

ANALISIS PENERAPAN PELATIHAN KARYAWAN PADA BANK PENGKREDITAN RAKYAT MITRA DHANA CESWARA

Bella Mia Rahmadani¹, Roziana Ainul Hidayati²

Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah

Gresik^{1,2} Email : Miabellarahmadani@gmail.com ,

Roziana@umg.ac.id

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kegiatan pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan PT BPR Mitra Dhanaceswara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara tidak terstruktur, karena wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas di mana peneliti tidak menggunakan panduan wawancara yang disusun secara sistematis dan komprehensif untuk pengumpulan data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kriteria inklusi, yaitu standar atau persyaratan yang digunakan untuk menentukan apakah seorang individu, kelompok, atau data dapat dimasukkan atau berpartisipasi dalam suatu penelitian, dengan contoh seperti usia tertentu, jenis kelamin, pengalaman, atau karakteristik tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 5 orang sebagai informan, yaitu Kepala Operasional, Kepala Pemasaran, Teller, dan Pelaporan. Tujuannya adalah untuk mengetahui kinerja hasil karyawan sebelum dan sesudah pelatihan dilaksanakan, apakah kegiatan pelatihan tersebut efektif atau tidak dibutuhkan oleh karyawan.

Kata kunci: Pelatihan kerja, kinerja karyawan, analisis kualitatif, sumber daya manusia

***Abstract.** This study aims to analyze the impact of employee training activities on the performance of PT Bpr Mitra Dhanaceswara employees. This study uses a qualitative approach with an unstructured interview method, because an unstructured interview is a free interview where the researcher does not use a systematically and comprehensively structured interview guide for data collection. In this study, the researcher used inclusion criteria, which are standards or requirements used to determine whether an individual, group, or data can be included or participated in a study, with examples such as a certain age, gender, experience, or specific characteristics. In this study, the researcher used 5 people as informants, namely the Head of Operations, Head of Marketing, Teller, and Reporting. The aim was to find out the performance results of employees before and after the training was implemented, whether the training activities were effective or not needed by employees.*

***Keywords:** Job training, employee performance, qualitative analysis, human resources*

PENDAHULUAN

Pelatihan merupakan hal penting ketika membicarakan sumber daya manusia dalam sebuah lembaga, perusahaan ataupun organisasi. Sumber daya manusia menjadi kunci utama untuk keberlangsungan suatu organisasi maupun perusahaan, oleh karena itu pelatihan sangat diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan. Pelatihan sangat penting dan bermanfaat bagi karyawan yang memiliki kekurangan kecakapan dan pengetahuan. Pelatihan sangat perlu dilakukan melihat perkembangan zaman saat ini sangat

pesat yang mana pendidikan formal yang telah dicapai tidak cukup untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan jabatan dalam perusahaan

Dalam pelaksanaan pelatihan harus memiliki tujuan dan sasaran yang sudah jelas dan sesuai dengan tujuan yang dicapai oleh organisasi. Artinya perencanaan sebelum dilaksanakannya pelatihan merupakan kegiatan yang sangat penting untuk dilakukan agar tujuan yang dicapai mendapat hasil maksimal, Perusahaan memerlukan karyawan yang dapat memberikan kinerja (*job performance*) yang tinggi. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan, Kinerja dirumuskan sebagai hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tetapi kinerja karyawan didalam suatu organisasi atau perusahaan tidak selalu meningkat, terkadang kinerja karyawan dalam perusahaan juga mengalami penurunan. Menciptakan kinerja karyawan atau pegawai yang tinggi bukanlah hal yang mudah, apabila organisasi dapat menciptakan kondisi yang mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dengan sebaik-baiknya, sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan, maka kinerja pegawai akan meningkat (Suryani & Ida Ningsih 2023)

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan SDM adalah pelatihan kerja. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perlu adanya pelatihan kerja. Pelatihan kerja salah satu cara untuk membuat pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan menjadi lebih baik. Karyawan yang menjalani pelatihan yang tepat cenderung lebih lama menjaga pekerjaan. Sebaliknya kurangnya kegiatan penerapan pelatihan dapat memicu masalah seperti penurunan kinerja serta konflik antar karyawan. pelatihan tidak hanya olah softskill namun juga memberikan pemahaman mendalam tentang pentingnya hardskill yang relevan dengan kebutuhan industri, serta bagaimana keduanya dapat diintegrasikan untuk mencapai kinerja optimal. Sayangnya kegiatan pelatihan sering menjadi permasalahan yang belum optimal di berbagai perusahaan yang berupaya mencapai kesejahteraan bersama. Masalah pelatihan ini berkaitan erat dengan tujuan perusahaan (Rahmad Novrianda dkk., 2021)

Bpr Mitra Dhanaceswara, sebuah perusahaan perbankan, baru menerapkan peraturan training atau pelatihan kerja terhadap karyawan baru serta karyawan lama yang dirotasi jabatan. Namun kegiatan tersebut tidak dilaksanakan kembali karena beberapa aspek seperti karyawan yang kurang termotivasi untuk mengikuti pelatihan, fasilitas yang kurang memadai. Perusahaan mengharapkan pekerjaannya bekerja optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan, sehingga penting untuk memperhatikan aspek dan mengupayakan penerapan pelatihan kerja.

Dari segi perolehan data kinerja karyawan Bpr Mitra Dhanaceswara terdapat nilai kinerja yang lumayan meningkat pada saat dilaksanakan pelatihan, namun kembali menurun saat kegiatan tersebut di tiadakan. Contoh pelaksanaan pelatihan hanya dilakukakan pada tahun 2024, tidak dilakukan kembali dengan penjelasan karyawan yang menjabat sebagai kabag operasional bahwasannya pada saat dilaksanakan pelatihan tidak ada review penilaian hasil yang jelas berusaha mengimplementasikan sendiri tanpa arahan, perusahaan tidak mencari tau apakah karyawan a/b membutuhkan materi yang sama atau tidak, maka dari itu karyawan kurang termotivasi untuk melaksanakan pelatihan. Kegiatan pelatihan disebut berhasil jika karyawan

menunjukkan peningkatan terukur yang dapat berdampak pada peningkatan kinerja individu dan kontribusi positif terhadap produktivitas serta keuntungan organisasi secara keseluruhan (Vila Nila Sari, 2022). Kegiatan pelatihan yang awalnya dijalankan menjadi tidak dilaksanakan kembali maka memiliki dampak yang cukup besar pada perusahaan, termasuk semakin lambatnya penyelesaian tugas.

Tabel 1.1 Capaian Kinerja Karyawan Periode Tahun 2023-2025

Kinerja	Target	2023			2024			2025		
		Bobot %	Nilai	Skor	Bobot %	Nilai	Skor	Bobot %	Nilai	Skor
I. Kedisiplinan	100									
1. Kehadiran		10	90	9	10	80	8	10	70	7
2. Absensi		10	80	8	10	80	8	10	70	7
3. Menaati Peraturan		10	70	7	10	90	9	10	70	7
II. Kompetensi										
1. Efektifitas & Efisiensi Kerja		10	80	8	10	90	9	10	80	8
2. Ketepatan Waktu Menyelesaikan Tugas		10	70	7	10	90	9	10	70	7
3. Kemampuan Mencapai Target		10	70	7	10	80	8	10	70	7
III. Kompetensi Umum										
1. Kerjasama		10	80	8	10	90	9	10	80	8
2. Komunikasi		10	90	9	10	80	8	10	80	8
3. Inisiatif dan Kreatif		10	80	8	10	80	8	10	80	8
4. Kemampuan Interpersonal		10	80	8	10	90	9	10	70	7
JUMLAH		100		80	100		85	100		75

Sumber: Data diolah penulis (2025)

Berdasarkan data diatas kinerja karyawan memasuki tahun 2024 Bank Pengkreditan Rakyat Mitra Dhana Ceswara mengalami peningkatan setelah diterapkannya pelatihan namun

mengalami penurunan kembali, produktivitas karyawan semakin menurun karena belum diterapkannya kembali kegiatan pelatihan yang dimana kegiatan tersebut mampu menunjang kinerja dan produktivitas. Penerapan program pelatihan harusnya menjadi hal yang sangat penting untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) menghadapi era globalisasi yang penuh dengan tantangan, oleh karena itu peningkatan penerapan pelatihan karyawan tidak boleh diabaikan, terutama di tengah persaingan yang semakin ketat, intens, dan berat. Penerapan pelaksanaan pelatihan harus dilakukan secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan sehingga penerapan pelatihan tersebut bisa menjadikan karyawan Bpr Mitra Dhanaceswara lebih tanggap dan responsif sehingga untuk mempersiapkan mereka menghadapi tanggung jawab maupun tugas yang lain.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan tidak hanya mengidentifikasi masalah dalam penerapan pelatihan, tetapi juga menganalisis akar penyebab serta faktor-faktor intrinsik maupun ekstrinsik yang mempengaruhinya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi Bpr Mitra Dhanaceswara untuk memperbaiki kebijakan peraturan pelaksanaan pelatihan. Berdasarkan uraian diatas yang dijabarkan maka penulis merasa tertarik dan perlu untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Penerapan Pelatihan Karyawan Pada Bank Pengkreditan Rakyat Mitra Dhanaceswara”**

LANDASAN TEORI

Pelatihan

pelatihan karyawan adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan seseorang agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien. Pelatihan ini biasanya difokuskan pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan saat ini, sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Melalui pelatihan, karyawan tidak hanya memperoleh pengetahuan baru tetapi juga belajar menerapkan keterampilan praktis yang relevan dengan tugas sehari-hari mereka. Penelitian ini senada dengan pendapat (Hidayati., 2019) berpendapat bahwa pelatihan juga berfungsi sebagai sarana pembelajaran yang membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, metode kerja, dan tuntutan pasar. Dengan demikian, pelatihan menjadi bagian penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Pelatihan karyawan semakin dianggap sebagai investasi strategis bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan produktivitas tenaga kerja lokal.

Jenis – Jenis Pelatihan Kerja

Menurut Suryani dan Ida Ningsih (2023) jenis-jenis pelatihan dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

1. Pelatihan Rutin

Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai baru)

2. Pelatihan Teknis

Pelatihan pekerjaan atau teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik, misalnya: pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan.

3. Pelatihan Antar Pribadi dan Pemecahan Masalah

Pelatihan yang dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional, misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial atau kepemimpinan, pemecahan konflik.

4. Pelatihan Perkembangan dan Inovatif

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan, misalnya: praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

Tujuan Pelatihan Kerja

Adapun tujuan-tujuan pelatihan menurut Suratman & Eka Rianti (2020) diantaranya:

1. Memperbaiki kinerja.

Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan.

2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi

Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif.

3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru sering tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job competent*", yaitu mampu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.

4. Membantu memecahkan masalah operasional.

Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya seperti kelangkaan sumber daya *financial* dan sumber daya teknologis manusia, dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.

5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.

Salah satu cara untuk menarik, menahan dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam. Pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.

Pelatihan yang dilaksanakan dengan baik akan memberikan hasil yang positif bagi karyawan, yang dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang maksimal. Karyawan juga akan lebih menghargai dengan sesama karyawan yang lain, sebagai proses kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan.

Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Menurut Nita Risma (2021) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberlangsungan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

1. Dukungan manajemen puncak

Dukungan kepemimpinan dari atas sangat dibutuhkan supaya program-program pelatihan dan pengembangan berhasil. Tanpa adanya dukungan manajemen puncak, program pelatihan dan pengembangan tidak akan berjalan dengan baik, cara yang paling efektif agar kegiatan berjalan

dengan baik adalah dimana eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya yang dibutuhkan organisasi.

2. Komitmen para spesialis dan generalis

Selain manajemen puncak, seluruh manajer yang terdiri dari spesialis ataupun generalis, harus berkomitmen dan bertanggungjawab dalam memberikan keahlian teknis selama proses pelatihan dan pengembangan.

3. Kemajuan teknologi

Faktor lain yang dapat mempengaruhi proses pelatihan dan pengembangan adalah kemajuan teknologi. Teknologi telah memainkan peran besar dalam memberikan metode penyampaian pengetahuan kepada karyawan, dan perubahan tersebut masih terus berlanjut sesuai yang dibutuhkan.

4. Kompleksitas organisasi

Struktur organisasi yang sederhana bukan berarti membuat pengaturan karyawan dan tugas-tugasnya menjadi mudah. Tugas individu dan tim diperluas dan dipercaya, akibatnya para karyawan menghabiskan banyak waktu dalam pekerjaan dan menjalankan tugas yang lebih kompleks dari yang pernah dikerjakan sebelumnya.

5. Gaya belajar

Gaya belajar yang berbeda pada setiap individu juga akan mempengaruhi pelatihan dan pengembangan. Mereka yang mudah beradaptasi pada prinsip-prinsip pembelajaran yang sudah ditetapkan maka akan mudah bagi mereka dalam mengikuti proses pelatihan dan pengembangan.

Kendala – Kendala Pelatihan

Menurut Hidayati (2019) menyatakan bahwa kendala pengembangan akan selalu muncul dan setiap perusahaan harus mampu memahami dan menangani pengaruh kendala tersebut. Kendala-kendala yang muncul selama pelaksanaan pelatihan pengembangan hanya akan menghambat pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Kendala-kendala yang muncul pada pelaksanaan pelatihan dan pengembangan antara lain:

a. Peserta

Peserta pengembangan memiliki latar belakang yang berbeda-beda, misalnya dalam hal pendidikan, pengalaman kerja maupun usia. Beberapa hal tersebut nantinya akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan akan berbeda.

b. Pelatih atau instruktur
Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap dalam mentransfer pengetahuan kepada para peserta pelatihan sangat terbatas dan sulit didapat, sehingga sasaran yang sudah ditetapkan seringkali tidak tercapai.

c. Fasilitas pelatihan

Fasilitas sarana dan prasarana yang pengembangan yang dibutuhkan kurang memadai maka akan menghambat proses pelatihan dan pengembangan. Misalnya buku-buku atau literature, alat-alat dan mesin-mesin yang akan digunakan untuk praktek kurang atau bahkan tidak ada.

d. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang dari kebutuhan bahkan tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta pelatihan dan pengembangan.

e. Dana pelatihan pengembangan

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan akan terhambat jika dana yang tersedia sangat terbatas, sehingga semua dilakukan atas keterpaksaan. Pelatih maupun sarana kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

Kinerja

Menurut Zulkifli (2022) Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud disini ialah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Pelaksanaan hasil pekerjaan/kinerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut pandangan Zulkifli (2022) kinerja (*performance*) di pengaruhi oleh tiga faktor: (1) faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi. (2) faktor psikologis, terdiri dari persepsi *attitude* (sikap), personality, pembelajaran, motivasi. (3) faktor organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, pengkargaan, struktur *job design*.

Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Zulkifli (2022), Indikator untuk mengukur kinerja, antara lain:

1. Kualitas

Pengukuran kualitas kinerja dilihat dari kesan perwakilan dari sifat pekerjaan yang disampaikan dan kesempurnaan tugas pada kemampuan dan kapasitas pekerja.

2. Ketelitian Dalam Bekerja

Ketelitian dalam bekerja adalah kemampuan seseorang untuk melakukan tugas dengan cermat, teliti dan memperhatikan detail. Harus fokus pada setiap langkah, memeriksa hasil kerja dengan seksama dan menghindari kesalahan sekecil apapun.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat gerakan yang diselesaikan menuju awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari tujuan pengorganisasian dengan hasil yang menghasilkan dan memperkuat waktu yang tersedia untuk latihan yang berbeda.

4. Efektivitas

Efektivitas adalah tingkat pemanfaatan sumber daya manusia (tenaga kerja, uang, inovasi, dan komponen yang tidak dimurnikan) yang diperluas sepenuhnya dengan maksud memperluas efek samping dari setiap unit dalam pemanfaatan aset

5. Kemandirian

Kemerdekaan adalah tingkat seorang yang benar-benar mau melakukan kapasitas kerjanya yang ditunjukkan dengan tanggung jawab pekerjaan. Kebebasan juga merupakan tingkat di mana karyawan memiliki jaminan untuk bekerja dengan kantor dan kewajiban pekerja di tempat kerja.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang didukung dengan data kualitatif, dimana peneliti ini berusaha untuk mengungkapkan suatu fakta atau realita fenomena sosial tertentu sebagaimana adanya dan memberikan gambaran secara objektif tentang keadaan atau permasalahan yang mungkin dihadapi.

Lokasi Penelitian

objek penelitian ini yaitu Bank Pengkreditan Rakyat Mitra Dhana Ceswara berlokasi di Jl.Raya Deket Kulon No.160. Deket Kulon Kec Deket Kab Lamongan Jawa Timur 62212.

Unit Analisis

unit analisis merupakan satuan yang di teliti bisa berupa individu, kelompok, organisasi, benda, atau suatu peristiwa sosial seperti aktivitas individu atau kelompok. Dengan begitu, maka peneliti menentukan kinerja karyawan yang mengalami penurunan di Bank Pengkreditan Rakyat Mitra Dhana Ceswara. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kriteria inklusi, yang dimana standar atau syarat yang digunakan untuk menentukan apakah suatu individu, kelompok atau data dapat dimasukkan atau diikutserakan dalam suatu penelitian dengan contoh seperti usia tertentu, jenis kelamin tertentu, pengalaman atau karakteristik tertentu. Pada penelitian ini peneliti menggunakan 5 orang yang dijadikan informan yakni Kabag Operasional, Kabag Pemasaran, Teller, serta Pelaporan.

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yakni data diperoleh dari penelitian secara langsung, Data dan informasi yang dibutuhkan meliputi hasil wawancara dan dokumen yang dibutuhkan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan metode wawancara tidak terstruktur, sebab metode wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya, teknik analisis data menggunakan 3 proses, yaitu data reduction, data display, conclusion drawing atau verification.

Uji Keabsahan Data

Teknik keabsahan data yakni untuk mengecek validitas dari suatu data adalah triangulasi data. Selain itu, validasi data dilakukan melalui pemeriksaan peneliti dengan narasumber menggunakan teknik member check. Teknik ini bertujuan untuk memastikan kesesuaian data yang dikumpulkan dengan informasi yang diberikan oleh narasumber, sehingga keabsahan data dapat terjamin

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian di Bpr Mitra Dhanaceswara pelaksanaan penelitian dilakukan di kabupaten Lamongan, Jawa Timur, dari pertengahan bulan Juni 2024 sampai akhir bulan April

2025. Penelitian ini melibatkan wawancara kepada karyawan yang memenuhi kriteria sebagai informan. Informasi diperoleh melalui wawancara tidak terstruktur dengan lima informan yaitu Wil (kabag operasional), Smrt (kabag pemasaran), Spy (Account Officer), Mj (Teller dan Pelaporan), We (Ka kantor kas)

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara tidak terstruktur, di mana informan bebas menguraikan mengenai pelaksanaan pelatihan, faktor penurunan kinerja karyawan, serta upaya peningkatan yang dilakukan perusahaan. Analisis data menggunakan model Miles & Huberman, mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Reduksi Data

Hasil wawancara di reduksi dan dikategorikan ke dalam aspek utama: Faktor internal, faktor eksternal, upaya formal perusahaan dan upaya non formal

1. Faktor internal: Sebagian besar informan seperti SMRT, SPY, MJ dan WE menyatakan bahwa pelaksanaan pelatihan yg sudah terealisasi sebenarnya kurang efektif karena berusaha mengimplementasikan sendiri tanpa arahan, hanya sharing session dg teman untuk bisa mengumpulkan informasi belum ada review yg jelas, tidak sesuai kebutuhan peserta, apakah peserta membutuhkan materi a/b semuanya sama. Dengan berjalannya waktu perusahaan kurangnya kesadaran dari diterapkannya pelatihan, pelatih yg ahli susah di dapat, kekurangan dana, sehingga terjadi penurunan produktifitas kinerja akibat karyawan sering melakukan rotasi tugas sehingga banyak dari mereka belum mengerti dengan tugas baru yg di emban
2. Faktor eksternal: Faktor ini mencakup kondisi diluar individu. MJ dan WE menyatakan bahwa Beberapa faktor eksternal di luar kendali individu yang dapat menyebabkan pelatihan di BPR Mitra Dhanaceswara tidak dilanjutkan, sehingga berdampak pada penurunan kinerja karyawan, antara lain adalah kondisi ekonomi yang kurang stabil. Hal ini dapat memaksa bank untuk melakukan efisiensi anggaran, termasuk mengurangi alokasi dana untuk pelatihan. Selain itu, persaingan yang semakin ketat antarbank juga dapat menyebabkan manajemen lebih memprioritaskan strategi pemasaran dan promosi untuk menarik nasabah, dibandingkan dengan investasi dalam pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan. Akibatnya, karyawan kehilangan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka, yang pada akhirnya berpengaruh negatif terhadap kinerja mereka secara keseluruhan.
3. Upaya Formal Perusahaan: Di tengah keterbatasan, BPR Mitra Dhanaceswara berusaha tingkatan kinerja karyawan dengan cara: evaluasi anggaran dan alokasikan dana untuk pelatihan meski sedikit, rancang pelatihan yang efisien dan sesuai kebutuhan karyawan (misalnya, pakai teknologi), serta kerjasama dengan lembaga pelatihan yang terjangkau. Dengan begitu, pelatihan akan tetap jalan dan kinerja karyawan bisa membaik bertahap.
4. Upaya Non Formal: Karyawan berinisiatif proaktif belajar mandiri via online (kursus, webinar, artikel) untuk tingkatan skill dan tunjukkan inisiatif.

Verifikasi

Verifikasi data menunjukkan konsistensi antar responden. Pada faktor internal, SMRT, SPY, MJ dan WE konsisten menekankan pentingnya implementasi serta ada penilaian yg jelas untuk mengukur seberapa efektif pelatihan bagi setiap individu (harus ada pendekatan individu). Pada faktor eksternal, MJ, dan WE selaras menyebut fasilitas maupun dana kurang memadai. Mengenai upaya formal, data dari Ibu WIL mengenai upaya membenahi evaluasi dan alokasi dana, merancang pelatihan sesuai kebutuhan agar bisa diadakan kembali kegiatan tsb. Semua responden juga sepakat mengenai perlunya upaya non-formal yang bersifat humanistik, seperti fleksibilitas waktu kerja dan komunikasi terbuka.

Pembahasan

Pelatihan karyawan di Bpr Mitra Dhanaceswara dipengaruhi oleh interaksi faktor internal, eksternal dan efektivitas kebijakan perusahaan.

1. Faktor internal dominan: motivasi pribadi, analisis kebutuhan seharusnya dilakukan secara sistematis, lebih jelasnya adalah mempunyai catatan target kompetensi bagi karyawan BPR Mitra Dhanaceswara harus memperbaiki proses evaluasi, selain sharing session seharusnya memiliki daftar kriteria yang harus dicapai peserta setelah mengikuti kegiatan pelatihan. Temuan ini sejalan dengan teori Toto & Endang Rustendi (2021) yang menyatakan bahwa keberhasilan program pelatihan sangat dipengaruhi oleh motivasi internal peserta dan keselarasan antara kebutuhan individu dengan tujuan pelatihan, serta pentingnya evaluasi yang terstruktur untuk mengukur efektivitas pelatihan dalam mencapai target kompetensi yang telah ditetapkan.
2. Faktor eksternal: kondisi ekonomi yang kurang stabil, persaingan yang semakin ketat antarbank menyebabkan manajemen lebih memprioritaskan strategi pemasaran dan promosi untuk menarik nasabah, dibandingkan dengan investasi dalam pengembangan kompetensi, kesulitan mencari pelatih yang ahli. Temuan ini sejalan dengan teori Lolowang & Melvin (2020) yang menyatakan bahwa dalam situasi bisnis yang penuh tekanan, investasi pada pelatihan seringkali dianggap sebagai beban biaya daripada aset strategis. Akibatnya, program pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi korban dari pemotongan anggaran, terutama ketika perusahaan menghadapi tantangan eksternal seperti ketidakpastian ekonomi dan persaingan yang intens, serta kendala internal seperti keterbatasan sumber daya dan akses ke tenaga ahli, dapat memengaruhi prioritas dan alokasi sumber daya organisasi dalam pengembangan SDM.
3. Implementasi kebijakan: (Upaya formal) Evaluasi anggaran, alokasi dana untuk pelatihan walaupun sedikit, merancang kembali pelatihan yang efisien sesuai kebutuhan karyawan, berusaha menjalin kerjasama dengan perusahaan BPR lain yang sudah menjalankan pelatihan dengan baik dan benar. Temuan ini sejalan dengan teori Ariesni dan Afif Yerima (2021) yang menyatakan bahwa keterbatasan anggaran bukanlah penghalang mutlak untuk pengembangan kompetensi. Dengan kreativitas, efisiensi, dan kerjasama, organisasi dapat merancang program pelatihan yang berfokus pada kebutuhan kritical karyawan dan memberikan dampak positif bagi kinerja perusahaan.
4. Efektifitas pendekatan: Karyawan berinisiatif belajar mandiri, mencari informasi, mengembangkan kemampuan sesuai kebutuhan masing-masing dalam tugas yang

diemban. Temuan ini sejalan dengan teori Cristanto dan Fredderrie (2021) yang menyatakan bahwa inisiatif belajar mandiri dari karyawan adalah indikator penting dari budaya pembelajaran yang sehat dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesadaran akan kebutuhan pengembangan diri mereka dan termotivasi untuk meningkatkan kompetensi mereka secara proaktif.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi hasil yang diperoleh peneliti tentang analisis pelatihan karyawan pada Bpr Mitra Dhanaceswara dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. **Faktor penyebab kinerja menurun akibat kurang efektif pelaksanaan pelatihan** berasal dari faktor internal dan eksternal. Meliputi Bpr belum memiliki kriteria penilaian yg jelas apa saja yg harus dicapai setelah mengikuti pelatihan, Kurangnya motivasi individu maupun motivasi dari perusahaan, harus mempunyai evaluasi secara formal apakah kegiatan tsb efektif, sementara faktor eksternal anggaran biaya dan fasilitas kurang memadai serta kekurangan pelatih yang ahli
2. **Upaya yang dilakukan perusahaan agar kinerja kembali stabil.**
Setiap individu karyawan berusaha mencari informasi dan upaya karyawan melakukan pelatihan mandiri, mencari informasi dan melakukan pelatihan mandiri melalui laman online agar bisa menyelesaikan tugas yg diberikan, selain itu upaya perusahaan yakni evaluasi anggaran alokasi dana, merancang kembali pelatihan yg efisien sesuai kebutuhan karyawan serta berusaha mencari dan menjalin kerjasama dg perusahaan lain untuk ikut serta pelaksanaan pelatihan

DAFTAR PUSTAKA

- Ariesni & Afif Yeremia (2021). Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Danamon Indonesia Tbk. *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 2(3), 56-74.
- Andayani, T. B. N., & Hirawati, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(2), 11.
- Christanto & Fredderie Yeremia (2021). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya manusia di PT Wahan Kosmetika Indonesia. (*Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*)., 7(1).
- Hidayati, R.A. (2019). Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- Lolowang., & Melvin, G. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja karyawan Pada PT Berlian Kharisma Pasifik Manado. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 6(1), 21-32.
- Nita Risma. Y.Y. (2021). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pelatihan Kinerja karyawan, *Jurnal Akuntansi Ekonomi dan Manajemen*, 7(1), 48-55
- Rahmad Novrianda., Ade, P. R. & Taqrim, I. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Dimensi*, 8 (2), 240-248
- Suryani., & Ida Ningsih (2023). Pelatihan dan Pengembangan SDM, *Jurnal Pendidikan Dan Riset Ilmu Sains*, 2(1), 363-370
- Suratman & Eka Eriyanti (2020). Peningkatan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(3), 727-734
- Toto, & endang rustendi. (2021). Faktor Penghambat program pelatihan dan pendidikan dalam pengembangan sdm. *EDUKASI:ekonomi pendidikan dan akuntansi* 9 (1)
- Vila Nila Sari (2022). Meningkatkan Daya Saing Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja. *Brilliant: Jurnal Riset dan Konseptual*, 8 (1), 22.
- Zulkifli (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (studi literatur riview MSDM). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 3 (1), 414-423