

**PELATIHAN KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN
PELAYANAN NASABAH PADA BANK MUAMALAT
KANTOR CABANG PEMBANTU (KCP) MADIUN**

SKRIPSI



**Oleh:
Diana Fitriasaki
NIM 402180023**

**Pembimbing:
Yunaita Rahmawati, SE., M.Si., Ak
NIP 198406042019032012**

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
2022**

ABSTRAK

Fitriasari, Diana. Pelatihan Karyawan Dalam Meningkatkan Pelayanan Nasabah pada Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu (KCP) Madiun. *Skripsi*. 2022. Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Pembimbing: Yunaita Rahmawati, SE., M.Si., Ak.

Kata Kunci: Pelatihan, Pelayanan nasabah.

Pelatihan diartikan sebagai proses membekali dan membentuk karyawan dengan menambah kemampuan, keahlian, perilaku, dan pengetahuan karyawan. Bank Muamalat KCP Madiun menyelenggarakan program pelatihan karyawan secara terpusat di dalam internal Bank, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di lapangan, diketahui bahwa karyawan Bank Muamalat KCP Madiun sudah berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah sesuai dengan SOP Bank Muamalat.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah pada Bank Muamalat KCP Madiun, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan pada Bank Muamalat KCP Madiun, dan mengetahui efektivitas pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah pada Bank Muamalat KCP Madiun.

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan mewawancarai *Sub Branch Manager, Customer service, teller, dan Relationship manager* Bank Muamalat KCP Madiun. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah pada Bank Muamalat KCP Madiun dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan yaitu daya pikir karyawan, pelatih yang terampil susah diperoleh, sarana pelatihan yang kurang memadai. Sedangkan efektifitas pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun cukup efektif, dinilai dari kemampuan karyawan setelah mengikuti pelatihan.





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Puspita Jaya desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

NO	NAMA	NIM	JURUSAN	JUDUL
1	Diana Fitriyani	402180023	Perbankan Syariah	Pelatihan Karyawan Dalam Meningkatkan Pelayanan Nasabah pada Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu (KCP) Madiun

Telah selesai melaksanakan bimbingan, dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

Ponorogo, 26 April 2022.

Mengetahui,

Ketua Jurusan Perbankan Syariah,

Dr. Amin Wahyudi, M.E.I.
NIP 197502072009011007

Menyetujui,

Yunita Rahmawati, SE., M.Si., Ak.
NIP 198406042019032012



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : Pelatihan Karyawan Dalam Meningkatkan Pelayanan Nasabah pada Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu (KCP) Madiun

Nama : Dima Fitriyani

NIM : 402180023

Jurusan : Perbankan Syariah

Telah ditinjau dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Ekonomi.

Dewan penguji:

Ketua Sidang

Dr. Luhur Prasetyo, M.E.I.

NIP 197801122006041002

Penguji I

Dr. Amin Wahyudi, M.E.I.

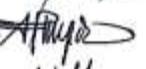
NIP 197502072009011007

Penguji II

Yunaita Rahmawati, SE., M.Si., Ak.

NIP 198406042019032012

()

()

()

Ponorogo, 07 Juni 2022

Mengesahkan,

Dekan FEBI IAIN Ponorogo



Dr. Fathulhadi Aminuddin, M.Ag.
NIP.197207142000031005

PONOROGO

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Diana Fitriyani
NIM : 402180023
Jurusan : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Judul Skripsi : Pelatihan Karyawan Dalam Meningkatkan Pelayanan Nasabah
pada Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu (KCP) Madiun

Menyatakan bahwa naskah skripsi/tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing, selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat di akses di ethesis.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 2 Juni 2022
Pembuat Pernyataan,



Diana Fitriyani
NIM 402180023

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dina Fitriyani

NIM : 402180023

Jurusan : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

Pelatihan Karyawan Dalam Meningkatkan Pelayanan Nasabah pada
Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu (KCP) Madiun

Secara keseluruhan adalah hasil karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang
dirujuk sumbernya.

Ponorogo, 2 Juni 2022

Pembuat Pernyataan,

The image shows a handwritten signature in black ink over a yellow official stamp. The stamp contains the text 'METERAI KEPOLISIAN' and 'DISA_4020474076'. To the left of the stamp, there are some colorful, partially visible stamps or markings.

Dina Fitriyani

NIM 402180023

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu modal terpenting bagi perusahaan, sebab keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya.¹ Fungsi sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya untuk mengembangkan perusahaan, namun juga untuk meningkatkan profit perusahaan.² Semakin baik pengetahuan sumber daya manusia maka semakin kuat daya saing perusahaan.³ Demikian pula dengan sumber daya manusia yang dimiliki bank harus memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan, mengingat *service quality* yang diberikan karyawan akan menentukan berhasil tidaknya bank di masa depan sehingga keberadaan sumber daya manusia memiliki kontribusi dan peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan.⁴ Untuk itu penting dilakukan upaya

¹ Wibowo, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)* (Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, 2017), 2.

² Fitri Rezeki dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (Jawa Barat: CV Media Sains Indonesia, 2021), 3.

³ Ibid.

⁴ Asmawarna Sinaga dkk., “Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan pada Bank Muamalat Cabang Medan Balai Kota,” *Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam* 3, no. 2 (2020): 237.

peningkatan kualitas sumber daya manusia secara komprehensif dan terus menerus melalui pelatihan.⁵

Pelatihan diartikan sebagai proses membekali dan membentuk karyawan dengan menambah kemampuan, keahlian, perilaku, dan pengetahuan karyawan.⁶ Artinya dengan diadakannya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya perusahaan, karyawan akan dibekali dengan berbagai pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang sesuai dengan bidang pekerjaannya sehingga mampu mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.⁷ Sasaran yang ingin dicapai dalam program pelatihan adalah peningkatan kinerja karyawan dalam jabatan atau kedudukan saat ini.⁸ Jika pelatihan yang dilaksanakan baik akan menghasilkan prestasi kerja yang baik untuk perusahaan dan karyawan, sebaliknya jika pelatihan buruk akan memberikan dampak merugikan bagi karyawan dan perusahaan sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai.⁹

Bank Muamalat KCP Madiun merupakan salah satu bank syariah di Kota Madiun yang memberikan pelayanan kepada nasabah untuk berbagai kebutuhan yang berkaitan dengan produk dan layanan bank mulai dari pengajuan

⁵ Ibid., 238.

⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*, 1 ed. (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2016), 126.

⁷ Ibid., 126.

⁸ Arman Paramansyah dan Irvi Nurul Husna, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam*, Pertama (Jawa Barat: Pustaka Al-Muqsih, 2021), 193.

⁹ Ibid.

pembiayaan, setor tunai, tarik tunai, pembuatan rekening, pengajuan kredit pemilikan rumah atau KPR, serta *mobile banking*. Untuk mencukupi kebutuhan karyawan yang berkompeten, profesional dan berwawasan luas di bidang perbankan, Bank Muamalat KCP Madiun menyelenggarakan program pelatihan karyawan dengan berbagai tingkat jabatan. Berbagai macam program pelatihan diselenggarakan secara terpusat maupun di dalam internal Bank Muamalat KCP Madiun yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM karyawan dan mampu meningkatkan *service quality* yang terbaik untuk diberikan kepada nasabah. Seperti yang dikatakan *Sub Branch Manager* terkait program pelatihan karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun adalah sebagai berikut:

“Pusat pelatihan minimal dalam satu tahun satu kali, dengan jenis pelatihan bisa dipilih, terdapat pelatihan tersendiri bagi *customer service* dan *teller* terkait pelayanan, pelatihan *service excellent* bagi *customer service* dan *teller*, semua karyawan diberi pelatihan dari pusat baik secara *online* maupun *offline* tentang *basic syariah* dan sistem operasional perbankan, pelatihan tentang tata cara pelayanan, satu Minggu sekali *roleplay* untuk melatih *on training customer service*, *teller*, marketing, dan karyawan yang lain dalam memberikan pelayanan yang baik untuk nasabah, setiap minggu ada *briefing online marketing* yang disampaikan pimpinan, dan pemberian materi kepada

customer service, teller, dan marketing tentang pelayanan.”¹⁰

Kualitas pelayanan di lembaga keuangan syariah memiliki peranan penting dalam memberikan kepuasan kepada nasabah. Kualitas pelayanan merupakan semua karakteristik dan keistimewaan produk atau jasa yang ditawarkan mampu memberikan kepuasan.¹¹ Untuk mengukur tingkat kualitas pelayanan dapat dilihat dari kesesuaian antara harapan nasabah dengan pelayanan yang diberikan.¹² Nasabah merasa puas jika *perceived performance* melebihi *expectations*, sebaliknya nasabah merasa tidak puas jika *perceived performance* jauh dibawah *expectation*.¹³ Standar pelayanan yang ramah dan profesional akan membuat nasabah perbankan merasa puas dan loyal terhadap bank tersebut.¹⁴

Adapun kriteria-kriteria pelayanan yang baik adalah tersedianya sarana prasarana yang baik, tersedianya petugas bank yang baik, bertanggung jawab kepada nasabah sejak awal sampai selesai dalam menjalankan suatu kegiatan pelayanan, mampu melayani secara cepat serta tepat, mampu berkomunikasi dengan baik, mampu memberikan

¹⁰ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 12 Januari 2022.

¹¹ Meithiana Indrasari, *Pemasaran Dan Kepuasan Pelanggan* (Surabaya: Unitomo Press, 2019), 61.

¹² Nafilatur Rohmah, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan di Lembaga Keuangan Syariah,” *Al-Musthofa: Journal of Sharia Economics*, 1, no. 1 (Juni 2018): 52.

¹³ Nur Rianto Al Arif, *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah* (Bandung: Alfabeta, 2012), 193.

¹⁴ Ibid.

jaminan kerahasiaan pada setiap transaksi yang dilakukan, memiliki pengetahuan serta kemampuan yang baik, dan mampu memahami kebutuhan atau keinginan nasabah.¹⁵ Berdasarkan wawancara dengan beberapa nasabah Bank Muamalat KCP Madiun, secara empiris ditemukan masih ada kritik tentang kualitas pelayanan. Sebagaimana hasil wawancara dengan nasabah Bank Muamalat KCP Madiun, ibu Sutinem menyampaikan:

“Menurut saya pelayanannya ramah, satpam selalu mengucapkan salam ketika nasabah masuk pintu bank, *customer service* saat melayani juga memberikan salam hormat dengan santun kepada nasabah dan melayani dengan sabar, *teller* melayani nasabah dengan ramah dan sabar. Hanya saja *customer service* suaranya saat transaksi kurang jelas, karena memakai masker sehingga nasabah sedikit kesulitan menangkap apa yang didengar, kadang juga ketika saya hendak melakukan transaksi setor tunai dihadapkan *teller* antriannya lama.”¹⁶

Sedangkan penjelasan bapak Ibrahim sebagai berikut:

“Saya merasa pelayanannya ramah, satpam selalu mengucapkan salam ketika nasabah masuk pintu bank, *customer service* selalu sabar dalam melayani nasabah, *teller* juga cepat dalam memberikan pelayanan kepada

¹⁵ Ivonne Wood, *Layanan Pelanggan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), 6.

¹⁶ Sutinem, Wawancara, 12 Januari 2022.

nasabah ketika melakukan transaksi. Hanya saja pemakaian masker membuat nasabah sering tidak mendengar dan memahami apa yang disampaikan oleh *customer service* karena informasi yang diberikan kurang jelas sehingga menimbulkan mispersepsi antara nasabah dengan pihak bank. Selain itu juga terkadang antrian di *customer service* lama karena *customer service* di Bank Muamalat ini cuma satu.”¹⁷

Sedangkan menurut ibu Sulestari sebagai berikut: “Pelayanannya cukup baik, satpam selalu menyambut nasabah dengan ramah dan sopan. Pelayanan yang diberikan *teller* cepat dan penjelasan yang diberikan *customer service* sudah cukup jelas. Hanya saja ketika saya ingin melakukan tarik tunai di ATM lokasinya terlalu jauh dengan tempat tinggal.”¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa pelayanan di Bank Muamalat KCP Madiun sudah bagus, akan tetapi ada beberapa pelayanan yang kurang berkenan di hati nasabah sehingga mempengaruhi persepsi nasabah terkait kualitas pelayanan di Bank Muamalat KCP Madiun. Namun, fakta yang diperoleh peneliti di lapangan karyawan Bank Muamalat KCP Madiun sudah berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah sesuai dengan SOP Bank Muamalat, seperti karyawan memberikan pelayanan kepada nasabah secara cepat, cermat, tepat, akurat, selalu memperhatikan

¹⁷ Ibrahim, Wawancara, 12 Januari 2022.

¹⁸ Sulestari, Wawancara, 12 Januari 2022.

kebutuhan dan keinginan nasabah, berlaku ramah, sopan, dan selalu membantu nasabah.

Studi penelitian terdahulu yang membahas pelatihan karyawan sudah banyak dilakukan, seperti penelitian oleh Anggraini tahun 2021, penelitian Yolanda tahun 2021, penelitian Sinaga, dkk tahun 2020, penelitian Amriyanti tahun 2019, serta penelitian Zakaria tahun 2018, namun terkait tema ini yang lebih spesifik belum dilakukan. Pada penelitian ini, peneliti memilih teori pelatihan oleh Wilson Bangun yang menyatakan bahwa pelatihan diperlukan untuk mempertahankan dan memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif.¹⁹ Agar pelatihan karyawan berjalan efektif dan efisien maka dibutuhkan proses yang sistematis dengan memperhatikan setiap tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pelatihan yang tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan.²⁰ Hal ini perlu dilakukan untuk menghindari hal-hal yang tidak diharapkan, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.²¹ Alasan peneliti memilih teori ini karena teori ini dapat membantu peneliti dalam menganalisis permasalahan yang ada pada penelitian yang sedang peneliti lakukan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, pelatihan karyawan inilah yang menarik perhatian dan keinginan peneliti untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan karyawan dalam meningkatkan

¹⁹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Glora Aksara Pratama, 2012), 201.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

pelayanan nasabah, faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan, dan efektifitas pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun. Sehingga berdasarkan paparan diatas, peneliti perlu melakukan penelitian lebih lanjut yang akan dituangkan dalam skripsi yang berjudul **“Pelatihan Karyawan Dalam Meningkatkan Pelayanan Nasabah pada Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu (KCP) Madiun”**

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun?
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun?
3. Bagaimana efektifitas pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun

2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun
3. Untuk mengetahui efektifitas pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis

Sebagai sumber referensi, untuk menambah khasanah keilmuan bagi civitas akademi mengenai ilmu perbankan syariah tentang pelatihan karyawan, sekaligus menambah literatur kepustakaan terkait penelitian kualitatif. Serta bagi peneliti untuk menambah wawasan dalam ruang lingkup ilmu perbankan syariah khususnya tentang pelatihan karyawan.

2. Manfaat praktis

Dapat dijadikan bahan evaluasi bagi lembaga keuangan syariah khususnya Bank Muamalat KCP Madiun dalam melaksanakan pelatihan karyawan serta bagi pihak karyawan dapat memberikan pelayanan secara benar dan tepat kepada nasabah.

E. Studi Penelitian Terdahulu

Setelah peneliti melakukan penelusuran terdapat beberapa penelitian yang melakukan pembahasan mengenai pelatihan karyawan. Berikut beberapa penelitian yang sama dengan yang dilakukan peneliti, diantaranya:

1. Penelitian Riri Anggraini dengan judul, “Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Bank Muamalat Cabang Bengkulu Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan”, hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Muamalat Cabang Bengkulu melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan dengan metode *in class training*, *management development*, *online training*, dan *on the job training* yang sudah berjalan efektif dan efisien.²² Perbedaan penelitian Riri dengan peneliti adalah terletak pada tempat penelitian, dimana peneliti memilih objek penelitian di Bank Muamalat KCP Madiun. Penelitian Riri membahas implementasi dan efektivitas pelatihan dan pengembangan, sedangkan peneliti tentang pelaksanaan pelatihan karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan, dan efektivitas pelatihan karyawan. Sementara persamaan penelitian ini terletak pada topik dan tema penelitian yaitu pelatihan karyawan.
2. Penelitian Reren Yolanda dengan judul, “Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja SDM Bank Muamalat Indonesia (BMI) KC Bengkulu”, dengan hasil akhir bahwa Bank Muamalat Cabang Bengkulu melakukan pelatihan selama tiga hari dengan metode *in class training*,

²² Riri Anggraini, “Implementasi Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Bank Muamalat Cabang Bengkulu Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan” (Skripsi, Bengkulu, IAIN Bengkulu, 2021).

management development, on the job training, online training, dan one on one coaching, serta pengembangan kariernya dilakukan sekali dalam setahun.²³ Adapun perbedaan penelitian Reren dengan peneliti adalah terletak pada tempat penelitian, dimana peneliti memilih objek penelitian di Bank Muamalat KCP Madiun. Penelitian Reren membahas sistem pelatihan dan pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja SDM, sedangkan peneliti tentang pelaksanaan pelatihan karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan, dan efektivitas pelatihan karyawan. Sementara persamaan penelitian ini terletak pada topik dan tema penelitian yaitu pelatihan karyawan.

3. Penelitian Asmawarna Sinaga dkk, dengan judul, “Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan pada Bank Muamalat Cabang Medan Balai Kota”, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala cabang dan karyawan Bank Muamalat Cabang Medan Balai Kota sangat baik, teliti, sopan, ramah, serta cara kerja karyawan dan respons nasabah sangat baik.²⁴ Perbedaan penelitian Asmawarna dengan peneliti terletak pada tempat

²³ Reren Yolanda, “Sistem Pelatihan Dan Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja SDM Bank Muamalat Indonesia (BMI) KC Bengkulu” (Skripsi, Bengkulu, IAIN Bengkulu, 2021).

²⁴ Sinaga dkk., “Analisis Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan pada Bank Muamalat Cabang Medan Balai Kota.”

penelitian, dimana peneliti memilih objek penelitian di Bank Muamalat KCP Madiun. Penelitian Asmawarna membahas peningkatan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan, sedangkan peneliti tentang pelaksanaan pelatihan karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan, dan efektivitas pelatihan karyawan. Sementara persamaan penelitian ini terletak pada topik dan tema penelitian yaitu pelatihan karyawan.

4. Penelitian Aprilia Amriyanti dengan judul, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank Syariah yang Kompetitif Peningkatan Kinerja dan Mutu Pelayanan Bank Muamalat KCP Palopo”, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi untuk menjadikan muslim yang kompetitif dengan metode takziah, tilawah, hikmah, taklim, sidiq, tabligh, amanah, dan fatanah. Adapun strategi dalam peningkatan kinerja dengan *balanced scorecard*, *e-learning*, *classical training*, *training internal*, dan *bereaving coaching and counseling*. Sedangkan untuk mutu pelayanan strateginya adalah *responsive*, *tangible*, *assurance*, dan *reliability*.²⁵ Perbedaan penelitian Aprilia dengan peneliti terletak pada tempat penelitian, dimana peneliti memilih objek penelitian di Bank Muamalat KCP Madiun. Penelitian Aprilia

²⁵ Aprilia Amriyanti, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank Syariah Terhadap Pribadi Muslim Yang Kompetitif Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Dan Mutu Pelayanan Bank Muamalat Kcp Palopo” (Skripsi, Palopo, IAIN Palopo, 2019).

membahas strategi pengembangan sumber daya manusia terhadap pribadi muslim yang kompetitif, peningkatan kinerja, dan mutu pelayanan, sedangkan peneliti tentang program pelatihan karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan, dan efektivitas pelatihan karyawan. Sementara persamaan penelitian ini terletak pada topik dan tema penelitian yaitu pelatihan karyawan.

5. Penelitian Faris Yahya Z dengan judul, “Pelatihan dan Pengembangan SDM Karyawan di PT Bank Syariah Mandiri Kantor KCP Batu, hasil penelitian menunjukkan bahwa metode yang digunakan adalah metode pembelajaran *in class*, metode rotasi, *on the job training*, persiapan pengganti, dan pelatihan sambil bekerja.²⁶ Perbedaan penelitian Faris dengan peneliti terletak pada tempat penelitian, yang mana peneliti memilih objek penelitian di Bank Muamalat KCP Madiun. Penelitian Faris mendeskripsikan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, sedangkan peneliti tentang pelaksanaan pelatihan karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan, dan efektivitas pelatihan karyawan. Sementara persamaan penelitian ini terletak pada topik dan tema penelitian yaitu pelatihan karyawan.

²⁶ Faris Yahya Zakaria, “Pelatihan dan Pengembangan SDM Karyawan di PT.Bank Syariah Mandiri Kantor KCP Batu” (Tugas Akhir, Malang, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018).

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

a. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan mencari data yang berhubungan dengan pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah secara langsung di Bank Muamalat KCP Madiun supaya memperoleh data yang akurat.

b. Pendekatan penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun.

2. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif kehadiran penelitian di lapangan sangat penting, sebab dengan kehadiran penelitian akan diperoleh data yang sebenarnya tentang objek penelitian tanpa adanya penambahan dan tanpa rekayasa sehingga hasil yang diperoleh benar-benar valid.

3. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini lokasi yang dijadikan objek penelitian oleh peneliti adalah Bank Muamalat KCP Madiun yang berlokasi di Jl. Kolonel Marhadi No.28, Nambangan Lor, Manguharjo, Kota Madiun, Jawa Timur.

4. Data dan Sumber Data

a. Data

Adapun data yang dibutuhkan peneliti dalam penyusunan skripsi ini berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun
- 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun
- 3) Efektifitas pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun.

b. Sumber data

Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh dari *Sub Branch Manager, Customer service, teller, dan Relationship manager* terkait data pelatihan karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun.

5. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah wawancara dan dokumentasi. Dalam wawancara ini peneliti menggunakan metode wawancara terstruktur dengan menyiapkan terlebih dahulu pertanyaan-pertanyaan tertulis.²⁷ Tujuannya adalah untuk menemukan

²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 305.

informasi yang lebih fokus dan tidak keluar dari rumusan masalah, sehingga informasi tidak dibuat bingung dengan pertanyaan peneliti. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan pihak Bank Muamalat KCP Madiun yaitu bapak Affandi Sophia Wijaya selaku *Sub Branch Manager*, bapak Julian selaku *Customer service*, ibu Erly selaku *teller*, ibu Ely selaku *Relationship manager*, dan beberapa nasabah Bank Muamalat KCP Madiun. Peneliti melakukan wawancara dengan *Sub Branch Manager* Bank Muamalat KCP Madiun, karena mengawasi kegiatan operasional Bank Muamalat KCP Madiun dalam kesehariannya. Sedangkan tujuan adanya dokumentasi adalah untuk memperoleh data secara langsung di tempat penelitian yaitu berupa dokumen-dokumen yang relevan seperti struktur organisasi dan visi misi perusahaan.

Peneliti mendapatkan informasi bagaimana pihak bank dalam melaksanakan pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah. Kemudian wawancara dengan *Customer service* dan *teller* sebagai *front liner*, serta *Relationship manager* yang selalu berhubungan dengan nasabah sehingga peneliti faham, sebab munculnya ketidakpuasan nasabah. Informan penulis yang terakhir adalah nasabah Bank Muamalat KCP Madiun, dari sumber yang diperoleh nasabah secara detail menceritakan hal yang melatarbelakangi kurangnya kepuasan nasabah terhadap kualitas pelayanan di Bank Muamalat KCP Madiun. Adapun

tahapan wawancara yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengisi permohonan surat izin penelitian untuk skripsi di <https://surat.febi.iainponorogo.ac.id/home-mahasiswa.php>
 - 2) Datang ke Bank Muamalat KCP Madiun dengan membawa list pertanyaan untuk ditanyakan kepada narasumber
 - 3) Melakukan wawancara dengan narasumber sesuai jadwal
 - 4) Mencatat hasil wawancara sesuai jawaban narasumber
 - 5) Memperoleh data.
6. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data yang dilakukan penulis dengan melakukan tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, dan *conclusion*. Pada tahap reduksi data peneliti melakukan pemilihan hal-hal pokok, merangkum, dan pemusatan perhatian pada hal-hal yang pokok terkait data pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah. Setelah semua data direduksi, langkah selanjutnya adalah penyajian data. Pada tahap penyajian data peneliti menguraikan hasil informasi yang didapat dari kegiatan wawancara. Tujuannya untuk memudahkan dalam memahami informasi yang didapat sekaligus merencanakan langkah penelitian selanjutnya. Setelah data dari hasil

wawancara dengan pihak Bank Muamalat KCP Madiun direduksi dan disajikan, langkah selanjutnya dengan menarik kesimpulan.

7. Analisis Data

Setelah semua data penelitian tentang pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun diperoleh, maka langkah selanjutnya adalah analisis data. Teknik analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini dengan membandingkan data-data yang diperoleh dengan teori-teori ahli yang nantinya diakhiri dengan kesimpulan.

8. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Setelah data dianalisis, langkah selanjutnya adalah pengujian keabsahan data. Adapun cara yang digunakan peneliti untuk mengukur keabsahan data dengan cara pengujian kredibilitas, yang dilakukan dengan triangulasi sumber, dengan cara membandingkan hasil wawancara dari *Sub Branch Manager*, *Customer service*, *teller*, dan *Relationship manager* yang di dapatkan dari pihak Bank Muamalat KCP Madiun. Di sini peneliti mengecek serta membandingkan data yang telah diperoleh untuk memastikan keabsahan data untuk di analisis.

G. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah yang berkaitan dengan pelatihan karyawan dan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun. Rumusan masalah, tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan, dan efektivitas pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun. Manfaat penelitian teoritis sebagai bahan referensi dan menambah wawasan, dan manfaat praktis sebagai bahan evaluasi dan sumber referensi. Studi penelitian terdahulu yang menguraikan perbedaan dan persamaan penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pelatihan karyawan. Metode penelitian yang berisikan pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran penelitian, lokasi penelitian, data penelitian terkait pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun serta sumber data. Teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, teknik analisis data, teknik pengecekan keabsahan data, dan sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN TEORI

Pada bab ini berisi penjabaran teori pelatihan dan pelayanan. Penggunaan teori ini digunakan untuk membantu dalam mengetahui data dan menerangkan data yang diteliti.

BAB III PAPARAN DATA

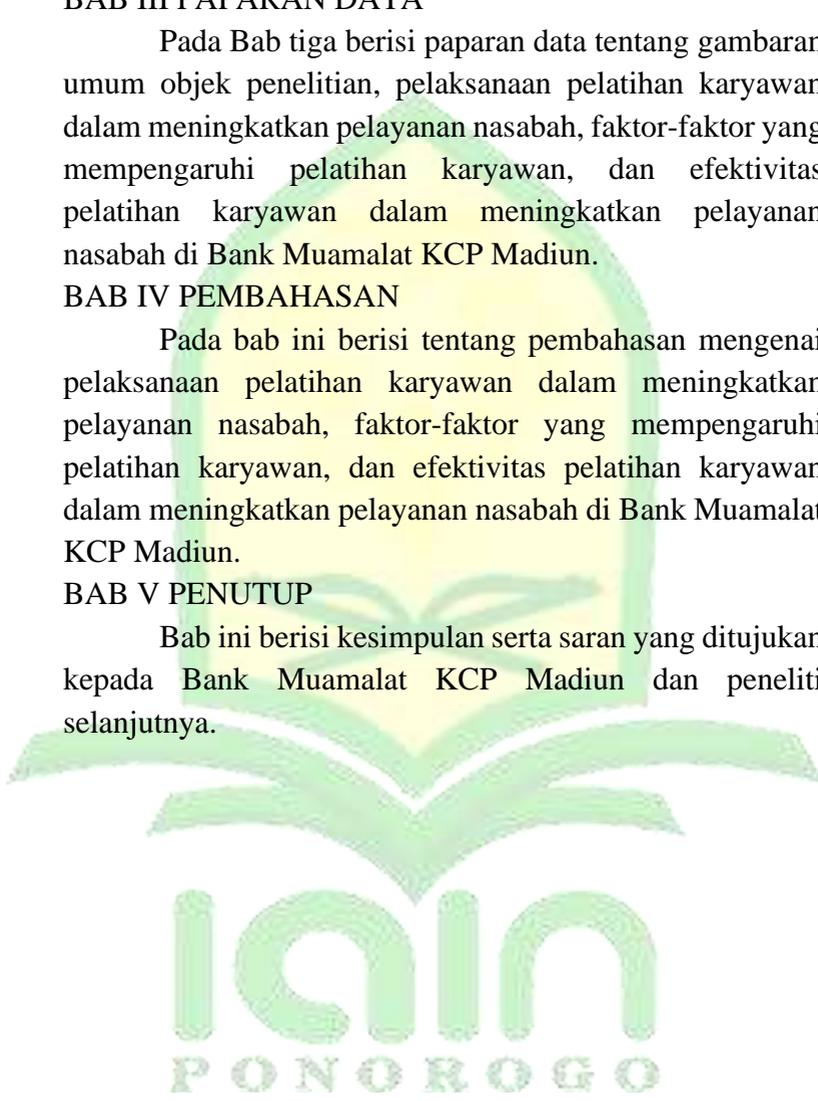
Pada Bab tiga berisi paparan data tentang gambaran umum objek penelitian, pelaksanaan pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah, faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan, dan efektivitas pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun.

BAB IV PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang pembahasan mengenai pelaksanaan pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah, faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan, dan efektivitas pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan serta saran yang ditujukan kepada Bank Muamalat KCP Madiun dan peneliti selanjutnya.



BAB II

PELATIHAN KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN NASABAH

A. Pelatihan

1. Definisi Pelatihan

Berdasarkan pasal 1 ayat 9 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, pelatihan kerja didefinisikan sebagai keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.¹ Pelatihan juga dapat diartikan sebagai proses merubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang memiliki orientasi saat ini dan masa yang akan datang untuk membantu karyawan mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan tugasnya.²

Menurut Rivai dan Sagala pelatihan adalah proses yang sistematis untuk merubah perilaku karyawan agar sesuai dengan tujuan perusahaan, baik keahlian dan kemampuan karyawan dalam

¹ “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003,” 25 Maret 2003, 3.

² I Gede Putu Kawiana, *Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM” Perusahaan*, Pertama (Bali: UNHI Press Publishing, 2020), 141.

melaksanakan pekerjaannya.³ Pengertian lain pelatihan menurut Masram dan Mu'ah adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan.⁴ Sedangkan menurut Arman dan Irvi pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.⁵ Dari beberapa pendapat diatas maka pelatihan adalah suatu kegiatan yang sistematis dan terorganisir untuk menambah keahlian, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar sesuai dengan tujuan perusahaan.

2. Tujuan Pelatihan

Adapun tujuan pelatihan adalah sebagai berikut⁶:

a. Menambah pengetahuan

Dengan adanya pelatihan pengetahuan karyawan akan bertambah, sehingga secara tidak langsung

³ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, Pertama (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 126.

⁴ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pertama (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015), 109.

⁵ Paramansyah dan Husna, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam*, 189.

⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*, 131.

akan mempengaruhi atau merubah perilaku dalam bekerja.

b. Mengasah kemampuan karyawan

Karyawan yang sebelumnya tidak memiliki kemampuan, setelah mengikuti pelatihan lebih mampu dalam mengerjakan tugas dari perusahaan.

c. Meningkatkan keterampilan

Selain memiliki pengetahuan, karyawan juga diharapkan memiliki keterampilan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

d. Meningkatkan rasa tanggung jawab

Dengan memiliki rasa tanggung jawab, karyawan akan bekerja lebih serius, sehingga hasil pekerjaannya menjadi lebih baik.

e. Meningkatkan motivasi kerja

Dengan mengikuti pelatihan, karyawan akan termotivasi untuk berkerja dengan giat, maka tentu akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya.

f. Menambah loyalitas

Dengan adanya pelatihan, kesetiaan karyawan kepada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi *turn over* karyawan.

g. Memahami budaya perusahaan

Karyawan dapat memahami dan mengamalkan norma-norma atau kebiasaan yang berlaku di dalam suatu perusahaan.

3. Tahapan Pelatihan

Adapun tahapan pelatihan karyawan adalah sebagai berikut⁷:

a. Kebutuhan pelatihan

Pelatihan bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sebelum pelatihan ditetapkan menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, perlu dilaksanakan terlebih dahulu diagnosis atas masalah-masalah pada kinerja karyawan. Dalam analisis kebutuhan pelatihan, ada tiga sumber yang perlu dipertimbangkan dan penting untuk diperhatikan, yaitu⁸:

1) Analisis organisasi

Analisis ini dapat mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan. Di sini penting dilakukan inventarisasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan yang dimiliki perusahaan.

2) Analisis pekerjaan

Analisis ini dilakukan dengan membandingkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan.

⁷ Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 203.

⁸ *Ibid.*, 203.

3) Analisis individual

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui atau menentukan perlu tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut.

b. Perancangan pelatihan

Setelah kebutuhan pelatihan dapat ditentukan, berdasarkan analisis yang dilakukan jika ternyata pelatihan dibutuhkan untuk mengembangkan para anggota organisasi, maka langkah selanjutnya adalah perancangan. Untuk mencapai hasil yang efektif, perlu diperhatikan konsep pembelajaran dalam perancangan pelatihan. Dalam merancang pelatihan, terdapat tiga faktor penting yang perlu diperhatikan, antara lain⁹:

1) Kesiapan peserta pelatihan

Para peserta pelatihan yang siap berarti mereka mempunyai keterampilan-keterampilan dasar yang diperlukan, ada motivasi, dan efektivitas diri.

2) Kemampuan pelatih

Kemampuan pelatih sangat besar pengaruhnya dalam mencapai keberhasilan pelatihan. Seorang pelatih dituntut untuk dapat menguasai materi pelatihan semaksimal mungkin

⁹ Ibid., 204.

agar peserta pelatihan dapat menguasai pengetahuan dari materi yang disampaikan.

3) Materi pelatihan

Materi pelatihan sangat menentukan dalam memperoleh keberhasilan pada proses pelatihan. Materi pelatihan yang disampaikan harus sesuai dengan persyaratan pekerjaan.

c. Pelaksanaan pelatihan

Dalam melaksanakan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilaksanakan pengujian atas metode-metode yang digunakan. Tindakan ini dilakukan untuk memastikan bahwa metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

d. Penilaian pelatihan

Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang dicapai dengan tujuan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan-tujuan yang diharapkan para manajer.

Untuk menghindari agar tidak terjadi pemberian sebuah pelatihan yang kurang tepat sasaran dan berdampak pada pemakaian waktu serta materi yang percuma, maka harus diadakan sebuah analisis kebutuhan pelatihan.¹⁰ Setidaknya, terdapat tiga tahapan pokok pada pelatihan serta pengembangan, yaitu¹¹:

¹⁰ Rezeki dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, 85.

¹¹ Ibid.

a. Analisis kebutuhan pelatihan

Jenis kebutuhan pelatihan ada tiga antara lain¹²:

- 1) *General treatment need*, merupakan penilaian kebutuhan pelatihan untuk seluruh karyawan dalam sebuah klasifikasi pekerjaan dengan tidak memperhatikan data tentang *performance* dari seorang karyawan tertentu.
- 2) *Oversable performance discrepancies*, yaitu model penilaian kebutuhan pelatihan berdasarkan hasil pengamatan pada bermacam-macam permasalahan, interview, daftar pertanyaan, serta evaluasi ataupun penilaian kinerja, serta melalui cara meminta pekerja agar mengawasi hasil pekerjaannya sendiri.
- 3) *Future human resources needs*, yakni tipe kebutuhan pelatihan ini tidak berhubungan pada ketidakcocokan kinerja, namun lebih berhubungan pada SDM di waktu mendatang.

b. Mendesain program pelatihan

Untuk mendesain pelatihan dan pengembangan SDM, terdapat dua hal yang wajib diperhatikan, antara lain¹³:

- 1) Metode pelatihan, metode pelatihan yang cocok tergantung pada tujuan yang diharapkan. Tujuan maupun target pelatihan yang tidak sama bisa

¹² Ibid.

¹³ Ibid., 89.

berdampak pada penggunaan metode yang tidak sama juga.

- 2) Prinsip umum bagi metode pelatihan, metode apapun yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan, maka metode itu harus berdasarkan prinsip di bawah ini¹⁴:
 - a) Menyemangati seluruh peserta pelatihan
 - b) Menampilkan keterampilan-keterampilan
 - c) Konsisten terhadap isi pelatihan
 - d) Peserta memiliki partisipasi aktif
 - e) Memberi peluang dalam meningkatkan keahlian Memberi *feedback*
 - f) Mendukung hasil dari pelatihan ke pekerjaan
 - g) Dari sisi biaya harus efektif.

c. Evaluasi efektifitas program

Tahapan ini bertujuan dalam mengevaluasi apakah pelatihan itu efektif dalam meraih target yang sudah ditentukan. Agar pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan efektif, maka pelatihan wajib menjadi sebuah jalan keluar yang cocok untuk permasalahan organisasi apabila pelatihan tersebut bertujuan untuk membenahi kelemahan keahlian. Karena itu, karyawan harus meningkatkan usaha belajarnya dan menyadari pentingnya mendapatkan sebuah informasi baru

¹⁴ Ibid.

ataupun mempelajari berbagai keterampilan baru yang didapatkan.¹⁵

4. Metode Pelatihan

Dalam praktiknya metode pelatihan menurut Wilson terdiri atas¹⁶:

a. Metode *on the job training*

Dalam metode ini karyawan diberikan pelatihan secara langsung mengenai pekerjaan yang akan ditanganinya. Metode *on the job training* meliputi¹⁷:

- 1) Rotasi pekerjaan, merupakan pemindahan pekerjaan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.
- 2) Penugasan yang direncanakan, menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.
- 3) Pembimbingan, pelatihan tenaga kerja langsung yang dilakukan oleh atasannya.
- 4) Pelatihan posisi, tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini biasanya dilakukan kepada

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 210.

¹⁷ Ibid.

tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan.

b. Metode *off the job training*

Dalam metode pelatihan dan pengembangan ini dilaksanakan dengan lokasi terpisah dengan tempat kerja. Metode *off the job training* meliputi¹⁸:

- 1) *Business games*, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu.
- 2) *Vestibule School*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan.
- 3) *Case Study*, dimana para peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut.

Sedangkan menurut Sedarmayanti, metode pelatihan dapat dilakukan dengan cara, sebagai berikut¹⁹:

- a. *On the job training* yaitu metode pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode *On the job training* terdiri dari 2 jenis yaitu *Informal On the job*

¹⁸ Ibid., 210.

¹⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), 207–215.

(Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut sendiri) dan *Formal On the job* (Peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya). *On the job training* meliputi²⁰:

- 1) *Rotation Of Assignment/Job Rotation/Planned Progression* (pertukaran atau rotasi pekerjaan), tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang peserta dalam bisnis. Karyawan berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam bulan sampai dua tahun.
- 2) *Coaching and counselling* (bimbingan dan penyuluhan), pelatihan dilaksanakan dengan cara peserta harus melaksanakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli.
- 3) *Apprenticeship training* (magang), magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mengetahui bagaimana cara melakukan suatu kegiatan.

²⁰ Ibid.

- 4) *Demonstration and example* (demonstrasi dan pemberian contoh), pelatih harus memberi contoh atau memperagakan cara melakukan pekerjaan/cara bekerja suatu alat/mesin.
- b. *Off the job training* adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja terpisah atau di luar tempat kerja, dan di luar waktu kerja reguler. *Off the job training* terdiri dari²¹:
 - 1) *Simulation* (simulasi), dilakukan dengan cara menggunakan alat atau mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan yang sebenarnya. Alat/mesin maupun kondisi lingkungan merupakan tiruan dari kondisi kerja sebenarnya. simulasi ini mengacu pada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi pelatih. Metode simulasi meliputi²²:
 - a) *Case study* (studi kasus), studi kasus adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kasus ini digunakan untuk merangsang topik diskusi, dan dari semua jenis topik, sebagaimana halnya simulasi kasus dapat sederhana atau rumit.

²¹ Ibid., 209.

²² Ibid., 210.

- b) *Role playing* (bermain peran), peserta diminta memainkan peran tertentu, pada situasi tertentu dalam organisasi tiruan. Diharapkan peserta memiliki pemahaman sikap dan perilaku tertentu yang harus diambil dalam kaitannya dengan situasi atau kondisi yang tertentu pula, melalui pengalihan pengetahuan/pengalaman.
- c) *Business game* (permainan peran dalam bisnis), bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas. Pengorganisasian para pesertanya dilakukan dengan membagi peserta ke dalam beberapa tim yang bertugas untuk secara kompetitif memecahkan masalah tertentu dari suatu organisasi tiruan.
- d) *Vestibule* (pelatihan beranda), metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan semi ahli. Penekanan metode pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi, pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih *teller* bank, operator mesin, juru ketik dan pekerjaan sejenis.
- e) *Laboratory training* (pelatihan dengan laboratorium), metode pelatihan dengan peralatan laboratorium dilaksanakan dengan cara peserta dibawa ke dalam situasi yang

dapat menyaksikan, merasakan, dan mencoba sendiri tentang suatu kejadian atau peran sehingga pelatihan dapat lebih mantap dan lebih terkesan.

f) *Sensitivity training* (pelatihan sensitivitas), metode pelatihan sensitivitas adalah Metode pelatihan untuk meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntut diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap dan perilaku peserta pelatihan.

g) *Outbound* atau *wilderness* (pelatihan alam terbuka), metode pelatihan alam terbuka adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung di alam terbuka yang meliputi pendakian gunung, pelayaran, arung jeram, sepeda gunung dll.

2) *Presentation information* (presentasi informasi), meliputi²³:

a) *Lecture* (kuliah), kuliah adalah penyajian informasi secara lisan. Kuliah yaitu ceramah/pidato dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah untuk tujuan pengajaran dan kuliah merupakan pelatihan paling umum.

b) *Conference* (konferensi atau seminar), konferensi dilakukan secara berkelompok,

²³ Ibid., 212.

berisi diskusi yang diawasi oleh evaluator. Setelah diskusi selesai, evaluator menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta.

- c) *Programmed instruction* (instruksi terprogram), instruksi terprogram adalah presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram/tertentu.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan adalah²⁴:

a. Peserta pelatihan

Calon peserta pelatihan merupakan faktor utama yang menentukan berhasil tidaknya suatu pelatihan dan pengembangan karyawan. Calon karyawan yang akan mendapatkan pelatihan harus dinilai kecerdasan, kemampuan, kemauan, motivasi, dan perilakunya. Tujuannya untuk menentukan jenis pelatihan yang akan diikutinya.

b. Pelatih

Jika pelatih kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan, maka ilmu yang diberikan ke peserta pelatihan juga berkurang. Demikian pula sebaliknya jika pelatih mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang baik tetapi kurang dalam

²⁴ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*, 144.

mengajar atau menyampaikan materi pelatihan, akan membuat peserta kesulitan menangkap apa yang disampaikan.

c. Materi pelatihan

Kedalaman materi yang diberikan kepada peserta tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik, demikian juga sebaliknya.

d. Lokasi pelatihan

Jika pelatihan dilaksanakan di dalam perusahaan, khusus karyawan lama akan merasa jenuh dan tidak fokus mengikuti pelatihan, akibatnya hasilnya kurang optimal.

e. Waktu pelatihan

Makin lama pelatihan, maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat dan pada akhirnya akan mempengaruhi hasil pelatihan dan pengembangan yang diikutinya.

Menurut Veithzal Rivai dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang.²⁵ Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Untuk itu perlu dipertimbangkan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan yaitu *cost-effectiveness* atau efektivitas biaya, materi program

²⁵ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 173.

yang dibutuhkan, prinsip-prinsip pembelajaran, ketepatan dan kesesuaian fasilitas, kemampuan dan preferensi peserta pelatihan, dan kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.²⁶ Sedangkan Menurut Marwansyah, faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia adalah dukungan dari manajemen puncak, komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia, perkembangan teknologi, kompleksitas organisasi, gaya belajar, dan kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.²⁷

6. Evaluasi Hasil Program Pelatihan

Agar pelatihan yang dilaksanakan efektif, maka diperlukan tahapan yang bertujuan untuk mengevaluasi apakah pelatihan itu efektif dalam meraih target yang sudah ditentukan. Ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu²⁸:

- a. Kriteria pendapat, kriteria ini didasarkan bagaimana pendapat peserta pelatihan mengenai pelatihan yang telah dilakukan. Hal ini dapat diungkap dengan menggunakan kuesioner mengenai pelaksanaan pelatihan. Bagaiman

²⁶ Ibid.

²⁷ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Keempat (Bandung: CV Alfabeta, 2016), 156.

²⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Renika Cipta, 2013), 59.

- pendapat peserta mengenai materi yang telah diberikan pelatih, metode yang digunakan, situasi pelatihan.
- c. Kriteria belajar, kriteria belajar dapat diperoleh dengan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur skill, dan kemampuan mereka.
 - d. Kriteria perilaku, kriteria perilaku dapat diperoleh dengan melakukan tes keterampilan kerja, sejauh mana perubahan peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.
 - e. Kriteria hasil, kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan turnover, berkurangnya tingkat absen, meningkatkan produktivitas, meningkatnya penjualan, meningkatnya kualitas kerja dan produksi. Hal itu membutuhkan identifikasi serta pengembangan kriteria khusus.

Untuk mengetahui apakah ada perubahan setelah pelatihan dan pengembangan maka diperlukan evaluasi. Evaluasi program pelatihan dapat dilakukan dengan cara²⁹:

- a. Analisis biaya atau keuntungan, memeriksa biaya-biaya yang dihubungkan dengan pelatihan dan pengembangan serta keuntungan-keuntungan yang diterima melalui analisis biaya/keuntungan.

²⁹ Wibowo, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*, 60.

- b. *Benchmarking*, melakukan perbandingan dengan organisasi lain yang melakukan pelatihan dan pengembangan.
- c. Tingkat penilaian, mengevaluasi sebelum pelatihan dengan cara³⁰:
 - 1) Reaksi, organisasi mengevaluasi tingkat dari reaksi para peserta dengan mengadakan wawancara atau dengan memberikan kuesioner.
 - 2) Belajar, di evaluasi dengan mengukur seberapa baik peserta telah mempelajari fakta-fakta, ide-ide, konsep, teori serta sikap yang dapat dilakukan dengan tes.
 - 3) Perilaku, mengevaluasi pelatihan dalam tingkatan perilaku melibatkan pengukuran dari efek pelatihan kepada kinerja melalui wawancara kepada peserta dan rekan kerja mereka juga mengobservasi kinerja mereka. Contoh evaluasi perilaku terhadap para manajer yang berpartisipasi dalam lokakarya mengenai wawancara, dapat dilakukan dengan mengobservasi mereka mengerjakan wawancara terhadap para pelamar. Jika para manajer menanyakan pertanyaan-pertanyaan sebagaimana yang dilatihkan dan mereka menggunakan pertanyaan tindak lanjut yang

³⁰ Ibid.

tepat, maka indikasi perilaku dari pelatihan wawancara tadi dapat diperoleh.

- 4) Hasil, mengukur efek pelatihan pada pencapaian tujuan organisasi. Misalnya produktivitas, tingkat keluar masuk karyawan, dan kualitas dapat dilakukan dengan membandingkan catatan sebelumnya dan sesudah pelatihan.

7. Pelatihan *Front Liner*

a. Pengertian pelatihan *Front liner*

Pelatihan *front liner* merupakan pelatihan yang dirancang khusus oleh perusahaan perbankan untuk para karyawan yang menjabat di *front liner*.³¹ *Front liner* merupakan sumber daya manusia yang sangat bertanggung jawab terhadap kualitas dan standar layanan perbankan.³² *Front liner* sebagai garda depan pelayanan yang berinteraksi langsung dengan nasabah merupakan aspek yang cukup krusial untuk dikelola.

b. Target Peserta *Front liner* Program

Peserta *Front liner* program adalah karyawan yang memiliki posisi atau jabatan sebagai *front liner*, yaitu *customer service*, *teller*, dan

³¹ Khoiriyah Safitri, “Urgensi Pelatihan Front Liner Bagi Perusahaan Kompetensi Teller Bank Syariah Mandiri” (Skripsi, Jakarta, Universitas Muhammadiyah Jakarta, 2019), 67.

³² Malayu Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 47.

account officer yang harus mendapatkan pendidikan *front liner* program sebagai pendidikan terstruktur.³³

c. Kurikulum Pelatihan *Banking Staff Program for Front liner*

Dalam pelatihan ini kurikulum terdiri dari dua bidang yaitu *Basic Banking* dan *Technical Banking*. *Basic Banking* berisi tentang materi yang secara umum harus diketahui oleh seluruh *front liner*, sedangkan *Technical Banking* berisi tentang materi yang secara khusus diberikan kepada peserta *Banking Staff Program for Front liner*.³⁴ Adapun rincian materinya sebagai berikut³⁵:

- 1) *Basic Banking*, yaitu pengenalan Bank Muamalat dan *Corporate Culture*, hak dan kewajiban pegawai, prinsip dasar operasional bank syariah, akad-akad pada bank syariah, identifikasi transaksi terlarang pada bank syariah, *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Cost Of Credit* (COC), manajemen risiko, *product knowledge*, dasar-dasar akuntansi perbankan, *delivering service excellence*, *building positive attitude*.
- 2) *Technical Banking*, yaitu *beauty class*, tugas dan tanggung jawab *front liner*, aspek hukum *front liner*, sistem *iBSM*, pembukaan dan penutupan

³³ Safitri, "Urgensi Pelatihan Front Liner Bagi Perusahaan Kompetensi Teller Bank Syariah Mandiri," 67.

³⁴ *Ibid.*, 70.

³⁵ *Ibid.*

rekening, giro dan deposito, penyetoran dan penarikan tunai dan non tunai, standar layanan *front liner*, *complain handling management*, deteksi uang palsu dan penanggulangan uang palsu, verifikasi dan penanggulangan dokumen palsu, *step by step gaining commitments selling*, dan *role play* standar layanan.

B. Pelayanan

1. Definisi Pelayanan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian pelayanan adalah usaha untuk melayani kebutuhan orang lain.³⁶ Pelayanan merupakan kegiatan yang ditawarkan organisasi atau perorangan kepada konsumen untuk membantu, menolong, memudahkan, menyenangkan dan memberi manfaat kepada orang lain, baik pelayanan yang bersifat tidak berwujud maupun tidak bisa dimiliki.³⁷ Pelayanan pada dasarnya adalah kegiatan yang ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada konsumen, yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki.³⁸ Pelayanan (*customer service*) secara umum adalah setiap kegiatan yang diperuntukkan atau ditujukan untuk memberikan

³⁶ Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), 206.

³⁷ Arif, *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah*, 211.

³⁸ *Ibid.*

kepuasan kepada pelanggan, melalui pelayanan ini keinginan dan kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi.³⁹

Pelayanan (*customer service*) secara umum adalah setiap kegiatan yang diperuntukkan atau ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan, melalui pelayanan ini keinginan dan kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi.⁴⁰ Pelayanan adalah sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain, sedangkan melayani yaitu membantu menyiapkan (membantu apa yang diperlukan seseorang).⁴¹ Pada hakekatnya pelayanan adalah serangkaian kegiatan yang merupakan proses. Sebagai proses pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat, proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain.⁴² Berdasarkan paparan data diatas dapat disimpulkan bahwa pelayanan adalah tindakan membantu, menolong, memudahkan, menyenangkan, dan memberi manfaat kepada orang lain.

2. Etika Pelayanan

Secara umum ketentuan etika adalah sebagai berikut⁴³:

a. Sikap dan perilaku

Sikap dan perilaku merupakan bagian terpenting dalam etika pelayanan. Dalam praktiknya sikap dan

³⁹ Indrasari, *Pemasaran Dan Kepuasan Pelanggan*, 57.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid., 57.

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid., 60.

harus menunjukkan kepribadian seseorang dan citra perusahaan. Setiap karyawan harus bersikap dan berperilaku yang baik dengan berkomunikasi dengan penuh hormat, sopan, dan tersenyum kepada calon nasabah maupun nasabah sehingga menciptakan hubungan baik yang menguntungkan dan berkelanjutan. Adapun sikap dan perilaku yang harus dijalankan oleh setiap pegawai bank adalah⁴⁴:

- 1) Jujur dalam bertindak dan bersikap
- 2) Rajin, tepat waktu, dan tidak pemalas
- 3) Selalu murah senyum
- 4) Lemah lembut dan ramah tamah
- 5) Sopan santun, tutur kata, dan hormat
- 6) Periang dan selalu ceria dan pandai bergaul
- 7) Simpatik, fleksibel, dan serius
- 8) Memiliki rasa tanggung jawab
- 9) Suka membantu nasabah.

b. Cara berpakaian

Disini petugas harus menggunakan busana yang sepadan dengan kombinasi yang menarik dan juga harus berpakaian necis dan tidak kumal. Gunakan pakaian seragam jika petugas telah diberikan pakaian seragam sesuai waktu yang diharapkan. Dalam praktiknya cara berpakaian yang baik adalah sebagai berikut⁴⁵:

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid.

- 1) Gunakan pakaian dinas yang sudah ditentukan pada hari-hari tertentu
- 2) Gunakan pakaian yang necis dan rapi
- 3) Hindari pakaian yang tidak lazim
- 4) Jangan mengenakan asesoris yang berlebihan pada pakaian dan badan
- 5) Gunakan celana gelap dengan variasi kantong yang normal tidak berlebihan
- 6) Gunakan tanda pengenal yang telah diwajibkan
- 7) Gunakan sepatu dan kaos kaki yang serasi dengan pakaian dan tidak diperkenan memakai sandal dikantor.

c. Cara berbicara

Cara berbicara artinya cara berkomunikasi dengan konsumen. Hal ini penting karena karyawan langsung berbicara tentang apa-apa yang diinginkan konsumen, berbicara harus jelas, singkat dan tidak bertele-tele. Adapun cara berbicara yang baik adalah⁴⁶:

- 1) Biarkan nasabah berbicara lebih dulu
- 2) Jangan sekali-kali memotong pembicaraan nasabah dan usaha bicara setelah nasabah selesai bicara
- 3) Pada saat nasabah bicara dengar baik-baik dan beri perhatian penuh
- 4) Dengarkan baik-baik apa yang dibicarakan nasabah dengan seksama dan usaha dan catat

⁴⁶ Ibid.

bila perlu, sehingga tidak lupa tentang harapan dan keinginan nasabah

- 5) Tanggapi isi pembicaraan yang diinginkan nasabah dengan penjelasan yang tenang
- 6) Bersikaplah rileks, santai, dan tidak tegang dalam menghadapi nasabah dan jangan mengkritisi nasabah
- 7) Jangan bersikap marah dan mengadili nasabah
- 8) Jangan berprasangka buruk terhadap nasabah
- 9) Hargai setiap usul yang diberikan nasabah
- 10) Usahakan suara lemah lembut dan jangan bersuara terlalu besar.

d. Gerak-gerik

Gerak-gerik meliputi mimik wajah, pandangan mata, pergerakan tangan, anggota atau badan atau kaki. Gerak-gerik yang diperlukan dalam suatu etiket adalah raut muka, mata, senyum, gerakan tangan, cara berjalan, duduk atau berdiri perlu diatur sebaik mungkin.

e. Cara bertanya

Adapun cara bertanya yang baik adalah sebagai berikut⁴⁷:

- 1) Siapkan pertanyaan yang akan diajukan ke nasabah, terlebih dulu dengan prioritas pertanyaan selanjutnya
- 2) Pilih waktu yang tepat untuk bertanya

⁴⁷ Ibid.

- 3) Berusahalah mengenali nasabah, baik asal atau latar belakangnya melalui riwayat hidup atau dokumen lainnya
- 4) Minta izin jika hendak bertanya, biasakan dengan permulaan kalimat melalui kata-kata maaf
- 5) Gunakan bahasa yang mudah dimengerti dan jangan bertele-tele
- 6) Hindarkan pertanyaan yang tidak jelas yang dapat memberikan pemahaman yang berbeda, sehingga menimbulkan salah paham
- 7) Ciptakan suasana yang kondusif, yaitu suasana tenang dan nyaman
- 8) Berikan alasan yang tepat untuk pertanyaan yang sensitif
- 9) Jangan bertanya yang bersifat mengancam, sehingga nasabah enggan untuk menjawab.

3. Jenis Pelayanan

Pelayanan dapat dibedakan menjadi tiga kelompok, yaitu⁴⁸:

- a. *Core Service*, adalah pelayanan yang ditawarkan kepada pelanggan yang merupakan produk utamanya. Misalnya perbankan produk utamanya adalah sebagai sarana penyimpanan dana masyarakat.

⁴⁸ Nur Rianto Al Arif, *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah*, 213.

- b. *Facilitating service*, adalah fasilitas pelayanan tambahan kepada pelanggan. *Facilitating service* ini merupakan pelayanan tambahan tetapi sifatnya wajib. Sementara pelayanan tambahannya adalah adanya bagi hasil yang diberikan kepada nasabah penabung.
- c. *Supporting service* merupakan pelayanan tambahan atau pendukung untuk meningkatkan nilai pelayanan atau untuk membedakan dengan pelayanan-pelayanan dari pihak “pesaingnya” misalkan fasilitas *mobile banking* dan *internet banking*.

4. **Kualitas Pelayanan Jasa Bank**

Ada sepuluh kriteria pokok kualitas pelayanan, yaitu⁴⁹:

- a. *Reliability* (keandalan), yaitu kemampuan untuk melakukan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan. Karyawan harus dapat diandalkan oleh nasabah dalam mengatasi segala masalah yang timbul kepada diri nasabah.
- b. *Responsiveness* (ketanggapan), yaitu kemampuan untuk menolong nasabah dan ketersediaan untuk melayani nasabah dengan baik. Karyawan harus tangkap dalam membantu nasabah yang kesulitan.
- c. *Tangibles* (bukti langsung), meliputi fasilitas, fisik, perlengkapan, dan sarana komunikasi.

⁴⁹ Ibid., 221.

- d. *Competence* (kemampuan), yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik kepada nasabah.
- e. *Access* (mudah diperoleh), yaitu kemudahan untuk mendapatkan pelayanan yang diinginkan (tidak berbelit-belit).
- f. *Courtesy* (keramahan), yaitu sopan santun petugas bank dalam menghadapi nasabah.
- g. *Credibility* (dapat dipercaya), yaitu pelayanan diberikan itu benar-benar dapat dipercaya nasabah.
- h. *Security* (keamanan), yaitu jaminan keamanan bagi nasabah, nasabah tidak perlu takut dananya hilang atau rusak, sebab dana nasabah telah dijamin kepada Lembaga Penjamin Simpanan (LPS).
- i. *Understanding* (memahami nasabah), yaitu terjadinya saling pengertian antara nasabah dan petugas bank.
- j. *Communication* (komunikasi), yaitu kemampuan dan berkomunikasi secara lancar benar dan meyakinkan.

5. Kiat Pelayanan Prima

Untuk mewujudkan kualitas pelayanan yang baik pada industri perbankan, pada dasarnya ada empat kiat, yaitu⁵⁰:

- a. Kemauan dan kemampuan karyawan

Semua karyawan bank khususnya para petugas pada *front liner* seperti *customer service*, *teller*, dan

⁵⁰ Ibid., 224.

petugas keamanan harus mempunyai motivasi tinggi dengan penuh rasa tanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah atau calon nasabah.

b. Pengembangan *database*

Pimpinan unit pelayanan nasabah perlu melakukan pengembangan databasenya lebih akurat, terutama data kebutuhan dan keinginan nasabah dan kondisi persaingan sebagai bahan acuan pengambilan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan terhadap aturan yang ada yang dapat dilakukan dengan menawarkan berbagai kemudahan, meningkatkan pelayanan, memberikan hadiah, membangun reputasi yang baik, dan melakukan berbagai promosi secara maksimal.

c. *Relationship Marketing*

Perlu membina hubungan dengan nasabah secara terus menerus atau terjadwal, supaya nasabah merasa nyaman untuk selalu berhubungan dengan pihak bank dalam setiap transaksi yang dilakukan.

d. Pelatihan berkesinambungan

Untuk menjaga dan meningkatkan kemampuan serta motivasi petugas bank, pimpinan hendaklah melaksanakan program pelatihan secara terjadwal yang disesuaikan dengan kondisi dan perubahan yang ada.

BAB III
PAPARAN DATA PELATIHAN KARYAWAN DALAM
MENINGKATKAN PELAYANAN NASABAH PADA
BANK MUAMALAT KCP MADIUN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Bank Muamalat Indonesia

Bank Muamalat Indonesia didirikan pada tanggal 1 November 1991 (24 Rabiul Tsani 1412 H), dengan pendiriannya diprakarsai oleh tokoh Majelis Ulama Indonesia (MUI), beberapa cendekiawan muslim yang tergabung dalam Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI), serta pengusaha muslim dan masyarakat Indonesia yang mendapat dukungan dari Pemerintah Republik Indonesia.¹ Tanggal 1 Mei 1992 (12 Syawal 1412 H), Bank Muamalat Indonesia resmi beroperasi sebagai bank pertama di Indonesia yang menjalankan usahanya berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Setelah dua tahun berjalan, pada tanggal 27 Oktober 1994, Bank Muamalat Indonesia mendapat izin sebagai Bank Devisa setelah setahun sebelumnya terdaftar sebagai perusahaan publik yang tidak listing di Bursa Efek Indonesia (BEI).² Pada tahun 2013, Bank Muamalat Indonesia menjadi lembaga perbankan

¹ Bank Muamalat Indonesia, “Sejarah Bank Muamalat”, dalam <https://www.bankmuamalat.co.id/sejarahbankmuamalat> (di akses pada tanggal 2 Maret 2022).

² Ibid.

pertama di Indonesia yang mengeluarkan Sukuk Subordinasi Mudharabah.³

Bank Muamalat Indonesia terus berinovasi dengan mengeluarkan produk-produk keuangan syariah seperti Dana Pensiun Lembaga Keuangan Muamalat (DPLK Muamalat), Produk Shar-e Gold Debit Visa dan layanan e-channel seperti *internet banking*, *mobile banking*, dan ATM.⁴ Bank Muamalat Indonesia terus berkembang dan meningkatkan citra bank dengan strategi bisnis yang terarah dan berusaha mewujudkan visi menjadi “*The Best Islamic Bank and Top 10 Bank in Indonesia with Strong Regional Presence.*”⁵ Pada tahun 2007 Bank Muamalat KCP Madiun didirikan. Tiga tahun setelahnya, tahun 2010 Bank pindah lokasi ke Jl. Kolonel Marhadi No.28, Nambangan Lor, Manguharjo, Kota Madiun, Jawa Timur yang sebelumnya berlokasi di Jl. Hayam Wuruk. Perpindahan lokasi tersebut dilatarbelakangi oleh kurang strategisnya lokasi bank. Dipilihnya lokasi bank di Jl Kolonel Marhadi karena terletak di pusat kota sehingga memudahkan nasabah untuk menjangkau Bank Muamalat KCP Madiun.⁶

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

⁶ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

Adapun Visi dan Misi Bank Muamalat Indonesia adalah sebagai berikut⁷:

a. Visi

Menjadi Bank Syariah terbaik dan termasuk dalam 10 Bank terbesar di Indonesia dengan eksistensi penguasaan yang diakui di tingkat regional.

b. Misi

Membangun Lembaga Keuangan Syariah yang unggul dan berkesinambungan dengan penekanan pada semangat kewirausahaan berdasarkan prinsip kehati-hatian, keunggulan sumber daya manusia yang Islami dan profesional serta orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan.

2. Produk dan Layanan Bank Muamalat Indonesia

a. Produk

1) Produk penghimpunan dana

Adapun produk penghimpunan dana di Bank Muamalat Indonesia adalah sebagai berikut⁸:

⁷ Bank Muamalat Indonesia, “Visi Misi Bank Muamalat”, dalam <https://www.bankmuamalat.co.id/visi-misi> (di akses pada tanggal 2 Maret 2022).

⁸ Bank Muamalat Indonesia, “Produk dan Layanan Muamalat”, dalam <https://www.bankmuamalat.co.id/produk&layanan> (di akses pada tanggal 2 Maret 2022).

a) Tabungan iB Hijrah Haji

Tabungan haji dan umrah yang dikhususkan bagi nasabah dan masyarakat muslim Indonesia yang berencana menunaikan ibadah Haji dan Umrah.

b) Tabungan iB Hijrah

Tabungan yang digunakan untuk kebutuhan transaksi dan berbelanja dengan kartu Shar-E Debit yang berlogo Visa plus dengan akses mudah dan manfaat yang luas.

c) Tabungan iB Hijrah Rencana

Tabungan iB Hijrah Rencana merupakan tabungan berjangka dalam mata uang Rupiah yang memiliki setoran rutin bulanan dan tidak bisa ditarik sebelum jangka waktu berakhir kecuali penutupan rekening serta pencairan dana hanya bisa dilakukan ke rekening sumber dana.

d) TabunganKu.

Tabunganku adalah tabungan perorangan dengan syarat mudah dan ringan. Dengan adanya produk Tabunganku, Bank dapat mengedukasi nasabah mengenai pentingnya menabung, khususnya bagi masyarakat yang baru memulai kegiatan menyimpan dana.

e) Tabungan iB Hijrah Prima

Tabungan yang didesain dengan kebebasan bertransaksi dan memperoleh bagi hasil yang maksimal.

f) Tabungan iB Hijrah Prima Berhadiah

Tabungan yang didesain untuk memperoleh keberkahan bertransaksi dengan menawarkan bagi hasil yang optimal.

g) Deposito

Deposito syariah hadir dengan mata uang rupiah dan US Dollar yang fleksibel dan memberikan hasil investasi yang maksimal.

h) Giro

Simpanan yang penarikannya dapat menggunakan cek, *Bilyet*, Giro, *Letter of Authorization* (LOA), dan *Letter of Indemnity* (LOI) serta pembayaran lainnya dengan memindahkan bukuan di Bank.

i) Sukuk

Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) adalah surat berharga negara yang diterbitkan berdasarkan prinsip syariah, sebagai bukti atas bagian penyertaan terhadap asset SBSN.

j) Asuransi

Bentuk pengendalian risiko yang dilakukan dengan memberikan

perlindungan jiwa apabila peserta meninggal dunia karena sakit atau kecelakaan.

k) *Smart Payment*.

Platform pembayaran yang mempermudah penggunaannya dalam bertransaksi melalui platform digital, seperti Muamalat QRIS (*Syariah Payment*) dan Gerai Muamalat atau PPOB (*Payment Point Online Bank*).

2) Produk pembiayaan

Selanjutnya produk pembiayaan di Bank Muamalat Indonesia adalah sebagai berikut⁹:

a) KPR iB Muamalat

Pembiayaan yang membantu nasabah untuk membeli atau merenovasi rumah tinggal, ataupun untuk pengalihan *take over* KPR dari bank lain.

b) iB Modal Kerja Reguler

Pembiayaan jangka pendek untuk memenuhi kebutuhan modal kerja aset lancar bagi Nasabah atau Badan Usaha.

c) *Back-to-back*

Produk pembiayaan yang diberikan kepada nasabah dalam bentuk pembelian apapun bersifat keperluan produktif dalam konteks halal.

⁹ Ibid.

b. Layanan 24 Jam

Adapun layanan 24 jam di Bank Muamalat Indonesia adalah sebagai berikut¹⁰:

1) ATM Muamalat

Salah satu teknologi sistem informasi yang digunakan bank dalam memberikan kemudahan nasabah dalam bertransaksi tarik tunai, transfer, informasi saldo rekening, dll.

2) Muamalat *Mobile/Digital Islamic Network* (DIN)

Aplikasi *mobile banking* Bank Muamalat yang dapat diakses kapan saja dan dimana saja oleh seluruh pengguna baik nasabah maupun masyarakat.

3) *Internet Banking* Muamalat

Layanan perbankan elektronik 24 jam sehari dan 7 hari sepekan melalui akses internet yang mudah dan aman.

4) *Cash Management System*

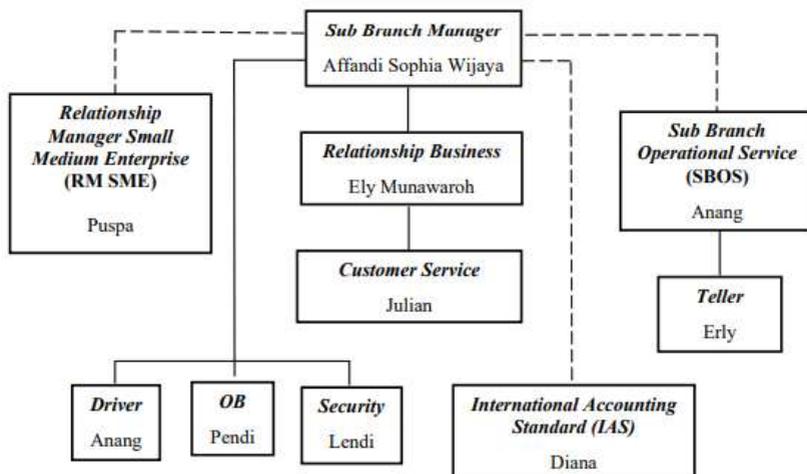
Fasilitas *internet banking* untuk nasabah perusahaan yang memungkinkan nasabah memonitor atau melakukan transaksi perbankan atas seluruh rekening yang berada di cabang Bank Muamalat di Indonesia secara *Realtime online*.

¹⁰ Ibid.

5) SalaMuamalat

Contact center layanan 24 jam yang memberikan kemudahan kepada nasabah setiap saat dan dimanapun nasabah berada.

3. Struktur Organisasi dan Bidang Kerja



Gambar 3. 1 Struktur organisasi Bank Muamalat KCP Madiun

Keterangan: ————— : koordinasi secara langsung
 - - - - - : koordinasi secara tidak langsung

B. Data

1. Pelaksanaan Pelatihan Karyawan Dalam Meningkatkan Pelayanan Nasabah pada Bank Muamalat KCP Madiun

Pelaksanaan pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu:

a. Perencanaan pelatihan

Dalam merencanakan pelatihan, pihak Bank Muamalat KCP Madiun telah menyusun Standar Operasional Prosedur pelatihan bagi *front liners*, yaitu:

1) Peserta

Peserta pelatihan *front liners* pada Bank Muamalat KCP Madiun dibagi menjadi 3 bagian yakni *Customer service*, *teller*, dan *Relationship manager*. *Customer service*, *teller*, dan *Relationship manager* mendapatkan pelatihan yang berbeda sesuai dengan sasaran pelatihan yang ingin dicapai. Pembagian peserta pelatihan ini penting dilakukan agar pelaksanaan proses pelatihan dapat terarah dan terorganisir dengan baik, sehingga peningkatan kinerja peserta pelatihan juga ikut menjadi baik karena sesuai dengan jabatan dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

2) Pelatih

Pelatih merupakan seseorang yang memiliki kewajiban dalam memberikan pendidikan kepada para peserta pelatihan. Dalam hal ini pelatih memiliki tugas yang sangat penting dalam memberikan peran agar terciptanya suatu kemajuan kinerja para peserta pelatihan. Pelatih pelatihan *front liners* Bank Muamalat KCP Madiun dibagi menjadi dua bagian yakni pelatih internal Bank dan pelatih eksternal Bank. Pelatih internal yang mengemban tugas hanya pada saat program pelatihan diselenggarakan oleh pihak internal bank. Sedangkan pelatih eksternal yaitu dipilih dari vendor-vendor *training*. Pelatih eksternal ini mengemban tugas hanya pada saat pihak bank meminta vendor untuk melaksanakan program pelatihan.

3) Program pelatihan

Program pelatihan yang diterapkan Bank Muamalat KCP Madiun adalah *creative digital mindset service* bagi *Customer service* dan *teller*, serta *cash flow and asset management* bagi *Relationship manager* yang berfokus pada program yang bertujuan untuk membekali karyawan dengan pengetahuan sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

4) Tempat pelatihan

Penentuan tempat dalam melaksanakan pelatihan Bank Muamalat KCP Madiun haruslah memiliki kriteria tempat yang sesuai dan layak dengan kebutuhan proses pelatihan, sehingga upaya dalam memenuhi kriteria yang layak untuk menjadi tempat pelatihan dapat tercapai. Beberapa fasilitas yang dapat mendukung jalannya pelatihan di Bank Muamalat Madiun diantaranya adalah: proyektor, *Air Conditisioner* (AC), dapat menampung sesuai dengan jumlah peserta, kursi, meja, *White Board*, memiliki akses yang mudah untuk mencapai tempat pelatihan. Biasanya pelatihan dilakukan di beberapa tempat terbaik di dalam Bank maupun tempat yang disediakan oleh vendor-vendor *training*

5) Waktu pelatihan

Waktu yang digunakan dalam pelatihan karyawan dilakukan dengan mengikuti ketentuan aturan pelatihan yang diselenggarakan oleh Bank Muamalat KCP Madiun. Pelaksanaan *training front liners* di Bank Muamalat KCP Madiun menetapkan setiap pelatihan mendapatkan jatah waktu 4 jam per hari, kecuali waktu untuk pelatihan eksternal yang bersifat kondisional.

6) Metode pelatihan

Terdapat macam-macam metode yang digunakan oleh Bank Muamalat Indonesia KCP Madiun dalam memberikan pelatihan. Metode-metode ini memiliki tujuan untuk membantu para peserta pelatihan dalam mengembangkan kinerjanya sesuai dengan *job desk* yang diembannya. Bank Muamalat KCP Madiun memberikan pelatihan dimana para pelatih harus mampu memberikan metode yang menarik, hal ini bertujuan agar suasana belajar yang nyaman dapat tercipta. Suasana yang nyaman tentunya membuat para peserta pelatihan lebih fokus dalam mengikuti pelatihan. Metode-metode pelatihan yang digunakan oleh Bank Muamalat KCP Madiun antara lain, yaitu metode diskusi, pemutaran video, simulasi, *pooling*, *games*, dan praktik keterampilan.

7) Sasaran

Sasaran yang ingin dituju pihak Bank Muamalat KCP Madiun dalam pelatihan karyawan adalah karyawan mampu memahami proses *customer centricity* di era digital, mampu berfikir kreatif, mampu membuat perencanaan dalam berkomunikasi via digital, meningkatkan pelayanan dengan digital platform, mampu menganalisa

kebutuhan dan permasalahan keuangan nasabah, dan mengerti mengenai *cash flow* dan *asset management* serta praktiknya menggunakan *tools-tools digital*.

Berikut ini adalah kurikulum program pelatihan di Bank Muamalat KCP Madiun tahun 2022:

Tabel 3.1

**Kurikulum program pelatihan Bank Muamalat
KCP Madiun tahun 2022**

No	Tema	Desainer Modul	Peserta	Waktu	Metode	Sasaran
1	<i>Creative Digital Mindset Service</i>	Fajar Suryadharma	a. <i>Customer service</i> b. <i>Teller</i>	1 hari (4 jam)	a. Diskusi b. Pemutaran video c. Simulasi d. <i>Pooling</i> e. <i>Games</i> f. Praktek keterampilan	a. Memahami poses <i>customer centricity</i> di Era Digital b. Mampu berfikir kreatif c. Mampu membuat perencanaan dalam berkomunikasi via Digital d. Meningkatkan pelayanan dengan Digital Platform
2	<i>Cash Flow and Asset</i>	Ega Cahaya	<i>Relationship manager</i>	1 hari (4 jam)	a. Diskusi b. Pemutaran video c. Simulasi	a. Mampu menganalisa kebutuhan dan permasalahan

No	Tema	Desainer Modul	Peserta	Waktu	Metode	Sasaran
	<i>Management</i>				d. <i>Pooling</i> e. <i>Games</i> f. Praktek keterampilan	keuangan nasabah b. Mengerti mengenai <i>Cash Flow</i> dan <i>Asset Management</i> serta praktiknya menggunakan <i>tools-tools Digital</i>

Sumber: Dokumen Bank Muamalat Indonesia Tahun 2022

b. Pelaksanaan

Pelaksanaan pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah pada Bank Muamalat KCP Madiun dilakukan dengan memberikan pelatihan *creative digital mindset service* bagi *customer service* dan *teller*, serta *cash flow and asset management* bagi *relationship manager*, pelatihan *service excellent*, pelatihan *soft skill*, pelatihan *technical skill*, dengan metode *on the job training* dengan cara *in class training* selama 1 hari selama 4 jam yang dilakukan dengan metode diskusi, pemutaran video, simulasi, *pooling*, *games*, dan praktik keterampilan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.

1) Peserta

Peserta pelatihan *front liners* pada Bank Muamalat KCP Madiun dibagi menjadi 3

bagian yakni *Customer service*, *teller*, dan *Relationship manager*. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Affandi Sophia Wijaya mengenai peserta pelatihan, adalah sebagai berikut:

“*Customer service*, *teller*, dan *Relationship manager* mendapatkan pelatihan yang berbeda sesuai dengan sasaran pelatihan yang ingin dicapai. Pembagian peserta pelatihan ini penting dilakukan agar pelaksanaan proses pelatihan dapat terarah dan terorganisir dengan baik, sehingga peningkatan kinerja peserta pelatihan juga ikut menjadi baik karena sesuai dengan jabatan dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.”¹¹

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada bapak Julian, selaku *Customer service* menanggapi sebagai berikut: “Semua karyawan di bagian *front liners* diwajibkan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan dengan tujuan supaya semua karyawan dapat memahami proses *customer centricity* di era digital sehingga mampu meningkatkan pelayanan kepada nasabah.”¹²

¹¹ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

¹² Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

Kemudian pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly, selaku *teller* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Karyawan di bagian *front liners* diwajibkan mengikuti pelatihan *service excellent*, Pelatihan Dasar Perbankan Syariah (PDPD), dan lain-lain tujuannya untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mampu memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.”¹³

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Ely, selaku *Relationship Business* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa:

“Semua karyawan di Bank Muamalat *Madiun* diwajibkan mengikuti program pelatihan, terutama bagian *front liners* tentang *service excellent* karena selalu berhubungan dengan nasabah, sehingga dengan adanya pelatihan tersebut diharapkan karyawan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.”¹⁴

2) Pelatih

Pelatih merupakan seseorang yang memiliki kewajiban dalam memberikan pendidikan kepada para peserta pelatihan.

¹³ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

¹⁴ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

Dalam hal ini pelatih memiliki tugas yang sangat penting dalam memberikan peran agar terciptanya suatu kemajuan kinerja para peserta pelatihan. Pelatih pelatihan *front liners* Bank Muamalat KCP Madiun dibagi menjadi dua bagian yakni pelatih internal Bank dan pelatih eksternal Bank.

Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Affandi Sophia Wijaya mengenai pelatih pelatihan, adalah sebagai berikut:

“Pelatih pelatihan di Bank Muamalat Madiun ada dua yaitu pelatih internal yang mengemban tugas hanya *pada* saat program pelatihan diselenggarakan oleh pihak internal bank. Sedangkan pelatih eksternal yaitu dipilih dari vendor-vendor *training*. Pelatih eksternal ini mengemban tugas hanya pada saat pihak bank meminta vendor untuk melaksanakan program pelatihan.”¹⁵

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada bapak Julian, selaku *Customer service* menanggapi sebagai berikut: “Biasanya pelatihnya dari internal Bank, seperti karyawan senior yang dipilih oleh manager. Sedangkan pelatih eksternalnya

¹⁵ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

dari vendor-vendor pelatihan.”¹⁶ Kemudian pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly, selaku *teller* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan: “Pelatih internal kadang dari karyawan yang menguasai materi pada divisi yang sedang diikuti. Sedangkan pelatih eksternal dari vendor-vendor pelatihan yang telah dipilih perusahaan.”¹⁷ Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Ely, selaku *Relationship Business* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Pelatih internal biasanya diisi oleh karyawan senior atau karyawan yang berpengalaman di bidang tersebut, sedangkan pelatih eksternal dari vendor training.”¹⁸

3) Program pelatihan

Program pelatihan yang diterapkan Bank Muamalat KCP Madiun adalah *creative digital mindset service* bagi *Customer service* dan *teller*, serta *cash flow and asset management* bagi *Relationship manager*. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Affandi Sophia Wijaya mengenai program pelatihan, adalah sebagai berikut:

¹⁶ Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

¹⁷ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

¹⁸ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

“Program pelatihan yang diterapkan Bank Muamalat KCP Madiun adalah *creative digital mindset service* bagi *Customer service* dan *teller*, serta *cash flow and asset management* bagi *Relationship manager* yang berfokus pada program yang bertujuan untuk membekali karyawan dengan pengetahuan sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.”¹⁹

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada bapak Julian, selaku *Customer service* menanggapi sebagai berikut: “Namanya *Creative Digital Mindset Service*.”²⁰ Kemudian pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly, selaku *teller* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Namanya sama yang didapat oleh *Customer service* yaitu *Creative Digital Mindset Service*.”²¹ Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Ely, selaku *Relationship Business* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “*RM as A Financial Advisor Cash Flow and Asset Management*.”²²

¹⁹ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

²⁰ Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

²¹ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

²² Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

4) Tempat pelatihan

Penentuan tempat dalam melaksanakan pelatihan Bank Muamalat KCP Madiun haruslah memiliki kriteria tempat yang sesuai dan layak dengan kebutuhan proses pelatihan, sehingga upaya dalam memenuhi kriteria yang layak untuk menjadi tempat pelatihan dapat tercapai. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Affandi Sophia Wijaya mengenai tempat pelatihan, adalah sebagai berikut:

“Dalam menentukan tempat pelatihan Bank Muamalat Madiun, haruslah memenuhi kriteria tempat pelatihan yang layak sesuai kebutuhan pelaksanaan pelatihan. Beberapa fasilitas yang dapat mendukung jalannya pelatihan di Bank Muamalat Madiun diantaranya adalah: proyektor, *Air Conditioner* (AC), dapat menampungsesuai dengan jumlah peserta, kursi, meja, *White Board*, memiliki akses yang mudah untuk mencapai tempat pelatihan. Biasanya pelatihan dilakukan di beberapa tempat terbaik di dalam Bank maupun tempat yang disediakan oleh vendor-vendor *training*.”²³

²³ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada bapak Julian, selaku *Customer service* menanggapi sebagai berikut: “Untuk tempat pelatihan biasanya di dalam kantor Bank karena ada fasilitas yang mendukung pelaksanaan pelatihan yaitu seperti ada AC, Proyektor, meja, kursi, dll.”²⁴ Kemudian pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly, selaku *teller* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Biasanya dilaksanakan di Kantor Bank untuk pelatihan internal, sedangkan pelatihan eksternal dilaksanakan di tempat pelatihan yang sudah disediakan vendor-vendor pelatihan yang mendukung jalannya pelatihan.”²⁵

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Ely, selaku *Relationship Business* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Biasanya tempat yang sering dipilih untuk pelatihan adalah yang menyediakan fasilitas lengkap, seperti ada AC, Proyektor, meja, kursi, dan dapat menampung sesuai jumlah peserta.”²⁶

²⁴ Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

²⁵ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

²⁶ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

5) Waktu pelatihan

Waktu yang digunakan dalam pelatihan karyawan dilakukan dengan mengikuti ketentuan aturan pelatihan yang diselenggarakan oleh Bank Muamalat KCP Madiun. Pelaksanaan *training front liners* di Bank Muamalat KCP Madiun menetapkan setiap pelatihan mendapatkan jatah waktu 4 jam per hari, kecuali waktu untuk pelatihan eksternal yang bersifat kondisional. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Affandi Sophia Wijaya mengenai waktu pelatihan, adalah sebagai berikut: “Pelaksanaan *training front liners* di Bank Muamalat KCP Madiun menetapkan setiap pelatihan mendapatkan jatah waktu 4 jam per hari, kecuali waktu untuk pelatihan eksternal yang bersifat kondisional.”²⁷

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada bapak Julian, selaku *Customer service* menanggapi sebagai berikut: “Untuk pelatihan internal biasanya waktu pelatihan sehari 4 jam. Untuk pelatihan eksternal bersifat kondisional.”²⁸ Kemudian pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly, selaku *teller* Bank Muamalat KCP

²⁷ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

²⁸ Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

Madiun menyampaikan bahwa: “Biasanya 1 hari 4 jam untuk pelatihan internal, sedangkan pelatihan eksternal menyesuaikan kondisi yang ada.”²⁹ Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Ely, selaku *Relationship Business* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “1 hari 4 jam untuk pelatihan internal dan pelatihan eksternal menyesuaikan kondisi pelatihan.”³⁰

6) Metode pelatihan

Metode-metode pelatihan yang digunakan oleh Bank Muamalat KCP Madiun antara lain, yaitu metode diskusi, pemutaran video, simulasi, *pooling*, *games*, dan praktik keterampilan. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Affandi Sophia Wijaya mengenai metode pelatihan, adalah sebagai berikut:

“Terdapat macam-macam metode yang digunakan oleh Bank Muamalat Indonesia Madiun dalam memberikan pelatihan. Metode-metode ini memiliki tujuan untuk membantu para peserta pelatihan dalam *mengembangkan* kinerjanya sesuai dengan *job desk* yang diembannya. Bank Muamalat Madiun memberikan pelatihan dimana para pelatih harus mampu memberikan metode

²⁹ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

³⁰ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

yang menarik, hal ini bertujuan agar suasana belajar yang nyaman dapat tercipta. Suasana yang nyaman tentunya membuat para peserta pelatihan lebih fokus dalam mengikuti pelatihan. Metode-metode pelatihan yang digunakan oleh Bank Muamalat KCP Madiun antara lain, yaitu metode diskusi, pemutaran video, simulasi, *pooling*, *games*, dan praktik keterampilan.”³¹

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada bapak Julian, selaku *Customer service* menanggapi sebagai berikut: “Untuk metode pelatihannya yaitu metode diskusi, pemutaran video, simulasi, *pooling*, *games*, dan praktik keterampilan.”³² Kemudian pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly, selaku *teller* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Metode-metode pelatihan yang digunakan oleh Bank Muamalat KCP Madiun antara lain, yaitu metode diskusi, pemutaran video, simulasi, *pooling*, *games*, dan praktik keterampilan.”³³ Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Ely, selaku

³¹ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

³² Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

³³ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

Relationship Business Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Metode pelatihan yang digunakan, yaitu metode diskusi, pemutaran video, simulasi, *pooling*, *games*, dan praktik keterampilan.”³⁴

8) Sasaran

Sasaran yang ingin dituju pihak Bank Muamalat KCP Madiun dalam pelatihan karyawan adalah karyawan mampu memahami proses *customer centricity* di era digital, mampu berfikir kreatif, mampu membuat perencanaan dalam berkomunikasi via digital, meningkatkan pelayanan dengan digital platform, mampu menganalisa kebutuhan dan permasalahan keuangan nasabah, dan mengerti mengenai *cash flow* dan *asset management* serta praktiknya menggunakan *tools-tools digital*. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Affandi Sophia Wijaya mengenai sasaran pelatihan, adalah sebagai berikut:

“Sasaran yang ingin dituju adalah karyawan mampu memahami proses *customer centricity* di era digital, mampu berfikir kreatif, mampu membuat perencanaan dalam berkomunikasi via digital, meningkatkan pelayanan dengan

³⁴ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

digital platform, mampu menganalisa kebutuhan dan permasalahan keuangan nasabah.”³⁵

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada bapak Julian, selaku *Customer service* menanggapi sebagai berikut: “Harapannya karyawan mampu memahami proses *customer centricity* di era digital, mampu berfikir kreatif, mampu membuat perencanaan dalam berkomunikasi via digital, meningkatkan pelayanan dengan digital platform.”³⁶ Kemudian pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly, selaku *teller* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Sasaran yang ingin dicapai dengan diadakannya pelatihan adalah karyawan mampu memahami proses *customer centricity* di era digital, mampu berfikir kreatif, mampu membuat perencanaan dalam berkomunikasi via digital, meningkatkan pelayanan dengan digital platform.”³⁷

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Ely, selaku *Relationship Business* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Sasarannya

³⁵ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

³⁶ Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

³⁷ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

adalah karyawan mampu menganalisa kebutuhan dan permasalahan keuangan nasabah, dan mengerti mengenai *cash flow* dan *asset management* serta praktiknya menggunakan *tools-tools digital*.”³⁸

Berdasarkan hasil wawancara peneliti peroleh dari *Sub Branch Manager*, mengenai apa saja bentuk pelatihan karyawan yang diterapkan Bank Muamalat KCP Madiun dalam meningkatkan pelayanan nasabah, bapak Affandi Sophia Wijaya mengungkapkan:

“Pelatihan tersebut meliputi pelatihan *service excellent*, pelatihan *soft skill*, pelatihan *digital marketing*, pelatihan CS seperti bagaimana melayani nasabah yang baik, tata cara merapikan berkas yang baik, dan sebagainya. Pelatihan tentang *service excellent* biasanya diberikan kepada CS dan *teller* sebagai *front office* tentang pelayanan, cara berkomunikasi yang baik dengan nasabah, cara mengatasi komplain dari nasabah, dan sebagainya. Materi pelatihannya berdasarkan jabatan, *grade* karyawan, serta dilakukan dalam 1 tahun bisa 2 sampai 5 kali tergantung kebutuhan bank, yang nantinya jenis latihannya berbeda-beda. Dengan metode pelatihannya

³⁸ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

dilakukan secara *online* dan *offline*. Untuk *offline*, pelatih memberikan pelatihan secara tatap muka kepada peserta, sedangkan untuk *online* melalui aplikasi *meeting Zoom* yang bisa diakses oleh peserta.”³⁹

Sedangkan, yang berkaitan dengan sistem pelatihan karyawan, bapak Affandi Sophia Wijaya, selaku *Sub Branch Manager*, menyampaikan:

“Pelatihan yang diterapkan Bank Muamalat KCP Madiun yaitu sistem *On The Job Training* yaitu setiap karyawan baru langsung dilakukan pelatihan dalam kondisi yang nyata, dan dibimbing langsung oleh senior setiap karyawan. Kemudian, sistem *In Class Training* dilakukan maksimal 5 kali dalam setahun disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dengan mendapatkan pendidikan, materi-materi tentang perbankan, sistem pelayanan dan sistem *sales* dan *funding*. Namun saat *pandemic covid19* seperti sekarang ini, pimpinan pusat dan Bank Muamalat KCP Madiun melakukan sistem *Online Training* melalui aplikasi *meeting Zoom*, ada tutor, ada pemateri, ada peserta yang mengikuti, kemudian pemateri memberikan materi secara *online* terkait materi pelatihan,

³⁹ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

sedangkan secara *offline* dilakukan di tempat pelatihan atau di Bank atau di hotel biasanya satu dua hari tiga hari pelatihannya.”⁴⁰

Berdasarkan hasil wawancara mengenai apakah pernah mengikuti pelatihan karyawan yang dilaksanakan pada Bank Muamalat KCP Madiun, bapak Julian selaku *Customer service* menanggapi sebagai berikut:

“Iya, pernah mengikuti pelatihan dan wajib mengikuti pelatihan minimal satu pelatihan dalam satu tahun. Biasanya pelatihannya tentang *service excellent, negotiation skill, effective people*, pelatihan cara *handling complain*, dan sistem digitalisasi. Untuk waktu pelaksanaannya pelatihan *online* 4 jam melalui aplikasi zoom sedangkan pelatihan *offline* selama 1 hari dengan teknik diskusi, simulasi, *games*, dll.”⁴¹

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly selaku *teller* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa:

“Pernah mengikuti pelatihan mbak. Karena latihannya itu wajib bagi setiap karyawan, minimal satu pelatihan dalam satu tahun. Pelatihan tersebut seperti *service excellent, induction program, sharia banking, basic*

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

risk awareness program, dan lain-lain. Untuk pelaksanaannya dapat dilakukan secara *in-house* dari jam 9 pagi sampai jam 2 sore melalui aplikasi zoom maupun dengan mengirimkan karyawan untuk mengikuti seminar atau pelatihan di luar bank selama 1 hari, dengan diskusi, *pooling*, *games*, praktik keterampilan, dll.”⁴²

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Ely, selaku *Relationship Business Bank Muamalat KCP Madiun* menyampaikan bahwa:

“Sudah pernah mengikuti pelatihan mbak. Karena latihannya itu wajib bagi setiap karyawan. Pelatihan tersebut lebih kepada cara-cara melakukan *sales* dan *funding*, cara bernegosiasi dengan nasabah, cara berkomunikasi dengan nasabah, dan lain-lain. Untuk pelaksanaannya dilakukan dengan *in class training* selama 1 hari dan *online training* selama kurang lebih 4 jam.”⁴³

Berdasarkan paparan data di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan Bank Muamalat KCP Madiun sudah mendapatkan pelatihan, terutama tentang bagaimana *teller* dan *customer service* memberikan pelayanan kepada nasabah

⁴² Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁴³ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

yang dilakukan melalui berbagai bentuk pelatihan, dengan metode *on the job training* yang dilakukan dengan cara *in class training* untuk pelatihan *offline* dan menggunakan aplikasi *meeting Zoom* untuk pelatihan *online*. Adapun waktu pelaksanaan pelatihan tergantung pada pelatihan yang diberikan karena setiap pelatihan itu memiliki kurun waktu yang berbeda-beda.

c. Penilaian

Penilaian pelatihan karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun dilakukan oleh supervisor. Diharapkan dengan adanya penilaian ini pihak bank dapat mengetahui seberapa jauh pelatihan yang dialami peserta melalui program pelatihan yang telah dilaksanakan, serta menjadi motivasi bagi karyawan dalam meningkatkan kualitas kinerjanya. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan *Sub Branch Manager* tentang apakah Bank Muamalat KCP Madiun sudah melaksanakan pelatihan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Bapak Affandi Sophia Wijaya, selaku *Sub Branch Manager*, menyampaikan:

“Bank Muamalat KCP Madiun telah melaksanakan pelatihan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku. Seperti menentukan tujuan pelatihan, menentukan siapa saja yang berhak menjadi peserta pelatihan,

penanggung jawab pelatihan, prosedur pelaksanaan pelatihan menggunakan sistem yang dipakai oleh pihak Bank Muamalat Cabang Bengkulu. Semua sistem pelatihan yang dipakai sudah kita lakukan sesuai dengan SOP Bank Muamalat pusat dan saat ini Bank Muamalat KCP Madiun menjalankan SOP tersebut dengan baik.⁴⁴

Berdasarkan pertanyaan wawancara apakah setelah diselenggarakannya pelatihan karyawan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. *Sub Branch Manager* Bank Muamalat KCP Madiun, mengungkapkan:

“Iya, tentu akan meningkatkan pelayanan kepada nasabah. Terlebih adanya pelatihan *service excellent* bagi *front office* tentunya meningkatkan kompetensi karyawan dalam bidang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang nantinya mampu memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Selain itu Bank Muamalat memiliki strategi pelayanan yang mendasar seperti karyawan mampu bersikap ramah, komunikatif, tanggap, handal, dan lain-lain, yang diharapkan bisa memberikan pelayanan kepada nasabah.”⁴⁵

⁴⁴ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁴⁵ Ibid.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai apakah dengan adanya pelatihan *service excellent*, mampu membantu karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah. Bapak Julian, selaku *customer service* menanggapi sebagai berikut:

“Iya mbak. Karena di dalam materi pelatihan *service excellent* terdapat cara-cara bagaimana memberikan pelayanan kepada nasabah, cara berkomunikasi dengan nasabah, cara berpenampilan, dan cara-cara yang berhubungan dengan SOP pelayanan. Pelatihan ini wajib bagi CS karena saya sebagai *front office* perbankan yang dituntut untuk memberikan pelayanan kepada nasabah.”⁴⁶

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly, selaku *teller* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa:

“Iya, sangat membantu mbak. Karena saya sebagai *front office* dituntut mampu memberikan pelayanan kepada nasabah secara baik. Dengan adanya pelatihan *service excellent* membantu saya bagaimana cara berkomunikasi dengan nasabah, cara tanggap segala kebutuhan nasabah, cara berpakaian, cara menghadapi komplain dari nasabah, dan lain-lain yang nantinya

⁴⁶ Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

pelayanan yang saya berikan mampu memberikan kepuasan kepada nasabah. Selain itu pelatihan pelayanan ini berdasarkan SOP dari pusat.”⁴⁷

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Ely, selaku *Relationship Business Bank Muamalat KCP Madiun* menyampaikan bahwa: “Iya mbak. Pelatihan ini sangat membantu saya dalam berkomunikasi dengan nasabah, cara bernegosiasi dengan nasabah, sehingga nasabah merasa pelayanan yang saya berikan mampu memenuhi keinginan nasabah. Selain itu pelatihan yang diberikan sesuai dengan SOP pusat.”⁴⁸

Jadi, berdasarkan uraian yang telah disampaikan dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah pada Bank Muamalat KCP Madiun dilakukan dengan memberikan pelatihan *creative digital mindset service* bagi *Customer service* dan *teller*, serta *cash flow and asset management* bagi *Relationship manager*, pelatihan *service excellent*, pelatihan *soft skill*, pelatihan *technical skill*, dengan metode *on the job training* dengan cara *in class training* selama 1 hari 4 jam yang dilakukan dengan metode

⁴⁷ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁴⁸ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

diskusi, pemutaran video, simulasi, *pooling*, *games*, dan praktik keterampilan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah. Melalui pelatihan karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun diharapkan mampu meningkatkan *service quality* karyawan, meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan karyawan, serta mampu menjadikan karyawan yang kompeten dan berwawasan luas dibidang perbankan sejalan dengan perubahan teknologi dan perkembangan zaman.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan Karyawan pada Bank Muamalat KCP Madiun

Setiap perusahaan berharap pelaksanaan pelatihan karyawan akan memberikan hasil yang baik atau memuaskan. Namun, dalam praktiknya Bank Muamalat KCP Madiun menemukan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan, yaitu:

a. Peserta

Karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun memiliki latar belakang yang berbeda, sehingga daya tangkap, asumsi, serta daya nalar karyawan pada materi yang diberikan tidak sama. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Affandi Sophia Wijaya, atas jawaban pertanyaan apakah peserta mempengaruhi pelatihan, adalah sebagai berikut:

“Iya mbak. Karyawan disini memiliki latar belakang yang berbeda, ada yang mudah memahami materi ada juga yang masih belum ya mungkin karena daya tangkap setiap karyawan berbeda-beda. Karyawan disini belum ada yang dari jurusan ekonomi syariah atau perbankan syariah, untuk itu diberikanlah pelatihan tentang perbankan syariah untuk membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam bekerja.”⁴⁹

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada bapak Julian, selaku *Customer service* menanggapi sebagai berikut: “Iya. Kadang karyawan yang sedang sakit, dalam mengikuti pelatihan kurang berkonsentrasi sehingga materi yang diberikan tidak dapat diterima dengan baik.”⁵⁰ Kemudian pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly, selaku *teller* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Iya, kadang peserta kurang percaya diri untuk mengajukan pertanyaan, dan mengaku mengerti padahal tidak.”⁵¹ Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Ely, selaku *Relationship Business* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Iya, terkadang

⁴⁹ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁵⁰ Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁵¹ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

karyawan malu bertanya, kurang percaya diri, sehingga materi yang didapatkan belum maksimal.”⁵²

b. Pelatih

Pelatih yang terampil serta cakap dalam menyampaikan pengetahuannya kepada peserta serta pendidikan susah diperoleh. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Affandi Sophia Wijaya, atas jawaban pertanyaan apakah pelatih mempengaruhi pelatihan, adalah sebagai berikut: “Pelatih yang terampil serta pandai namun tidak bisa mengajar serta melakukan komunikasi dengan efektif atau *teaching skill*-nya kurang efektif, namun cuma pandai dan terampil bagi dirinya sendiri itu juga akan mempengaruhi pelaksanaan pelatihan karyawan. Akibatnya target yang dikehendaki tidak bisa diraih.”⁵³

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada bapak Julian, selaku *customer service* menanggapi sebagai berikut: “Iya. Kadang pelatih menyampaikan materi dengan metode yang sama yang dilakukan secara berulang-ulang sehingga karyawan cepat bosan.”⁵⁴ Kemudian pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly, selaku *teller* Bank Muamalat KCP Madiun

⁵² Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁵³ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁵⁴ Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

menyampaikan bahwa: “Iya, pelatih kadang menggunakan bahasa yang kurang dimengerti karyawan, sehingga daya serap akan materi yang diberikan kurang.”⁵⁵ Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Ely, selaku *Relationship Business* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Iya, pelatih berpengaruh terhadap jalannya pelatihan, karena apabila pelatih kurang cakap dalam menyampaikan materi pelatihan, maka materi yang diperoleh karyawan kurang maksimal.”⁵⁶

c. Sarana

Sarana yang diperlukan dalam pelatihan karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun kurang baik, seperti jaringan WIFI maupun koneksi internet macet untuk pelatihan *online*, LCD proyektor yang tidak bisa digunakan untuk pelatihan *offline*. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Affandi Sophia Wijaya atas jawaban pertanyaan apakah sarana mempengaruhi pelatihan, adalah sebagai berikut: “Sarana juga akan berpengaruh terhadap jalannya pelatihan, seperti koneksi internet, yang hendak dipakai dalam pelatihan *online* kurang baik. LCD proyektor yang tiba-tiba mati saat digunakan. Hal

⁵⁵ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁵⁶ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

itu bisa menyusahkan serta menghalangi lancarnya pengembangan dan pelatihan.”⁵⁷

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada bapak Julian, selaku *customer service* menanggapi sebagai berikut: “Iya. Kadang saat mengikuti *training online* WIFI yang saya gunakan macet, kemudian saat pelatihan di kantor kadang LCD proyekornya tidak bisa digunakan.”⁵⁸ Kemudian pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly, selaku *teller* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Iya, kendalanya saat pelatihan *online* adalah koneksi internetnya kurang stabil, serta keterbatasan waktu sehingga kita tidak memiliki kesempatan untuk bertanya.”⁵⁹ Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Ely, selaku *Relationship Business* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Iya, kendalanya kalau pelatihan *online* tidak terjangkaunya koneksi internet dan kesulitan untuk mengevaluasi pelatihan.”⁶⁰

d. Lokasi pelatihan

Jika pelatihan dilakukan di dalam kantor bank, bagi karyawan lama akan merasa jenuh, begitu juga jika lokasi pelatihan jauh dari kantor maupun

⁵⁷ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁵⁸ Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁵⁹ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁶⁰ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

tempat tinggal juga mempengaruhi efektivitas dan efisiensi waktu pelatihan. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Affandi Sophia Wijaya, atas jawaban pertanyaan apakah lokasi mempengaruhi pelatihan, adalah sebagai berikut: “Iya, jika pelatihan di dalam kantor bank, mereka menjadi tidak fokus mengikuti pelatihan karena merasa jenuh, akibatnya hasil pelatihan kurang optimal. Begitu juga jika dilakukan di luar kantor harus memperhatikan efisiensi dan efektivitas waktu pelatihan.”⁶¹

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada bapak Julian, selaku *customer service* menanggapi sebagai berikut: “Iya. Kadang kalau dilaksanakan di kantor membuat saya jenuh dan bosan, sedangkan pelatihan di luar kantor bisa digunakan untuk *refreshing* maupun jalan-jalan.”⁶²

Kemudian, pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly, selaku *teller* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Iya, jika pelatihannya di kantor kadang membuat peserta cepat bosan, kalau di luar kantor mampu memberikan kesegaran karena selain pelatihan juga bisa untuk jalan-jalan.”⁶³ Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu

⁶¹ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁶² Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁶³ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

Ely, selaku *Relationship Business Bank Muamalat KCP Madiun* menyampaikan bahwa: “Iya, jika dilakukan di kantor kurang nyaman karena cepat bosan, jika di luar kantor membuat peserta senang karena sekalian bisa *refreshing*.”⁶⁴

e. Waktu pelatihan

Semakin lama waktu pelatihan, maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat, sehingga mempengaruhi hasil pelatihan. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Affandi Sophia Wijaya, atas jawaban pertanyaan apakah waktu mempengaruhi pelatihan, adalah sebagai berikut: “Misalnya pelatihan *online* sehari penuh 8 jam atau lebih tentu akan membuat peserta kelelahan. Begitu juga pelatihan *offline* misalnya 3 bulan atau 6 bulan, tentu akan membuat karyawan jenuh dan berdampak pada hasil pelatihan yang diikutinya.”⁶⁵

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada bapak Julian, selaku *customer service* menanggapi sebagai berikut: “Iya. Kadang jika waktu pelatihannya lama membuat peserta cepat bosan, sehingga materi yang disampaikan kurang diterima dengan baik.”⁶⁶

Kemudian, pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly, selaku *teller Bank*

⁶⁴ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁶⁵ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁶⁶ Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Iya, jika waktu pelatihannya lama membuat karyawan sulit berkonsentrasi karena lelah, bosan, mengantuk, dan kurang nyaman.”⁶⁷ Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Ely, selaku *Relationship Business* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Iya. Waktu pelatihan yang lama membuat peserta kadang-kadang jenuh dan merasa mengantuk, sehingga konsentrasi peserta terganggu, dan berakibat pada hasil pelatihan.”⁶⁸

Berdasarkan paparan data di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-yang mempengaruhi pelaksanaan pelatihan karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun adalah pertama peserta. Peserta memiliki latar belakang yang berbeda, sehingga daya tangkap, asumsi, serta daya nalar karyawan pada materi yang diberikan tidak sama. Kedua, pelatih. Pelatih yang terampil serta cakap dalam menyampaikan pengetahuannya kepada peserta serta pendidikan susah diperoleh. Ketiga, sarana. Sarana pelatihan yang diperlukan dalam pelatihan begitu kurang baik, seperti jaringan WIFI maupun koneksi internet macet untuk pelatihan *online*, LCD proyektor yang tidak bisa digunakan untuk pelatihan *offline*. Keempat, lokasi. Jika pelatihan dilakukan di dalam kantor bank, bagi

⁶⁷ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁶⁸ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

karyawan lama akan merasa jenuh, begitu juga jika lokasi pelatihan jauh dari kantor maupun tempat tinggal juga mempengaruhi efektivitas dan efisiensi waktu pelatihan. Dan yang terakhir, waktu. Semakin lama waktu pelatihan, maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat, sehingga mempengaruhi hasil pelatihan.

3. Efektivitas Pelatihan Karyawan Dalam Meningkatkan Pelayanan Nasabah pada Bank Muamalat KCP Madiun

Efektivitas merupakan pengukuran atas tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Agar pelatihan yang dilaksanakan efektif, maka diperlukan tahapan yang bertujuan untuk mengevaluasi apakah pelatihan itu efektif dalam meraih target yang sudah ditentukan. Ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu:

a. Kriteria pendapat

Kriteria ini didasarkan pada pendapat peserta mengenai materi yang telah diberikan pelatih, metode yang digunakan, dan situasi pelatihan. Hasil wawancara dengan *Customer service* Bank Muamalat KCP Madiun terkait pelatihan yang didapatkan, sebagai berikut:

“Saya mendapatkan materi pelatihan sesuai dengan jabatan saya mbak. Seperti pelatihan *service excellent*, pelatihan *soft skill*, pelatihan

teknikal skill yang mendukung saya sebagai *front office* dengan metode *on the job training* dan *meeting Zoom*. Dengan adanya program pelatihan karyawan tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan mbak. Karyawan yang dulunya dari lulusan umum menjadi lebih paham tentang perbankan syariah, lebih percaya diri dalam melaksanakan tugasnya, lebih mengetahui dan mengenal apa saja yang ada di bank mulai dari pengetahuan dasar sampai produk-produk yang dimiliki Bank Muamalat KCP Madiun, serta bertambahnya kemampuan dalam melayani para nasabah.”⁶⁹

Selanjutnya wawancara yang sama dengan *teller* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan:

“Pelatihan tentang *service excellent*, cara berkomunikasi dengan nasabah, cara menangani keluhan nasabah, dan lain-lain yang dilakukan di dalam kantor maupun melalui aplikasi Zoom. Pelatihan ini penting bagi saya karena untuk meningkatkan *soft skill* dan *teknikal skill* karyawan dalam melayani nasabah. Dengan adanya pelatihan ini, diharapkan karyawan lebih berpengalaman dan menambah kemampuan karyawan itu sendiri yang nantinya dapat melayani nasabah

⁶⁹ Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

dengan pelayanan yang memuaskan, mampu meningkatkan laba perusahaan serta dapat mengimbangi persaingan antar perusahaan yang lain baik dari bank syariah dan non syariah.”⁷⁰

Selanjutnya wawancara yang sama dengan *Relationship manager* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan:

“Materi pelatihannya tentang cara menganalisa kebutuhan dan permasalahan keuangan nasabah, *Cash Flow* dan *Asset Management* serta praktiknya menggunakan *tools-tools* Digital. Untuk durasi pelatihannya 1 hari 4 jam, dengan metode diskusi, pemutaran video, simulasi, *pooling*, *games*, dan praktik keterampilan. Dengan sasarannya karyawan mampu mempraktiknya dengan baik sehingga bisa memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah.”⁷¹

b. Kriteria belajar

Kriteria belajar dapat diperoleh dengan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur *skill*, dan kemampuan mereka. Berdasarkan hasil wawancara mengenai kemampuan karyawan dalam memahami isi materi pelatihan yang telah diberikan Bank Muamalat KCP Madiun, bapak

⁷⁰ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁷¹ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

Affandi Sophia Wijaya, selaku *Sub Branch Manager* menyampaikan:

“Kemampuan karyawan dalam memahami isi materi pelatihan sudah bagus, terlihat dari wawasan dan pengetahuan setiap karyawan mengalami peningkatan dan setiap karyawan memiliki ilmu baru atau informasi baru yang disampaikan kepada nasabah. Karyawan jadi lebih banyak menjual produk, dan melayani nasabah lebih cepat sehingga nasabah bisa lebih banyak mendapatkan pelayanan setiap hari. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan berhasil mencapai target kinerja, semangat kerja karyawan meningkat dan siap menghadapi tantangan di perusahaan. Pelatihan dan pengembangan sangat penting dan memberi pengaruh positif bagi setiap karyawan. Pelatihan dan pengembangan menjadi wadah atau pedoman bagi karyawan dalam melakukan aktivitas karena setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki *skill* atau ilmu yang dapat dilakukan atau praktikkan sendiri dalam aktivitas atau pekerjaan. Apalagi materi yang diberikan pada saat itu berhubungan dengan *job desk* dan *Key Performance Indicator* (KPI)

atau indikasi penilaian terhadap masing-masing karyawan.”⁷²

c. Kriteria perilaku

Kriteria perilaku dapat diperoleh dengan melakukan tes keterampilan kerja, sejauh mana perubahan peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan. Berdasarkan wawancara mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sudah memenuhi target atau sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pihak bank setelah dilakukannya pelatihan terhadap para karyawannya, bapak Affandi Sophia Wijaya, selaku *Sub Branch Manager* menyampaikan:

“Setelah diselenggarakannya pelatihan kepada para karyawan kini perusahaan bisa merasakan adanya peningkatan. Terlihat dari kinerja, kedisiplinan, kecekatan, ketanggapan, dan lain sebagainya dari karyawan. Untuk para karyawan yang telah mendapatkan kesempatan pelatihan dan pengembangan pihak perusahaan sangat mengharapkan peningkatan terhadap kinerja mereka. Mereka akan lebih paham dan mengerti akan tugas serta bisa menguasai bidang pekerjaan mereka masing-masing setelah mengikuti pelatihan dan diberikan pengembangan untuk karier

⁷² Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

mereka saat ini serta di masa yang akan datang.”⁷³

Pertanyaan selanjutnya apakah karyawan sudah memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Bapak Julian, *customer service* menyampaikan:

“Sejauh ini saya sudah memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah sesuai dengan SOP perusahaan. Walaupun masih ada keluhan dari nasabah, tetapi saya sudah berusaha semaksimal mungkin untuk meminimalisir timbulnya keluhan dari nasabah. Karena, tidak mungkin seorang karyawan tidak melakukan kesalahan dalam bekerja.”⁷⁴

Hal yang sama peneliti tanyakan kepada informan selanjutnya yaitu ibu Erly, *teller* menyampaikan: “Setiap pekerjaan yang saya lakukan, saya selalu berusaha bersungguh-sungguh dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Walaupun tidak dipungkiri masih ada keluhan dari nasabah. Saya bekerja sesuai dengan *job desk* masing-masing, disiplin dan paling penting kita harus jujur dalam bekerja.”⁷⁵

Kemudian hal sama peneliti tanyakan kepada informan selanjutnya yaitu ibu Ely *relationship*

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁷⁵ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

manager Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan:

“Sejauh ini saya sudah memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah, seperti selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan nasabah, berlaku ramah, sopan, dan selalu membantu nasabah. Hal tersebut saya lakukan supaya nasabah merasa puas akan pelayanan di Bank Muamalat Madiun sehingga menciptakan hubungan yang baik antara nasabah dengan Bank Muamalat.”⁷⁶

d. Kriteria hasil

Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh karyawan setelah mengikuti pelatihan, seperti meningkatnya kualitas kerja dan produksi, menekan turnover, berkurangnya tingkat absen, meningkatkan produktivitas, dan meningkatnya penjualan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti peroleh dari *Sub Branch Manager*, mengenai apakah ada peningkatan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah setelah dilaksanakannya pelatihan yang telah diberikan Bank Muamalat KCP Madiun, bapak Affandi Sophia Wijaya mengungkapkan:

“Dengan diselenggarakannya pelatihan, kualitas kerja karyawan semakin baik.

⁷⁶ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

Karyawan bisa menyelesaikan tugas yang telah diberikan dengan tepat waktu, profesionalitas saat menjalankan pekerjaan, karyawan bekerja sesuai dengan *job desk* yang telah diberikan. Karyawan memiliki pengetahuan, pemahaman, kemampuan, dan keterampilan yang sangat baik, dimana dapat bersikap sopan, ramah, dan dapat berkomunikasi dengan baik dengan nasabah, karyawan juga akan tanggap menyikapi komplain dari nasabah, sehingga nasabah pun merasa puas atas pelayanan yang diberikan.”⁷⁷

Berdasarkan hasil wawancara mengenai apakah dengan adanya pelatihan *service excellent*, mampu membantu karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah. Bapak Julian, selaku *customer service* menanggapi sebagai berikut:

“Iya mbak. Karena di dalam materi pelatihan *service excellent* terdapat cara-cara bagaimana memberikan pelayanan kepada nasabah, cara berkomunikasi dengan nasabah, cara berpenampilan, dan cara-cara yang berhubungan dengan SOP pelayanan. Pelatihan ini wajib bagi CS karena saya sebagai *front office* perbankan yang dituntut

⁷⁷ Affandi Sophia Wijaya, Wawancara, 2 Maret 2022.

untuk memberikan pelayanan kepada nasabah.”⁷⁸

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Erly, selaku *teller* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa:

“Iya, sangat membantu mbak. Karena saya sebagai *front office* dituntut mampu memberikan pelayanan kepada nasabah secara baik. Dengan adanya pelatihan *service excellent* membantu saya bagaimana cara berkomunikasi dengan nasabah, cara tanggap segala kebutuhan nasabah, cara berpakaian, cara menghadapi komplain dari nasabah, dan lain-lain yang nantinya pelayanan yang saya berikan mampu memberikan kepuasan kepada nasabah. Selain itu pelatihan pelayanan ini berdasarkan SOP dari pusat.”⁷⁹

Selanjutnya pertanyaan yang sama peneliti berikan kepada ibu Ely, selaku *Relationship Business* Bank Muamalat KCP Madiun menyampaikan bahwa: “Iya mbak. Pelatihan ini sangat membantu saya dalam berkomunikasi dengan nasabah, cara bernegosiasi dengan nasabah, sehingga nasabah merasa pelayanan yang saya berikan mampu memenuhi keinginan

⁷⁸ Julian, Wawancara, 2 Maret 2022.

⁷⁹ Erly, Wawancara, 2 Maret 2022.

nasabah. Selain itu pelatihan yang diberikan sesuai dengan SOP pusat.”⁸⁰

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti di lapangan, dapat diketahui bahwa tingkat efektifitas pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun cukup efektif. Dinilai dari karyawan Bank memperoleh pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan dan mampu menguasai dan memahami materi-materi dengan baik, setelah dilakukan pelatihan para karyawan mendapatkan ilmu pengetahuan yang cukup sehingga dapat mengerjakan tugas yang diberikan sesuai *job desk* dan lebih percaya diri dalam melakukan pekerjaan, setelah dilakukan pelatihan karyawan dapat memiliki minat dan kesadaran atas pekerjaan yang akan dilakukannya, karyawan mampu mengatasi berbagai masalah, mampu bekerja secara tim, mampu menentukan solusi yang tepat serta mempunyai inisiatif yang tinggi dalam pemecahan masalah pada pekerjaan, serta kinerja karyawan meningkat.

⁸⁰ Ely, Wawancara, 2 Maret 2022.

BAB IV

ANALISIS PELATIHAN KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN NASABAH PADA BANK MUAMALAT KCP MADIUN

A. Pelaksanaan Pelatihan Karyawan Dalam Meningkatkan Pelayanan Nasabah pada Bank Muamalat KCP Madiun

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti di lapangan, dapat diketahui bahwa pelaksanaan pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah pada Bank Muamalat KCP Madiun dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Pada tahap perencanaan, pihak Bank Muamalat KCP Madiun telah menentukan Standar Operasional Prosedur pelatihan bagi *front liners*. Peserta pelatihan *front liners* adalah *Customer service*, *teller*, dan *Relationship manager* dengan pelatih atau instruktur yang di ambil dari internal Bank yang dipilih manager dan pelatih eksternal yang dipilih dari vendor-vendor *training*. Untuk program pelatihannya adalah *creative digital mindset service* bagi *Customer service* dan *teller*, serta *cash flow and asset management* bagi *Relationship manager*. Tempat pelatihan biasanya dilakukan di dalam Bank maupun tempat yang disediakan vendor-vendor *training* yang didukung dengan penyediaan proyektor, *Air Conditioner* (AC), dapat menampung sesuai dengan jumlah peserta, dan memiliki akses yang mudah.

Metode pelaksanaan *training front liners* di Bank Muamalat KCP Madiun dilaksanakan selama 1 hari 4 jam dengan metode diskusi, pemutaran video, simulasi, *pooling*, *games*, dan praktik keterampilan. Adapun sasaran yang ingin dituju pihak Bank Muamalat KCP Madiun dalam pelatihan karyawan adalah karyawan mampu memahami proses *customer centricity* di era digital, mampu berfikir kreatif, mampu membuat perencanaan dalam berkomunikasi via digital, meningkatkan pelayanan dengan digital platform, mampu menganalisa kebutuhan dan permasalahan keuangan nasabah, dan mengerti mengenai *cash flow* dan *asset management* serta praktiknya menggunakan *tools-tools digital*. Dalam perencanaan ini pihak Bank Muamalat KCP Madiun menggunakan analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis individual sebagai dasar dalam menganalisis kebutuhan pelatihan dengan memperhatikan kesiapan peserta, kemampuan pelatih, dan materi pelatihan.

Pada tahap pelaksanaan, Bank Muamalat KCP Madiun telah memberikan pelatihan kepada karyawan, seperti pelatihan *creative digital mindset service* bagi *customer service* dan *teller*, *cash flow and asset management* bagi *relationship manager*, pelatihan *service excellent*, pelatihan *soft skill*, pelatihan *technical skill*, dengan metode *on the job training* dengan cara *in class training* selama 1 hari 4 jam yang dilakukan dengan metode diskusi, pemutaran video, simulasi, *pooling*, *games*, praktik keterampilan, serta menggunakan aplikasi *meeting Zoom*.

Dalam melaksanakan pelatihan pihak Bank Muamalat KCP Madiun mempertimbangkan pelaksanaan pelatihan dari lokasi serta sarana dan prasarana pelatihan.

Tahapan terakhir dari pelatihan karyawan adalah penilaian. Penilaian pelatihan karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun dilakukan oleh supervisor dengan metode *roll playing* untuk mengetahui tingkat kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan materi pelatihan dengan praktik kerjanya. Diharapkan dengan adanya penilaian ini pihak Bank dapat mengetahui seberapa jauh karyawan mampu menerima materi pelatihan serta menjadi motivasi bagi karyawan dalam meningkatkan kualitas kinerjanya. Oleh karena itu, semakin baik pelatihan yang diselenggarakan perusahaan maka akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan sehingga mampu memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

Diadakannya pelatihan bagi karyawan bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, sebelum pelatihan ditetapkan menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, perlu dilaksanakan terlebih dahulu analisis terhadap kebutuhan pelatihan. Dalam analisis kebutuhan pelatihan ada tiga sumber yang perlu dipertimbangkan, yaitu analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis individual.¹ Setelah kebutuhan pelatihan dapat ditentukan, maka langkah selanjutnya adalah perancangan. Dalam merancang pelatihan, terdapat tiga faktor penting yang perlu

¹ Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 203.

diperhatikan, yaitu kesiapan peserta, kemampuan pelatih, dan materi pelatihan.² Setelah tahap perencanaan dilakukan, langkah selanjutnya adalah pelaksanaan. Dalam melaksanakan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilaksanakan pengujian atas metode-metode yang digunakan. Tindakan ini dilakukan untuk memastikan bahwa metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan.³ Tahapan terakhir dari pelatihan karyawan adalah penilaian. Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang dicapai karyawan dengan tujuan membandingkan hasil pelatihan dengan tujuan perusahaan.⁴

Berdasarkan paparan data dan teori pelatihan, menurut analisis peneliti berdasarkan data yang ada karyawan sudah mendapatkan pelatihan tentang *service excellent* dan *creative digital mindset service* terutama tentang bagaimana cara memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah, cara *handling complain*. Namun, fakta yang ditemukan di lapangan Bank belum memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Sedangkan kenyataannya karyawan sudah diberi pelatihan dengan pelatihan yang menarik, tempat dan metode yang mendukung, serta program pelatihan yang baik akan tetapi kualitas pelayanan yang diberikan kurang berkenan di hati nasabah sehingga mempengaruhi persepsi nasabah tentang kualitas pelayanan di Bank Muamalat KCP Madiun.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

Hal tersebut bisa terjadi karena mungkin karyawan bank belum mampu memahami kebutuhan nasabah, karyawan bank belum memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah, serta ekspektasi nasabah yang terlalu tinggi terhadap pelayanan yang diterima dari karyawan bank. Oleh karena itu perlu dilakukan perbaikan supaya nasabah merasa puas dengan pelayanan di Bank Muamalat KCP Madiun, yaitu dapat dilakukan dengan cara selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan nasabah, semua transaksi dilayani dengan cepat, cermat, tepat, dan akurat, petugas bank harus mampu menguasai sistem dan prosedur pelayanan dengan sebaik-baiknya, berlaku ramah, sopan, dan selalu membantu nasabah. Untuk pelaksanaan pelatihan karyawan sebaiknya setelah mengikuti pelatihan perlu melakukan evaluasi apakah sudah melalui cara yang benar atau belum, sehingga segala kekurangan dan kesalahan dalam pelatihan dapat diperbaiki dan diharapkan tidak terulang kembali.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan Karyawan pada Bank Muamalat KCP Madiun

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti di lapangan, dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun yang pertama adalah peserta. Peserta memiliki latar belakang yang berbeda, sehingga daya tangkap, asumsi, serta daya nalar karyawan pada materi yang diberikan tidak sama. Yang kedua adalah pelatih. Pelatih yang terampil serta cakap dalam menyampaikan pengetahuannya kepada

peserta susah diperoleh. Ketiga adalah sarana. Sarana pelatihan yang diperlukan dalam pelatihan begitu kurang baik, seperti jaringan WIFI maupun koneksi internet macet untuk pelatihan *online*, LCD proyektor yang tidak bisa digunakan untuk pelatihan *offline*. Keempat adalah lokasi. Jika pelatihan dilakukan di dalam kantor bank, bagi karyawan lama akan merasa jenuh, begitu juga jika lokasi pelatihan jauh dari kantor maupun tempat tinggal juga mempengaruhi efektivitas dan efisiensi waktu pelatihan. Dan yang terakhir adalah waktu. Semakin lama waktu pelatihan, maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat, sehingga mempengaruhi hasil pelatihan.

Di dalam sebuah perusahaan pasti mengharapkan pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan memberikan hasil yang memuaskan dan sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Akan tetapi dalam praktiknya tidak semua pelatihan berjalan lancar ada kalanya mengalami kegagalan, seperti karyawan sudah diberi pelatihan tetapi kemauan, kemampuan dalam bekerja tidak banyak berubah. Oleh karena itu, supaya hal-hal seperti di atas tidak terjadi maka sebelum pelatihan perlu dipertimbangkan beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan, seperti peserta, pelatih, materi, lokasi, dan waktu pelatihan.⁵ Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, minimal dapat diperkirakan apa saja yang menjadi kekurangan dan kelebihan pelatihan.

⁵ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*, 144.

Berdasarkan paparan data dan teori, peneliti menganalisis bahwa peserta pelatihan Bank Muamalat KCP Madiun sudah mendapatkan pelatihan dengan baik, namun dalam penerapannya banyak karyawan yang belum mengaplikasikan materi yang di dapat secara baik. Hal tersebut bisa terjadi karena daya pikir, nalar, serta daya tangkap karyawan masih kurang. Selanjutnya adalah pelatih atau instruktur pelatihan yang kurang cakap dalam menyampaikan materi. Menurut pendapat Kasmir bahwa pelatih atau instruktur yang kurang terampil menyebabkan para peserta pelatihan kesulitan dalam hal memahami materi yang diberikan.⁶ Kemudian sarana dan prasarana pelatihan yang kurang memadai sehingga mempengaruhi jalannya pelatihan. Menurut pendapat Fitri Rizeki dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* diketahui bahwa sarana dan prasarana yang kurang memadai dalam pelatihan menyebabkan terhalangnya proses pengembangan dan pelatihan.⁷

Jika pelatihan dilakukan di dalam kantor bank, bagi karyawan lama akan merasa jenuh, begitu juga jika lokasi pelatihan jauh dari kantor maupun tempat tinggal juga mempengaruhi efektivitas dan efisiensi waktu pelatihan. Maka dari itu pihak Bank Muamalat KCP Madiun harus mampu untuk melakukan pemilihan lokasi pelatihan yang tepat agar dapat mendukung jalannya proses pelatihan. Hal

⁶ Ibid.

⁷ Rezeki dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, 98.

ini sejalan dengan pendapat Rustam yang menyatakan bahwa pihak bank haruslah memiliki ukuran yang layak dalam memilih tempat pelatihan.⁸ Selanjutnya faktor yang mempengaruhi adalah waktu pelatihan. Semakin lama waktu pelatihan, maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat, sehingga mempengaruhi hasil pelatihan. Hal ini sejalan dengan pendapat Kasmir yang menyatakan bahwa pelatihan yang melebihi batas waktu yang ditentukan menyebabkan para peserta pelatihan kelelahan.⁹

Oleh sebab itu, perlu dilakukan upaya pertimbangan sebelum pelatihan karyawan dilakukan, seperti calon peserta harus dinilai kecerdasan, kemampuan, kemauan, motivasi, dan perilakunya supaya dapat menentukan jenis pelatihan yang diberikan. Dalam memilih pelatih atau instruktur harus dilakukan secara cermat, seperti memilih pemateri yang memiliki sertifikat *trainer*, yang supel, dan bisa beradaptasi dengan kondisi pelatihan. Materi yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan, jabatan, dan *grade* karyawan. Serta pemilihan lokasi pelatihan dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi waktu dan biaya sehingga tujuan pelatihan dapat dicapai dan sesuai dengan harapan perusahaan.

⁸ Muhammad Cahyadi Rustam, “Analisis Manajemen Program Pelatihan Karyawan Bank BRI Syariah Kantor Pusat Jakarta” (Skripsi, Jakarta, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020), 55.

⁹ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*, 145.

C. Efektivitas Pelatihan Karyawan Dalam Meningkatkan Pelayanan Nasabah pada Bank Muamalat KCP Madiun

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti di lapangan, dapat diketahui bahwa tingkat efektifitas pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun cukup efektif. Hal tersebut dapat dikatakan cukup efektif berdasarkan penilaian dari karyawan Bank memperoleh pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan dan mampu menguasai dan memahami materi-materi dengan baik, setelah dilakukan pelatihan para karyawan mendapatkan ilmu pengetahuan yang cukup sehingga dapat mengerjakan tugas yang diberikan sesuai *job desk* dan lebih percaya diri dalam melakukan pekerjaan. Setelah dilakukan pelatihan karyawan dapat memiliki minat dan kesadaran atas pekerjaan yang akan dilakukannya, karyawan mampu mengatasi berbagai masalah, mampu bekerja secara tim, mampu menentukan solusi yang tepat serta mempunyai inisiatif yang tinggi dalam pemecahan masalah pada pekerjaan, serta kinerja karyawan meningkat.

Efektivitas merupakan pengukuran atas tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Agar pelatihan yang dilaksanakan efektif perlu dilakukan penilaian untuk melihat hasil yang dicapai dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan-tujuan yang diharapkan perusahaan. Mengingat pelatihan membutuhkan waktu dan biaya yang besar, maka suatu pelatihan amat penting dilakukan penilaian supaya

pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan efektif, maka diperlukan tahapan yang bertujuan untuk mengevaluasi apakah pelatihan itu efektif dalam meraih target yang sudah ditentukan. Ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu kriteria pendapat, kriteria belajar, kriteria perilaku, dan kriteria hasil.¹⁰

Berdasarkan paparan data dan teori, peneliti menganalisis bahwa efektifitas pelatihan yang diberikan Bank Muamalat KCP Madiun kepada karyawan cukup efektif. Kategori efektif ini dapat dinilai dari kriteria pendapat, kriteria belajar, kriteria perilaku, dan kriteria hasil yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara terkait kriteria-kriteria tentang evaluasi program pelatihan. Karyawan yang sudah mendapatkan pelatihan memiliki kinerja yang lebih baik, lebih paham dengan tujuan yang dimaksud oleh perusahaan, lebih rajin dalam bekerja, para karyawan mampu bekerja dengan baik dan ramah, *Customer service* dan *teller* melayani nasabah dengan sopan dan mampu menjawab pertanyaan nasabah dengan sabar dan tidak emosi, karyawan mampu bekerja sesuai *job desk* yang diberikan, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP perusahaan, sehingga dengan kinerja karyawan yang meningkat diharapkan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

Pelaksanaan pelatihan karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun cukup efektif karena didukung oleh SDM

¹⁰ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 59.

yang berkualitas, pengelolaan waktu yang tepat, pengetahuan yang luas dan penguasaan materi dari tim pengajar, alat teknologi yang digunakan lebih kondusif, serta kebijakan dan praktek manajemen yang tepat sehingga mendukung jalannya pelatihan untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas. Namun, terdapat beberapa kendala yang menghambat kelancaran efektivitas pelatihan di Bank Muamalat KCP Madiun yaitu karyawan merasa telah melakukan pekerjaan dengan baik dan teliti sesuai dengan ketentuan SOP Bank, namun kenyataannya karyawan belum menerapkan dengan tepat. Untuk itu perlu dilakukan beberapa strategi untuk meningkatkan efektivitas pelatihan yaitu identifikasi *skill* atau kemampuan karyawan, menemukan pelatih atau *trainer* yang berkompeten, melakukan evaluasi atau *mini-season* setelah pelatihan selesai, melibatkan manager dalam pelatihan, serta membangun semangat *teaching* pada peserta pelatihan.



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pelaksanaan pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah pada Bank Muamalat KCP Madiun dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Pada tahap perencanaan, pihak Bank Muamalat KCP Madiun telah menentukan Standar Operasional Prosedur pelatihan bagi *front liners* sesuai kebutuhan Bank Muamalat. Pada tahap pelaksanaan Bank Muamalat KCP Madiun sudah melakukan *training front liners* dengan memberikan pelatihan *service excellent*, pelatihan *creative digital mindset service*, pelatihan *cash flow and asset management*, pelatihan *soft skill*, pelatihan *technical skill*, dengan metode diskusi, pemutaran video, simulasi, *pooling*, *games*, dan praktik keterampilan. Pada tahap penilaian pelatihan karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun dilakukan oleh supervisor dengan metode *roll playing*.
2. Faktor- faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan di Bank Muamalat KCP Madiun adalah peserta memiliki latar belakang yang berbeda, sehingga daya tangkap, asumsi, serta daya nalar karyawan pada materi yang diberikan tidak sama, susah memperoleh pelatih yang terampil serta cakap dalam menyampaikan pengetahuannya kepada peserta, sarana pelatihan yang diperlukan kurang

baik, jika pelatihan dilakukan di dalam kantor bank, bagi karyawan lama akan merasa jenuh, begitu juga jika lokasi pelatihan jauh dari kantor maupun tempat tinggal juga mempengaruhi efektivitas dan efisiensi waktu pelatihan, semakin lama waktu pelatihan maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat, sehingga mempengaruhi hasil pelatihan.

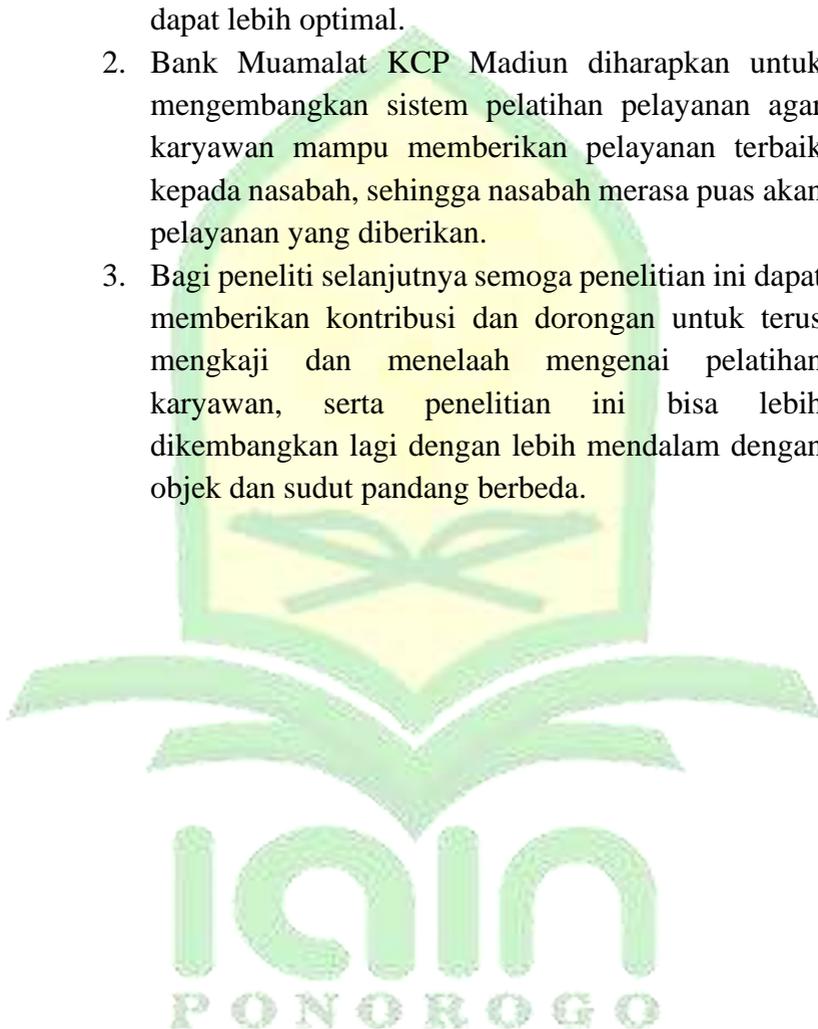
3. Efektifitas pelatihan karyawan dalam meningkatkan pelayanan nasabah di Bank Muamalat KCP Madiun cukup efektif. Hal tersebut didasarkan pada penilaian yang diperoleh karyawan pada saat proses pelatihan berlangsung. Penilaian itu berupa kesesuaian dengan bidang pekerjaan, mampu menguasai dan memahami materi-materi dengan baik. Disamping itu para karyawan mendapatkan ilmu pengetahuan yang cukup sehingga dapat mengerjakan tugas yang diberikan sesuai *job desk* dan lebih percaya diri dalam melakukan pekerjaan. Selanjutnya minat dan kesadaran karyawan ikut tumbuh seiring dengan proses pelatihan yang telah dilakukan. Dan yang terakhir karyawan mampu mengatasi berbagai masalah melalui penentuan solusi yang tepat serta inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan persoalan pekerjaan baik itu bekerja secara tim maupun individu.

B. Saran

1. Bank Muamalat KCP Madiun untuk ke depannya diharapkan meningkatkan pelaksanaan pelatihan

karyawan agar kendala pada pelaksanaan pelatihan dapat diminimalkan sehingga pelatihan karyawan dapat lebih optimal.

2. Bank Muamalat KCP Madiun diharapkan untuk mengembangkan sistem pelatihan pelayanan agar karyawan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah, sehingga nasabah merasa puas akan pelayanan yang diberikan.
3. Bagi peneliti selanjutnya semoga penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan dorongan untuk terus mengkaji dan menelaah mengenai pelatihan karyawan, serta penelitian ini bisa lebih dikembangkan lagi dengan lebih mendalam dengan objek dan sudut pandang berbeda.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arif, Nur Rianto Al. *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Al-Qur'an, 94:8
- Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Glora Aksara Pratama, 2012.
- Hasibuan, Malayu. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Indrasari, Meithiana. *Pemasaran Dan Kepuasan Pelanggan*. Surabaya: Unitomo Press, 2019.
- Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)*. 1 ed. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2016.
- Kawiana, I Gede Putu. *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*. Pertama. Bali: UNHI Press Publishing, 2020.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Renika Cipta, 2013.
- Marwansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Keempat. Bandung: CV Alfabeta, 2016.
- Masram, dan Mu'ah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pertama. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2015.
- Paramansyah, Arman, dan Irvi Nurul Husna. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam*. Pertama. Jawa Barat: Pustaka Al-Muqsih, 2021.

- Rezeki, Fitri, Muhammad Yusup, Haslinah, Endah Andriani Pratiwi, Afriza, Ansori, Sumarni S, dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jawa Barat: CV Media Sains Indonesia, 2021.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama, 2016.
- Sinambela, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Pertama. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III*. Jakarta: Pusat Bahasa, 2008.
- “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003,” 25 Maret 2003.
- Wibowo. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Surabaya: CV. R.A.De.Rozarie, 2017.
- Wood, Ivonne. *Layanan Pelanggan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- Zainal, Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014.

Skripsi

- Amriyanti, Aprilia. “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank Syariah Terhadap Pribadi Muslim Yang Kompetitif Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Dan

- Mutu Pelayanan Bank Muamalat Kcp Palopo.” Skripsi, IAIN Palopo, 2019.
- Anggraini, Riri. “Implementasi Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Bank Muamalat Cabang Bengkulu Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Karyawan.” Skripsi, IAIN Bengkulu, 2021.
- Rustam, Muhammad Cahyadi. “Analisis Manajemen Program Pelatihan Karyawan Bank BRI Syariah Kantor Pusat Jakarta.” Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2020.
- Safitri, Khoiriyah. “Urgensi Pelatihan Front Liner Bagi Perusahaan Kompetensi Teller Bank Syariah Mandiri.” Skripsi, Universitas Muhammadiyah Jakarta, 2019.
- Yolanda, Reren. “Sistem Pelatihan Dan Pengembangan Karir Dalam Meningkatkan Kinerja SDM Bank Muamalat Indonesia (BMI) KC Bengkulu.” Skripsi, IAIN Bengkulu, 2021.
- Zakaria, Faris Yahya. “Pelatihan dan Pengembangan SDM Karyawan di PT.Bank Syariah Mandiri Kantor KCP Batu.” Tugas Akhir, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018.

Jurnal

- Rohmah, Nafilatur. “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan di Lembaga Keuangan Syariah.” *Al-Musthofa: Journal of Sharia Economics*, 1, no. 1 (Juni 2018).
- Sinaga, Asmawarna, Anjur Perkasa Alam, Ahmad Daud, Raras Aprilia Br.Barus, dan Syahrizal Amri. “Analisis

Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Pengembangan pada Bank Muamalat Cabang Medan Balai Kota.” *Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam* 3, no. 2 (2020).

Web

Bank Muamalat Indonesia, dalam <https://www.bankmuamalat.co.id>, Diakses pada tanggal 2 Maret 2022. Jam 10.34.

Wawancara

Ely. Wawancara, 2 Maret 2020.

Erly. Wawancara, 2 Maret 2022.

Ibrahim. Wawancara, 12 Januari 2022.

Julian. Wawancara, 2 Maret 2022.

Sulestari. Wawancara, 12 Januari 2022.

Sutinem. Wawancara, 12 Januari 2022.

Wijaya, Affandi Sophia. Wawancara, 12 Januari 2022.

———. Wawancara, 2 Maret 2022.

Dokumentasi

Dokumentasi Bank Muamalat Indonesia diperoleh pada 30 Mei 2022

