

**ANALISIS PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
PADA BANK TABUNGAN NEGARA SYARIAH
CABANG TEGAL JAWA TENGAH**



SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)**

Oleh:
IAIN PURWOKERTO

AMELIA DAMAYANTI PUTRI

NIM. 1223203049

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PURWOKERTO
2017**

**ANALISIS PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
PADA BANK TABUNGAN NEGARA SYARIAH CABANG TEGAL
JAWA TENGAH**

oleh :
AMELIA DAMAYANTI PUTRI
NIM. 1223203049

Email: ameliadamayanti40@gmail.com
Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto

ABSTRAK

Latar belakang Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aplikasi serta peran pelatihan dan pengembangan dalam peningkatan kinerja karyawan pada BTN Syariah cabang Tegal, penelitian ini menggunakan penelitian lapangan (*field research*), dengan jenis penelitian kualitatif dan metode analisis deskriptif kualitatif, dimana penelitian ini berusaha memecahkan masalah berdasarkan data-data yang ada dan didukung dengan wawancara langsung pada karyawan-karyawan tentang bagaimana pelatihan dan pengembangan pada Bank Tabungan Negara Syariah cabang Tegal.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan analisis peningkatan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan pada BTN Syariah cabang Tegal berdasarkan metode pelatihan dan pengembangan dimana terdapat 2 metode pelatihan dan pengembangan yaitu: *on the job training* dan *off the job training* diperuntukan untuk semua karyawan yaitu dengan teknik: 1) rotasi jabatan; 2) latihan instruksi jabatan; 3) magang; 4) coaching; 5) penugasan sementara dan lain sebagainya.

Adapun peran pelatihan dan pengembangan sangatlah penting dalam peningkatan kinerja karyawan pada BTN Syariah cabang Tegal. Sebab dari program tersebut saat ini BTN Syariah memiliki SDM yang mampu bersaing dengan perbankan syariah di bidangnya. Disamping itu karyawan-karyawan yang dimiliki saat ini mempunyai ketrampilan dan sikap sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan. Setelah mengikuti program tersebut kinerja pegawai meningkat ditunjukkan dengan tingkat kemampuan para karyawan menjalankan pekerjaannya, walaupun ada sebagian karyawan memiliki *doube job* pada pekerjaannya, tetapi masih bisa berjalan dengan baik.

Kata kunci : manajemen sumber daya manusia, peningkatan kinerja dan pelatihan dan pengembangan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
PENGESAHAN.....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
ABSTRAK.....	v
MOTTO.....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	vii
KATA PENGANTAR.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR GAMBAR.....	xxi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Definisi Operasional.....	9
C. Rumusan Masalah.....	12
D. Tujuan Penelitian.....	13
E. Manfaat Penelitian.....	13
F. Kajian Pustaka.....	14
G. Sistematika Pembahasan.....	19

BAB II LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya manusia	21
1. Pengertian manajemen SDM	21
2. Fungsi manajemen SDM	22
3. Proses manajemen SDM,	23
B. Kinerja.....	28
1. Pengertian kinerja	28
2. Pelaksanaan kinerja	30
C. Pelatihan dan pengembangan.....	33
1. Pengertian pelatihan dan pengembangan.....	33
2. Perbedaan pelatihan dan pengembangan	35
3. Tujuan dan manfaat pelatihan dan pengembangan	36
D. Metode Pelatihan dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.....	37
1. Metode on the job training.....	39
2. Metode <i>of the job training</i>	41

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	45
B. Lokasi Penelitian.....	45
C. Subjek dan Objek Penelitian	46
D. Jenis dan Sumber Data	46
E. Teknik Pengumpulan Data	47
F. Teknik Analisis Data	49

**BAB IV ANALISIS PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PADA BANK TABUNGAN
NEGARA SYARIAH CABANG TEGAL JAWA TENGAH**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	50
1. Sejarah Singkat BTN Syariah	50
2. Tujuan Penelitian Bank Tabungan Negara Syariah	51
3. Visi dan Misi Bank Tabungan Negara Syariah	51
4. Keterangan Brand Perusahaan	52
5. Kode Etik Perusahaan	53
6. Nilai- nilai Budaya Perusahaan Bank Tabungan Negara Syariah	57
7. Tag Line Bank Tabungan Negara Syariah	59
8. Struktur Organisasi Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Tegal	60
9. Sistem Operasional Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Tegal	60
10. Produk Dana dan Jasa Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Tegal	66
B. Implementasi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan pada BTN Syariah Cabang Tegal	78
C. Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan pada Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Tegal .	83

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	95
B. Saran	96

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Semakin meningkatnya perkembangan perbankan syariah di Indonesia, maka peran yang dijalankan perbankan syariah sangatlah penting dalam mengatur peredaran uang dan sektor moneter di Indonesia. Mengingat perbankan syariah di Indonesia termasuk salah satu sistem perbankan yang baru. Namun, Perbankan syariah sekarang ini memegang peranan penting dalam perekonomian masyarakat. Sebab perbankan syariah adalah sebuah badan usaha yang bergerak dalam sektor jasa yang mengacu pada prinsip-prinsip syariah dan aktifitasnya mengumpulkan dana dari masyarakat dan kemudian menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk pendanaan maupun pembiayaan. Hal ini membuktikan dengan adanya kepercayaan dari masyarakat terhadap perbankan syariah yang semakin tinggi. Maka mengacu pihak pengelolaan dana atau perbankan untuk memberikan pelayanan dan kenyamanan dengan baik.

Salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan disamping pemasaran adalah pengelolaan terhadap sumber daya manusia (SDM). Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Disamping itu sumber daya manusia yang dimiliki oleh bank haruslah memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan, mengingat faktor pelayanan yang diberikan oleh para karyawan ini sangat menentukan sukses atau tidaknya bank kedepan. Kemampuan yang telah dimiliki harus terus diasah secara terus

menerus, baik melalui pengalaman kerja maupun pelatihan dan pengembangan karyawan.¹

Perusahaan merupakan wadah sekelompok manusia yang saling berinteraksi dalam memenuhi tujuan bersama. Dalam mencapai tujuan perusahaan tentu sangat mengutamakan kinerja karyawan, baik itu dengan pemanfaatan sumber-sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, dibutuhkan suatu manajemen sumber daya manusia yang baik dan berkualitas oleh perbankan agar bisa menciptakan sumber daya manusia yang handal kedepannya.²

Agar keberadaan sumber daya manusia memiliki kontribusi atau peran yang maksimal dalam pencapaian misi dan tujuan organisasi, perlu dilakukan upaya peningkatan kualitas secara komprehensif dan terus-menerus. Salah satu upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia itu adalah melalui pelatihan dan pengembangan.

Pelatihan dan pengembangan memiliki kontribusi besar dalam organisasi karena dapat berfungsi sebagai *agent of change* terhadap individu dalam organisasi. Pelatihan dan pengembangan dapat menjadi media atau wahana untuk melakukan transfer atau internalisasi nilai-nilai strategis organisasi, membangun budaya organisasi, kompetensi inti organisasi kepada anggota atau individu.

¹ Kasmir *Manajemen Perbankan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2000, hlm. 133

² Eli Yulianti *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel Di Tenggarong Kutai Kartanegara* Vol. 3, No. 4, Samarinda: Universitas Mulawarman Samarinda, 2015, hlm. 900.

Pelatihan dan pengembangan dalam konteks ini merupakan wahana atau media untuk meningkatkan semangat dan mendorong kinerja sejalan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Sebab pelatihan dilakukan sebagai solusi terhadap problema kinerja individu dan kinerja organisasi.³

Kinerja merupakan salah satu kunci yang terpenting bagi organisasi ataupun perusahaan sebab setiap perusahaan tidak dapat mengalami peningkatan hanya dari upaya satu atau dua orang saja melainkan dari keseluruhan upaya anggota perusahaan. Organisasi yang dapat menghasilkan kinerja yang baik tentu tidak terlepas dari hasil kinerja yang dicapai oleh anggota-anggotanya.⁴

Dalam suatu organisasi kinerja merupakan suatu tolak ukur untuk menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja karyawan yang bekerja didalamnya. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila karyawan tersebut dapat menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya sampai tuntas, karena pada umumnya kinerja dinilai dari apa yang telah dikerjakan oleh karyawan tersebut dan bagaimana hasil kerja yang telah dicapai selama bekerja.

Kinerja individu dalam perbankan atau perusahaan dinilai berdasarkan pada tingkat kepuasan nasabah sesuai dengan standar layanan yang telah ditetapkan dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan pelayanan nasabah. Upaya peningkatan kinerja karyawan terutama yang berkaitan dengan

³ Sudarmanto *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009, hlm. 226.

⁴ Fendy Levy Kambey dkk, *Pengaruh Pembinaan, Pelatihan Dan Pengembangan, Pemberdayaan, dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Njonja Maneer Semarang)*. Vol. 10. No. 2, Semarang: Universitas Diponegoro, 2013, hlm. 142.

layanan nasabah membuat pihak manajemen sumber daya manusia mengadakan serangkaian program pelatihan yang diberikan pada para calon karyawan yang bertujuan untuk memberikan gambaran pada para calon karyawan mengenai pekerjaan yang akan mereka jalankan.⁵

Serangkaian program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan atau perbankan biasanya menggunakan dua metode, metode yang pertama yaitu metode *on the job training* dan *off the job raining*. Metode *on the job training* merupakan latihan yang diberikan kepada calon karyawan sambil bekerja. Artinya calon karyawan sudah terlibat bekerja dengan bimbingan rekan-rekan atau karyawan lama yang sudah terlibat bekerja dengan bimbingan rekan-rekan atau karyawan lama yang sudah berpengalaman. *On the job training* dilakukan dengan cara memantau dan melaksanakan pekerjaan.⁶ Metode *off the job training* merupakan metode presentasi dan simulasi untuk mengajarkan berbagai sikap konsep atau keterampilan kepada peserta dan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya.⁷

Begitupun yang dilakukan perusahaan atau perbankan yang di Indonesia untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan tersebut, agar karyawan baru dapat menjalankan tugasnya saat

⁵ Elaine Tjeng, *Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Central Asia, tbk*, vol. 1, no. 3, Banjarmasin: Universitas Mangkurat Banjarmasin, 2013, hlm. 350

⁶ Kasmir *Manajemen Perbankan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2000, hlm. 150

⁷ Hani Handoko *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2001, hlm. 115.

bekerja dan untuk karyawan yang sudah lama agar dapat mengembangkan dan meningkatkan tugasnya saat bekerja.

Jika dilihat dari lembaganya dalam lembaga perbankan syariah, Bank Tabungan Negara Syariah yang berdiri sejak tahun 2005 merupakan lembaga bank yang paling muda jika dibandingkan dengan bank syariah lain seperti Bank Mandiri Syariah yang sudah berdiri sejak tahun 1999 dan Bank Muamalat yang berdiri sejak tahun 1991. Bank Tabungan Negara Syariah mampu bersaing dengan lembaga perbankan yang lain.

Namun demikian, meskipun jika dilihat dari lama berdirinya Bank Tabungan Negara Syariah merupakan perbankan syariah yang tergolong muda namun Bank Tabungan Negara Syariah mampu bersaing dengan perbankan lain. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya jumlah nasabah KPR Bank Tabungan Negara Syariah. Berikut data perkembangannya.

Tabel. 1.

Data perkembangan jumlah nasabah KPR Bank Tabungan Negara Syariah 2010-2016

NO	BANK PELAKSANA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
1.	BTN	7.775	104.646	59.833	87.079	65.403	66.563	43.821	435.120
2.	BTN Syariah	184	4.699	3.255	7.656	5.328	6.220	4.112	31.454
3.	BRI Syariah	-	-	201	1.588	3.445	1.449	2.917	9.600
4.	BNI	-	86	584	1.956	319	1.098	1.255	5.298
5.	ASBANDA	-	22	159	670	582	782	1.795	6.165
6.	Mandiri	-	-	376	1.693	562	26	16	2.673
7.	Artha Graha	-	-	-	-	-	191	2.359	2.550
8.	Bukopin	-	139	271	1.496	-	-	-	1.906
9.	BRI	-	-	106	334	293	160	20	913
10.	Mandiri Syariah	-	-	-	242	125	-	-	367
11.	Mayora	-	-	-	-	-	-	-	19
	Total	7.959	109.592	64.785	102.714	76.057	76.498	58.469	496.065

Sumber: Pusat Pengelolaan Dana Pembiayaan Perumahan⁸

⁸ <http://ppdpp.id/realisasi-flpp-per-bank/>. Diakses pada tanggal 23 Februari 2017 jam 13:00.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa jika dibandingkan dengan Bank Mandiri Syariah pada tahun 2012 jumlah nasabah KPR Bank Tabungan Negara Syariah jauh lebih banyak yaitu 3255 sementara Bank Mandiri Syariah 0. Begitu juga pada tahun 2015 & 2016. Hal tersebut membuktikan bahwa, meski dari segi usia Bank tergolong muda namun perkembangan usaha Bank Tabungan Negara Syariah mampu bersaing dengan lembaga perbankan syariah lain yang telah lama berdiri. Untuk mampu bersaing dengan lembaga perbankan lain tentunya diperlukan Sumber Daya Manusia berupa kinerja karyawan yang unggul. Oleh karena itu semakin meningkatnya perkembangan perbankan tersebut tentunya diperlukan pelatihan dan pengembangan sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan agar mampu bertahan di dunia bisnis dan mampu bersaing dengan perbankan lain.

Oleh karena itu yang dilakukan oleh perbankan syariah yaitu Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Tegal, yang merupakan badan usaha milik negara memiliki unit usaha syariah (UUS) yang menjalankan prinsip syariah. Yang berlokasi di Jalan Gajah Mada No. 107, Kelurahan Pekauman, Kecamatan Tegal barat, Tegal Jawa Tengah. pada tanggal 20 April 2012 oleh Direksi Bank Tabungan Negara Hulmansyah. Hingga April 2012 telah dibuka 22 kantor cabang syariah di beberapa kota di Indonesia.⁹

Seperti halnya yang diadakan pada Bank Tabungan Negara Syariah untuk meningkatkan kinerja karyawan maka diadanya program pelatihan dan pengembangan misalnya pada karyawan baru diadakan program pelatihan dan

⁹ Berita.suaramerdeka.com 29/02/2016 10:00:05.

pengembangan yang diadakan pada pusat perusahaan yaitu di Jakarta, dimana karyawan baru akan dilatih dasar-dasar perbankan yang umum. Dan setelah karyawan tersebut ditempatkan di Bank Tabungan Negara syariah maka karyawan mengikuti pelatihan lagi, yaitu pelatihan dasar perbankan syariah dan menggunakan metode pelatihan *off the job training*. Sedangkan untuk karyawan lama diadakan pengembangan, dimana karyawan tersebut sudah melalui masa kerja selama 3 tahun, dan berpendidikan minimal S1, pengembangan tersebut menggunakan metode *on the job training* dimana karyawan yang lama akan dibimbing dan di didik oleh atasan yang berpengalaman. Pengembangan tersebut berpusat pada BTN yang ada di Jakarta.¹⁰

Jika dilihat dari jumlah karyawan pada tahun 2012 sampai 2016, meskipun belum lama didirikan BTN Syariah cabang Tegal cenderung mengalami naik turun dalam jumlah karyawannya. Berikut data perkembangan karyawan BTN syariah cabang tegal tahun 2012-2016:

Gambar 1

Data jumlah karyawan Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Tegal (2012-2016)



Sumber: wawancara dengan Bapak Didit Abrofi Wibowo pegawai Bank Tabungan Negara Syariah (*human capital support staff*)

¹⁰ Wawancara dengan Bapak Didit Abrofi Wibowo (Pegawai Human Capital Support Staff Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Tegal), pada tanggal 11 Agustus 2016.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan oleh setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti halnya pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Tegal. Walaupun didirikan masih muda dan masih unit usaha syariah, PT Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Tegal Pada tahun 2012 sampai 2016 mengalami kenaikan dan penurunan pada tahun 2015 dan 2016 jumlah karyawan yang mengalami naik turun itu disebabkan oleh adanya mutasi promosi, akan tetapi walaupun mengalami penurunan pada tahun 2016 tetapi karyawan bank tabungan negara syariah mampu melaksanakan double job pada pekerjaannya dan melampaui target-target yang telah ditentukan oleh Bank Tabungan Negara Syariah cabang Tegal, dan dilihat pada data nasabah, nasabah pada Bank Tabungan Negara Syariah cabang Tegal mengalami kenaikan terus-menerus pada setiap tahunnya.

Maka pertumbuhan yang berkualitas untuk meletakkan landasan yang kuat serta terus tumbuh secara berkelanjutan melalui pelatihan dan pengembangan. Dan menjadi tantangan bagi perusahaan agar Bank Tabungan Negara Syariah cabang Tegal bisa lebih meningkat lagi dan mampu bersaing dengan perbankan lainnya, sebab semakin meningkatnya karyawan maka perbankan tersebut harus bisa menjalankan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan latar belakang diatas, mengingat pentingnya pelatihan dan pengembangan sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul “Analisis

Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan Dan Pengembangan Pada Bank Tabungan Syariah Cabang Tegal”.

B. Definisi Operasional.

Untuk menghindari kesalahan dalam pengertian istilah, maka peneliti kembali menegaskan tentang judul penelitian tersebut “Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Pada Bank Tabungan Negara Syariah cabang Tegal”. Untuk itu perlu kiranya dijelaskan dari judul penelitian diatas, yakni:

1. Manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pengelolaan organisasional baik individual maupun kolektif terhadap aset manusia untuk memberikan kontribusi optimal dalam mencapai sasaran organisasi.¹¹ Menurut Amin Widjaja Tunggal manajemen sumber daya manusia (HRM-Human Resource management) adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota-anggota organisasi.¹²

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.¹³

¹¹ Ayon Triyono, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta Selatan : Suka Buku , 2012. hlm.14.

¹² Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1993. hlm. 250.

¹³ Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta, 2001. hlm. 4.

2. Peningkatan kinerja karyawan

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (sumber daya manusia) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁴

Dari pengertian-pengertian tersebut diatas, dapat disimpulkan kinerja adalah pencapaian atau prestasi kerja karyawan dalam kegiatan atau aktivitas yang sudah direncanakan sebelumnya baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam jangka waktu tertentu.

3. Pelatihan dan pengembangan.

Adrew E. Sikula mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah:

“Training is short-terms educational procces utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowladge and skills for a definite purpose.

Development, in reference to staffing and personnel matters, is a long-terms educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoritical knowladge for general purpose ”

“Pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang

¹⁴ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: Aswaja Persindo, 2014, hlm.2.

pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan yang umum.”¹⁵

Menurut Prof. Jusmailani dalam bukunya pengelolaan sumber daya insani. Pelatihan dan pengembangan adalah proses untuk melatih para karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan keterampilan dasar yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaannya dan fokus dari pelatihan tersebut adalah untuk pekerjaan sekarang. Sedangkan untuk yang sifatnya jangka panjang dan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan untuk tugas-tugas mendatang disebut pengembangan.¹⁶

Program pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan di masa yang akan datang.¹⁷

Dalam buku manajemen personalia dan sumber daya manusia, pelatihan adalah untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, sebab pelatihan program untuk menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan adalah seorang manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan akan datang.¹⁸

¹⁵ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2003, hlm. 50.

¹⁶ Jusmailiani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta : Bumi Aksara, 2014, hlm. 99.

¹⁷ Ayon Triyono, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta Selatan : PT. Suka Buku, 2012, hlm. 73.

¹⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001, hlm. 104.

Pelatihan dan pengembangan menurut beberapa definisi disimpulkan bahwa Pelatihan bertujuan untuk memberikan keterampilan kepada calon karyawan baru sebelum bekerja. Pelatihan juga ditunjukkan untuk membiasakan calon karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu dalam pelatihan calon pegawai dilatih cara-cara melaksanakan pekerjaan serta memahami visi dan misi perusahaan. Diharapkan dalam masa pelatihan para calon karyawan dapat menambah kemampuan dan keterampilannya. Disamping pelatihan, karyawan dalam perusahaan juga harus melakukan pengembangan terhadap seluruh karyawannya. Pengembangan karyawan diutamakan untuk karyawan lama dalam rangka menyegarkan kembali dan untuk meningkatkan kemampuannya.¹⁹

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan dan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

“Bagaimana Aplikasi Serta Peranan Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank Tabungan Negara Syariah cabang Tegal? ”

¹⁹ Kasmir, *Manajemen Perbankan* , Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2000, hlm. 151.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan kegiatan penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui aplikasi pelatihan dan pengembangan dalam peningkatan kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Tegal.
2. Untuk mengetahui peranan pelatihan dan pengembangan dalam peningkatan kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Tegal.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini diharapkan untuk:

1. Manfaat akademis

Dengan penelitian diharapkan dapat menambah perbendaharaan ilmu bagi civitas akademik pendidikan khususnya tentang peningkatan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan. Selain itu, sebagai tambahan informasi dan bahan pembanding bagi peneliti lain yang juga meneliti tentang manajemen sumber daya manusia pada perusahaan lain.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi peneliti

Untuk memperoleh pengetahuan yang luas dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya tentang peningkatan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan karyawan.

- b. Bagi Bank Tabungan Negara Syariah cabang Tegal

Memberikan saran dan masukan bagi Bank Tabungan Negara Syariah cabang Tegal khususnya dalam bidang manajemen sumber daya

manusia guna meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan.

c. Bagi Masyarakat

Diharapkan penelitian ini dapat menambah informasi yang lengkap mengenai Bank Tabungan Negara Syariah, sehingga diharapkan masyarakat akan tergerak untuk meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan Lembaga Keuangan Syariah Khususnya Bank Tabungan Negara Syariah di tanah air.

F. Kajian Pustaka

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian yang telah penulis paparkan, penelitian ini juga didasarkan pada beberapa literatur yang berhubungan dengan penelitian yang penulis angkat, diantaranya:

Dalam bukunya Ma'ruf Abdullah, mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (sumber daya manusia) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.²⁰ Menurut Mamik Eko Supatmi dkk, bahwa secara konseptual kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam kurung waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan, variabel operasional dari kinerja karyawan, yaitu suatu hasil kerja yang dicapai

²⁰ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: Aswaja Persindo, 2014, hlm.2.

oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasar kan standar kerja yang telah ditetapkan.²¹

Dan menurut Prof. Dr. Wibowo. S.E., M.Phil dalam bukunya yang berjudul Manajemen Kinerja bahwa untuk meningkatkan kinerja perlu dilakukan pembinaan sumber daya manusia melalui *coching*, *mentoring*, dan *conselling* sebab melalui metode *coaching* tersebut masuk kedalam teknik pelatihan dan pengembangan. Maka melalui pelatihan dan pengembangan kemampuan sumber daya manusia selalu ditingkatkan.

Dalam bukunya Kasmir bahwa Pelatihan juga ditunjukkan untuk membiasakan calon karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu dalam pelatihan calon pegawai dilatih cara-cara melaksanakan pekerjaan serta memahami visi dan misi perusahaan. Diharapkan dalam masa pelatihan para calon karyawan dapat menambah kemampuan dan keterampilannya. Disamping pelatihan, karyawan dalam perusahaan juga harus melakukan pengembangan terhadap seluruh karyawannya. Pengembangan karyawan diutamakan untuk karyawan lama dalam rangka menyegarkan kembali dan untuk meningkatkan kemampuannya.²²

Dalam jurnal yang dibuat oleh Yosep Satrio Wicaksono pada tahun 2016 dengan judul “ Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kinerja Karyawan (studi di SKM Unit V PT. Gudang Garam, Tbk Kediri)” dalam jurnal ini menjelaskan bahwa pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Secara signifikan Pelatihan yang semakin baik maka akan memberikan peningkatan terhadap

²¹ Mamik Eko dkk, *Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan*, Vol. 7 No.1, Malang : Universitas Brawijaya Malang, 2012, hlm.28.

²² Kasmir, *Manajemen Perbankan* , Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2000, hlm. 151.

kinerja karyawan yang lebih baik pula, sedangkan untuk pengembangan secara signifikan pengembangan sumber daya manusia dapat mempengaruhi kinerja karyawan.²³

Dalam jurnal Ninin Non Ayu Salmah yang dibuat pada tahun 2012 dengan judul “Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Muba Electric Power Sekayu” dalam jurnal ini menjelaskan bahwa secara simultan pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi karyawan PT. Muba Electric Power.²⁴

Hasil penelitian lain, jurnal “Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia, TBK (Studi pada frontliner Bakti BCA KCU Banjarmasin)” yang dibuat oleh Elaine Tjeng, dkk tahun 2013. Dapat disimpulkan bahwa Program pelatihan yang diadakan oleh BCA bertujuan untuk mengajarkan pengetahuan dan keterampilan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja *frontliner* BCA. Program pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, jika pengembangan berhasil dilaksanakan dengan baik maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian yang dilakukan terhadap 65 orang *frontliner* BCA menemukan hasil bahwa program pengembangan yang selama ini dilakukan oleh BCA yang diikuti

²³ Yosep Satrio Wicaksono, *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja Dan Kinerja Karyawan* (studi di SKM Unit V PT. Gudang Garam, Tbk Kediri), Vol. 3 No. 1, Malang : Universitas Brawijaya Malang, 2016, hlm.35-36.

²⁴ Ninin Non Ayu Salamah, *Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Muba Electric Power Sekayu*, Vol. 2, No. 3, Palembang : Universitas PGRI Palembang, 2012, hlm. 289.

oleh *frontliner* secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja *frontliner* BCA KCU Banjarmasin.

Program pengembangan yang dilakukan oleh BCA menjadi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat disebabkan oleh beberapa hal yang berasal dari luar maupun dari dalam diri *frontliner* tersebut. *Frontliner* yang diwajibkan mengikuti program pengembangan tidak sepenuhnya mengerti akan pentingnya program pengembangan yang diadakan. Motivasi yang rendah yang disebabkan oleh pemikiran bahwa program pengembangan yang mereka ikuti hanya sebagai sebuah keharusan sehingga tidak sepenuhnya dapat menyerap dan menerapkan materi dalam program pengembangan tersebut.

Program pelatihan dan pengembangan adalah desain untuk membantu setiap orang dalam memberikan kontribusi yang positif dalam bentuk kinerja yang baik. Program pelatihan dan pengembangan yang diadakan oleh BCA secara simultan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Program pelatihan tanpa program pengembangan akan meningkatkan kinerja karyawan sejauh program pelatihan akan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan kepentingan perusahaan.²⁵

Skripsi yang disusun pada tahun 2013 oleh Indah Wahyuni, dengan judul “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Perhubungan Bogor” disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada karyawan dilakukan dalam jangka waktu 3 bulan sekali dalam rangka

²⁵ Elaine Tjeng dkk, *Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Central Asia, tbk*, vol. 1, no. 3, Banjarmasin : Universitas Mangkurat Banjarmasin, 2013, hlm. 360.

meningkatkan kinerja. Pelaksanaan pelatihan dilakukan kepada para karyawan baru, sedangkan pengembangan diberikan kepada karyawan lama. Pelatihan dilaksanakan dalam rangka memberikan penyegaran pada para karyawan baru, agar mereka mampu meningkatkan kapasitas dirinya sebagai karyawan dan mampu bersaing. Sedangkan pengembangan diberikan pada karyawan lama yang sudah pernah diberikan pelatihan. Disini kemampuan yang sudah mereka miliki di asah kembali agar mereka lebih bisa meningkatkan lagi kemampuan yang mereka miliki. Dengan diberikannya pelatihan dan pengembangan kepada pegawai secara tepat, maka akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan yang dihasilkan.²⁶

Hasil penelitian skripsi “Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Takalar” yang disusun oleh Syamsuriadi Pratama pada tahun 2015, dapat disimpulkan Berdasarkan hasil persamaan regresi maka dapat diberikan penjelasan bahwa pelatihan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif. Begitu pun dengan hasil pengujian pengembangan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif. Ini menunjukkan bahwa kedua variabel yakni pelatihan dan pengembangan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Takalar. Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan terbukti kebenarannya.

²⁶ Indah Wahyuni, *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Perhubungan Bogor*, skripsi manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ahmad Dahlan, Jakarta, 2013, hlm. 78.

Berdasarkan hasil pengujian regresi, maka dapat diketahui bahwa variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Takalar adalah variabel pelatihan. Dari apa yang ditunjukkan oleh model analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa pelatihan adalah variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Takalar dapat diterima.²⁷

G. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah penulisan skripsi ini, maka dalam sistematika penulisannya akan dibagi menjadi 5 bab yang terdiri dari:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, pembatasan dan rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian, kajian pustaka dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini menguraikan tentang teoritis, meliputi pengertian, fungsi, dan proses manajemen sumber daya manusia, pengertian kinerja, pelaksanaan kinerja, pengertian pelatihan dan pengembangan, perbedaan pelatihan dan pengembangan, tujuan dan manfaat pelatihan dan pengembangan, metode pelatihan dan pengembangan dalam

²⁷ Syamsuriadi Pratama “Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pt Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Takalar” skripsi manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Makassar : Universitas Hasanuddin, 2015. hlm. 89.

meningkatkan kinerja karyawan, metode *on the job training*, metode *off the job training*.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai metode penelitian yang meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, metode pengumpulan data dan teknik analisa data.

BAB IV: ANALISIS PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PADA BANK TABUNGAN NEGARA SYARIAH .

Bab ini merupakan penjelasan hasil penelitian mengenai peningkatan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan pada Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Tegal.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan akhir dari seluruh rangkaian pembahasan dalam skripsi ini. Bab ini berisi tentang kesimpulan yang dilihat dari uraian hasil penelitian dan saran-saran untuk penelitian selanjutnya.

IAIN PURWOKERTO

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara Syariah cabang Tegal diadakan oleh Bank Tabungan Negara Syariah cabang Tegal secara bersamaan minimal 1 tahun sekali dan menggunakan dua metode yaitu metode *on the job training* dan *off the job training*, dua metode tersebut digunakan dalam program pelatihan dan pengembangan baik pada Bank Tabungan Negara syariah Tegal maupun pada Bank Tabungan Negara pusat. Mengingat Bank Tabungan Negara Syariah cabang Tegal masih Unit Usaha Syariah, dan semuanya diatur oleh Bank Tabungan Negara Pusat. Untuk metode *on the job training* itu sendiri diperuntukan untuk semua karyawan yaitu dengan teknik : 1) rotasi jabatan; 2) latihan intruksi jabatan; 3) magang; 4) *coaching*; 5) penugasan sementara; sama halnya dengan metode *off the job training* diperuntukan untuk semua karyawan yaitu dengan teknik: 1) teknik kuliah; 2) presentasi; 3) metode konperensi; 4) *programmed instruction*; 5) studi sendiri; 6) metode studi kasus; 7) *role playing*; 8) *business game*; 9) *vestibule training*; 10) latihan laboratorium; 11) program-program pengembangan eksekutif.

Adapun Peran pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara Syariah cabang Tegal, sangatlah penting

dalam peningkatan kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara Syariah cabang Tegal. Dimana setelah mengikuti program tersebut kinerja pegawai meningkat ditunjukkan dengan tingkat kemampuan para karyawan menjalankan pekerjaannya, walaupun ada sebagian karyawan memiliki double job pada pekerjaannya, tetapi masih bisa berjalan dengan baik dan tata kerja pada Bank Tabungan Negara Syariah cabang Tegal sudah cukup baik. Selain itu peran dari program pelatihan dan pengembangan karyawan yang dirasakan langsung oleh BTN Syariah cabang Tegal adalah dengan diraihnya penghargaan dari *islamic finance award* pada tahun 2015 dengan predikat *1 st rank the best sharia unit*, dan meningkatnya jumlah Nasabah pada tahun 2012-2016.

B. Saran

Dengan terselesaikannya penulisan skripsi ini, maka penulis menyumbangkan beberapa saran sebagai bahan pertimbangan dan proses pengembangan lebih lanjut. Adapun saran-saran yang dimaksud diantaranya sebagai berikut :

1. BTN Syariah cabang Tegal harus mempertahankan metode-metode program pelatihan dan pengembangan karyawan yang selama ini diterapkan. Karena berdasarkan analisis pada penelitian ini ternyata metode yang digunakan untuk pelatihan dan pengembangan sudah efektif dan sudah sesuai dengan materi pada buku.
2. Kaitannya dalam meningkatkan kinerja karyawan BTN Syariah cabang Tegal perlu kiranya BTN Syariah cabang Tegal meningkatkan lagi dengan baik

program-program pelatihan dan pengembangan pada pelatihan dasar perbankan syariah lebih mendalam lagi.

3. Peran pelatihan yang didapatkan oleh karyawan BTN Syariah cabang Tegal selami ini harus ditingkatkan lagi melalui pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Sebab dengan adanya sumber daya manusia yang berkompeten dengan didukung kinerja yang tinggi maka hal itu akan menentukan kinerja dan citra yang baik bagi BTN Syariah cabang Tegal.



DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2003, "*Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*" Bandung: PT. Refika Aditama
- Amin Widjaja Tunggal, 1993, "*Manajemen Suatu Pengantar*" Jakarta : PT Rineka Cipta
- Ayon Triyono, 2012, "*Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*" Jakarta Selatan : Suka Buku
- Berita.suaramerdeka.com 29/02/2016 10:00:05
- Buku Tahunan BTN 2014
- Buku Tahunan BTN 2015
- Elaine Tjeng dkk, 2013, "*Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan pada pt. Bank Central Asia, tbk*", Jurnal Ilmiah universitas mangkurat banjarmasin, Vol. 1, No. 3.
- Eli Yulianti, 2015, "*Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel Di Tenggarong Kutai Kartanegara*", Jurnal Ilmiah Universitas Mulawarman Samarinda, Vol. 3, No. 4.
- Fathul Aminudin Aziz, 2012, "*manajemen dalam prespektif islam*", Cilacap: Pustaka El-Bayan.
- Fendy Levy Kambey dkk, 2013, "*Pengaruh Pembinaan, Pelatihan Dan Pengembangan, Pemberdayaan, Dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Njonja Maneer Semarang*" Jurnal Ilmiah Universitas Diponegoro Vol. 10. No. 2.
- Hani Handoko, 2001, "*Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*" Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta
- <http://ppdpp.id/realisasi-flpp-per-bank/>. Diakses pada tanggal 23 Februari 2017
- <http://www.btn.co.id/id/Syariah/Tentang-Kami/Visi-Misi>. Diakses pada tanggal 26 Desember 2016
- Husein Umar, 2013, "*Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*" Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

- Imam Gunawan, 2014, *“Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik”* Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Indah Wahyuni, 2013, *“Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Perhubungan Bogor”* Skripsi Manajemen, Jakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ahmad Dahlan.
- Jusmaliani, 2014, *“Pengelolaan Sumber Daya Insani”* Jakarta : Bumi Aksara.
- Kasmir, 2000, *“Manajemen Perbankan”* Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Kuat Ismanto, 2009, *“Manajemen Syariah Implementasi TQM Dalam Lembaga Keuangan Syariah”*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Lexy J. Moleong, 2016 *“Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi”*, Bandung : PT. Remaja Rodaskara.
- Ma’ruf Abdullah, 2014, *“Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan”* Yogyakarta : Aswaja Persindo
- Mamik Eko dkk, 2012, *“Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan”* Jurnal Ilmiah Universitas Brawijaya Malang Vol. 7 No.1.
- Marketing Tool kit PT. Bank Tabungan Negara Persero, tbk, Unit Usaha Syariah
- Ninin Non Ayu Salmah, 2012, *“Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Muba Electric Power Sekayu”* Jurnal Ekonomi Dan Informasi Akuntansi Jenius Vol. 2 No. 3. Palembang : Universitas PGRI Palembang.
- Sjafri Mangkuprawira, 2004, *“Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik”* Bogor : Ghalia Indonesia
- Sudarmanto, 2009, *“Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM”* Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono, 2011, *“Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, cet. XIV”* Bandung : Alfabeta.
- Surya Dharma, 2013, *“Manajemen Kinerja Falsafah Teori Dan Penerapannya”*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Syamsuriadi Pratama, 2015, "*Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pt Bank Rakyat Indonesia Persero Tbk Kantor Cabang Takalar*" skripsi manajemen, fakultas ekonomi dan bisnis, makassar : universitas hasanuddin.

Wibowo, 2007, "*Manajemen Kinerja*", Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Yosep Satrio Wicaksono, 2016, "*pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan studi di SKM Unit V PT. Gudang garam, Tbk Kediri*" Jurnal Ilmiah Bisnis dan manajemen, Vol.3, No.1.

