan serta mempertahankan karyawan unggulan dengan cara memfasilitasi dialog dan *feedback* yang berkelanjutan antara karyawan dan atasan melalui alat-alat pelatihan dan pengembangan

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan observasi, wawancara dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas terlihat bahwa program pelatihan dan pengembangan memiliki andil yang besar terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, diperlukan usaha yang keras untuk dapat menentukan program pelatihan yang tepat dan dapat membidik sasaran yang diinginkan dengan baik agar tujuan peningkatan kinerja dan efektifitas karyawan dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan tersebut adakalanya diperlukan adanya inovasi dalam program pelatihan yang dilakukan. Sehingga SDM tidak jenuh dan program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan pun dapat mencapai *outcome* yang optimal sesuai dengan yang diharapkan yaitu peningkatan produktifitas, kinerja serta kualitas SDM yang dimiliki.

Seperti halnya di PD.BPR Bank Bapas 69 Magelang, berikut beberapa hasil wawancara

yang dilakukan oleh peneliti dengan kepala cabang bernama Budi W, beliau menyatakan bahwa saat pelatihan beliau cenderung semangat di waktu-waktu awal saja, sedang di pertengahan sampai akhir program pelatihan seminarnya ia merasa kurang fokus dan hal ini membuatnya sering kewalahan saat melakukan pekerjaan dan mengendalikan bawahannya di kantor. Novalia I, selaku customer service, mengatakan ia cenderung merasa bosan dan jenuh dengan program pelatihan berupa seminar yang dilakukannya setiap 2 kali dalam sebulan, ia juga merasa malas untuk mengikutinya dan hadir hanya sekedar untuk formalitas saja, saat pelatihan berlangsung pun ia merasa kurang fokus karena mengantuk. Isti selaku kasir, tak lain juga mengatakan hal yang serupa ia merasa lebih banyak mengantuk saat mengikuti seminar pelatihan, kegiatan yang ada hanya sosialisasi dari mentor yang dihadirkan, sehingga para peserta pelatihan kurang interaktif di dalamnya termasuk dirinya, ia juga berkata lebih menyukai bila program pelatihan yang dilakukan banyak melibatkan peserta pelatihan secara aktif. Nico dan Arif selaku staf analisis kredit, mengemukakan bahwa program pelatihan berupa seminar cenderung kurang cocok dengan posisinya yang pada kenyataannya lebih banyak melakukan praktik di lapangan daripada teori, sehingga ia terkadang merasa kesulitan saat melakukan pekerjaannya secara langsung karena minimnya praktik saat pelatihan. Karyawan lain pun juga memberikan pendapat yang serupa terkait program pelatihan dan pengembangan yang mereka jalani. Maka dapat dilihat bahwa, program pelatihan di PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang yang berupa seminar, yang dilakukan sekitar 2 kali dalam sebulan tersebut kurang efektif bagi peningkatan kinerja karyawan dan efektifitas mereka. Meskipun, waktu pelaksanaan pelatihan sesuai dengan bidang mereka masing-masing dan materinya juga berbeda, tapi mereka sendiri merasa jenuh akan program tersebut. Bahkan terkadang mereka merasa malas untuk mengikuti pelatihan karena, mereka merasa bahwa program tersebut membosankan dan kurang efektif serta pelaksanaannya dalam waktu 1 hari penuh membuat mereka mengantuk. Sehingga, materi yang disampaikan oleh mentor pelatihan pun banyak yang tidak mereka pahami.

Sedangkan, berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, karyawan setelah mengikuti program pelatihan ternyata mereka masih saja

kurang memahami materi yang telah disampaikan saat pelatihan berlangsung, sehingga mereka terkadang saling bertanya saja dengan rekan nya, hal ini semakin menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan kurang efektif dan efisien bagi karyawan. Melihat hasil wawancara dan observasi tersebut mempertegas bahwa inovasi dalam program pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk menunjang efektifitas dan efisiensi program, agar sasaran dari program tersebut dapat tercapai dengan tepat. Inovasi yang diberikan oleh peneliti yang dapat digunakan untuk perbaikan dan peningkatan program pelatihan untuk meningkatkan kinerja dan efektifitas karyawan PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang dan meningkatkan kualitas SDM yaitu dengan menerapkan SAP *Success Factors Continuous Performance Management (CPM)* pada gadget untuk memudahkan pemberian bimbingan dan *coaching* bagi karyawan dengan pelatih. Hal ini juga membantu melibatkan serta mempertahankan karyawan unggulan dengan cara memfasilitasi dialog dan *feedback* yang berkelanjutan antara karyawan dan atasan melalui alat-alat pengembangan diri dan peningkatan kinerja yang modern.

Selanjutnya hal tersebut juga diimbangi dengan program pengembangan secara langsung dengan melaksanakan kegiatan mempertemukan karyawan dengan banyak orang pintar atau ahli di bidangnya. Hal ini bertujuan untuk menggali pola pikir, kreatifitas serta potensi karyawan secara lebih mendalam lagi. Serta dalam kegiatan tersebut nantinya juga akan diselipkan pelatihan studi kasus mengenai pemecahan permasalahan-permasalahan yang sering terjadi, dan mungkin berpotensi untuk terjadi dalam melaksanakan pekerjaan yang bersangkutan. Kegiatan ini juga dilengkapi dengan simulasi situasi dimana suatu kondisi akan direayasa sesuai dengan kondisi yang mungkin dialami saat bekerja, agar mendukung dan mendorong suasana serta pikiran dan perasaan karyawan dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan sekaligus *mengupgrade* kemampuannya secara tidak langsung. Berdasarkan penjelasan dan data diatas akan sangat dimungkinkan jika metode-metode pelatihan SDM di atas diimplementasikan di PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang, mengingat bahwa selama ini kegiatan pelatihan yang dilakukan didominasi dengan program seminar. Dengan inovasi program pelatihan tersebut nantinya diharapkan

dapat meningkatkan kinerja serta produktifitas dari SDM yang dimiliki dan hal ini dapat memberi dampak yang positif serta signifikan terhadap kinerja PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang untuk kedepannya.

## 5. PENUTUP

### 5.1. Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa, pelatihan dan pengembangan mempunyai andil besar terhadap kinerja karyawan. Yang mana pelatihan dan pengembangan menjadi dasar utama perusahaan dalam menjaga kualitas, kinerja dan produktifitas karyawan. Berdasarkan uraian dalam hasil dan pembahasan di atas terlihat bahwa:

- 1). Program pelatihan yang dilaksanakan di Bank Bapas 69 Magelang belum efektif, efisien dan tepat sasaran. Oleh karenanya, diharapkan PD. BPR Bank Bapas 69 Magelang terus dapat mengimplementasikan dan *meng-upgrade* program pengembangan serta pelatihan agar program yang dilakukan tidak menjenuhkan bagi karyawan serta dapat mencapai *outcome* yang optimal sesuai dengan yang diharapkan yaitu peningkatan kualitas, produktifitas serta kinerja karyawan dan tetap sesuai dengan kondisi sumber daya manusia yang dimilikinya.
- 2). Inovasi program yang dapat diusulkan penulis yaitu pengimplementasian SAP *Success Factors Continuous Performance Management (CPM)* pada *gadget* untuk memudahkan pemberian bimbingan dan *coaching* bagi karyawan dengan pelatih serta, dapat menghubungkan setiap pihak yang ada dalam perusahaan untuk berdiskusi maupun berdialog mengenai berbagai hal terkait pelatihan dan pengembangan dan juga SDM pada umumnya. Yang dikombinasikan dengan program pengembangan secara langsung dengan cara mempertemukan karyawan dengan banyak orang pintar atau ahli di bidangnya, membahas dan memecahkan studi kasus terkait pekerjaan dan melaksanakan simulasi kondisi yang mendukung dan mendorong suasana serta pola pikir karyawan. Hal ini cenderung lebih memberikan *outcome* yang optimal dalam meningkatkan produktifitas serta kinerja SDM dibandingkan sekedar seminar.

### 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, masih terdapat banyak keterbatasan, sehingga peneliti mengajukan beberapa saran yakni penelitian ini hanya secara kualitatif, sehingga masih terbatas dalam pengolahan data, maka dari itu diharapkan peneliti selanjutnya yang meneliti topik serupa dapat melakukan penelitian kuantitatif agar dapat ditemukan nilai validitas yang lebih mumpuni dengan pengolahan data kuantitatif. Program pelatihan dan pengembangan akan selalu berkembang, maka dari itu para peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggali program pelatihan dan pengembangan yang lebih baik dan tepat diterapkan oleh organisasi maupun perusahaan di dalam negeri, agar dapat ditemukan pola pemikiran dan sudut pandang baru terkait hal ini. Penelitian ini juga hanya dilakukan di satu sektor industri saja, untuk itu akankah baik jika di kemudian hari dapat dilakukan di beberapa sektor industri yang berbeda agar ditemukan hasil yang universal dan menemukan perbedaan di dalam program pelatihan di masing-masing industri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, R. N., 2016, *Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International*. JURNAL AKUNTANSI, EKONOMI dan MANAJEMEN BISNIS e-ISSN: 2548-9836, 4 (1), pp. 41-46.
- Boe, I., 2014, *Pengaruh Program Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kepresidenan Republik Timor Leste*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3, pp. 559-580.
- Bungin, Burhan., 2009, *Penelitian Kualitatif*, Prenada Media Group, Jakarta.
- Febriyanti, R. A., 2013, *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan (studi pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) PG. Lestari Nganjuk*. Jurnal Administrasi Bisnis 1 (2),, 158-167.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Istijanto., 2005, *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Marjaya, I. &., 2019, *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai*, Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen 2 (1), 129-147.
- Mathis, Robert L & John H. Jackson., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1 (Alih Bahasa Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira), Penerbit Salemba, Jakarta.
- Moleong, Lexy. J., 2011 , *Metode Penelitian Kualitatif ( edisi revisi )* , PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nazir, Moh., 2017, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Nurhajati dan Krisdianto, Bayu., 2017, *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Batu*. Vol II. No 2.
- Pressrelease.kontan.co.id., 2017, *Nestle Tingkatkan Pengembangan Diri dan Kinerja Karyawan dengan Solusi Sapsuccessfactors*.[www.sap.com](https://www.sap.com).<https://pressrelease.kontan.co.id/release/nestle-tingkatkan-pengembangan-diri-dan-kinerja-karyawan-dengan-solusi-sap-successfactors>. Diakses pada 6 Maret 2020.
- Saydam, Gouzali., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*, Cetakan Kedua, Penerbit Djambatan, Jakarta.
- Sukmadinata, N. S., 2016, *Metode Penelitian Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Suroso, Adi. Ruliana, Titin dan Jannah, Raudatul., 2014, *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT Insani Baraperkasa di Samarinda*. Universitas 17 Agustus 1945, Samarinda.
- Tjeng, E. R., 2016, *Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bnak Central Asia, Tbk (Studi Pada Frontliner Bakti BCA Kcu Banjarmasin)*. JWM (Jurnal Wawasan Manajemen) 1 (3), 349-364.
- Umar, H., 2005, *Evaluasi Kinerja*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Yulianti, E., 2015, *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel Tenggara Kutai Kartanegara*. E-Jurnal Administrasi



