

BAB IV

ANALISIS PENINGKATAN MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN DI BPRS JABAL NUR SURABAYA

A. Aplikasi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di BPRS Jabal Nur Surabaya

Lembaga perbankan syariah merupakan sebuah badan usaha yang bergerak dalam sektor jasa yang mengacu pada prinsip-prinsip syariah. Bank syariah, karena sifatnya sebagai bank berdasarkan prinsip syariah wajib memposisikan diri sebagai *uswatun hasanah* (contoh yang baik) dalam implementasi moral dan etika bisnis yang benar atau melaksanakan etika dan moral dalam aktivitas ekonomi.¹

Perkembangan bank syariah di Indonesia saat ini bisa dibilang sangat pesat. Perkembangan yang ditunjukkan dengan banyak berdirinya bank syariah tersebut tentunya memerlukan strategi yang jitu dalam menarik perhatian masyarakat agar mau menggunakan jasa perbankan syariah. Salah satu strategi yang menentukan keberhasilan suatu perbankan adalah dengan peningkatan kualitas layanan yang didukung oleh Sumber Daya Insani (SDI) yang kompeten dan penyediaan teknologi informasi yang mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan nasabah serta mampu mengomunikasikan produk

¹ Muhamad, *Manajemen Bank Syariah* (Yogyakarta: UPP AMPYKPN), 16.

dan jasa bank syariah kepada nasabah secara benar dan jelas dengan tetap memenuhi prinsip-prinsip syariah.²

Pertumbuhan industri perbankan yang sangat pesat ini ternyata belum diimbangi dengan ketersediaan SDI yang memadai, sehingga berdampak pada praktik atau transaksi perbankan syariah di lapangan yang seringkali menyimpang. Hal ini disebabkan lembaga-lembaga akademik dan pelatihan di bidang ini sangat terbatas, sehingga tenaga terdidik dan berpengalaman di bidang perbankan syariah, baik dari sisi bank maupun sentral masih sedikit.³ Hal inilah yang menyebabkan betapa pentingnya pelatihan dan pengembangan karyawan dalam rangka mewujudkan sistem dan tatanan perbankan syariah yang baik serta mencetak SDI yang berkompeten dalam perbankan syariah.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan juga terdapat di BPRS Jabal Nur Surabaya. Di bank ini, program tersebut diterapkan hampir setiap bulannya untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan kompetensi karyawannya dalam menghadapi persaingan perbankan yang semakin sengit. Dengan menggandeng lembaga-lembaga pelatihan yang selama ini bekerjasama dengan BPRS Jabal Nur, diharapkan nantinya BPRS memiliki SDI yang berkompeten di bidangnya.⁴

²Humas BI, "Sekilas Perbankan Syariah di Indonesia," dalam <http://www.bi.go.id/web/id/Pebankan/Peerbankan+Syariah/> (15 Juni 2014)

³ Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank syariah dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press. Cet. II, 2001), 226.

⁴ Oki Rahmawan (*Manajer Operasional* BPRS Jabal Nur Surabaya), *Wawancara*, Surabaya, 20 Juni 2014.

Metode yang digunakan BPRS Jabal Nur dalam pelatihan dan pengembangan karyawan adalah *on the job training* dan *off the job training*. Metode *on the job training* diperuntukkan bagi karyawan tingkatan bawah (dibawah manajer) melalui proses rotasi pekerjaan. Sedangkan metode *off the job training* diperuntukkan bagi karyawan setingkat manajer seperti kepala divisi melalui program pelatihan dan seminar. Metode yang diterapkan oleh BPRS Jabal Nur sesuai dengan teori-teori yang ada tentang metode pelatihan dan pengembangan karyawan.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang ada di BPRS Jabal Nur mengikuti lembaga penyelenggara yang mengadakan program pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu LPKP Tursina dan BI. Jadi pelatihan untuk karyawan yang baru diterima juga harus menunggu jadwal pelatihan dari lembaga tersebut. Begitu juga program pengembangan karyawan yang ditujukan kepada karyawan lama guna menambah skill mereka dalam pekerjaannya. BPRS dalam hal ini belum memberikan training khusus kepada karyawan yang baru masuk. Dikarenakan BPRS masih harus menunggu jika ada pelatihan dari lembaga tadi baru mengirimkan karyawannya untuk mengikuti pelatihan tersebut. Langkah yang ditempuh oleh BPRS saat ini yaitu melalui rotasi pekerjaan, pelatihan dan seminar bagi karyawan-karyawannya.

Alasan digunakannya metode *on the job training* dan *off the job training* ini adalah disesuaikan pada masing-masing posisi di BPRS Jabal Nur Surabaya dan juga dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Dimana dengan

program *on the job training* selain menghemat waktu dan biaya, karyawan tingkat bawah akan semakin terampil karena terlibat langsung dengan aktivitas sehari-hari BPRS Jabal Nur Surabaya. Sedangkan untuk program *off the job training* ini dilakukan untuk tingkatan manajer agar dapat lebih memacu peningkatan kualitas SDI dalam memimpin anak buahnya di masa mendatang. Kelemahan metode ini akan lebih banyaknya memakan waktu karena peserta *training* harus meluangkan waktu tersendiri untuk mengikuti pelatihan ini, sedangkan manfaatnya lebih besar jika dapat meningkatkan ketrampilan manajer.

Kelebihan strategi pelatihan dan pengembangan karyawan yang diterapkan oleh BPRS Jabal Nur Surabaya antara lain:

1. Adanya peningkatan ketrampilan karyawan melalui *on the job training*, khususnya pegawai tingkat rendah melalui rotasi pekerjaan.
2. Menggunakan metode *off the job training* juga efektif untuk meningkatkan kreativitas manajer.

Sedangkan kekurangan strategi pelatihan dan pengembangan karyawan yang diterapkan oleh BPRS Jabal Nur Surabaya yaitu:

1. Dana yang tersedia harus banyak atau memadai untuk membiayai *training*, khususnya *off the job training*.
2. Untuk program *off the job training* harus menyediakan waktu khusus untuk pelatihan di luar kota.

Sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Handoko menyatakan bahwa karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan ketrampilan

dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Tidak jarang pula para karyawan baru harus dilatih. Maka karena kelebihan dari strategi pelatihan dan pengembangan SDI yang dilakukan oleh BPRS Jabal Nur Surabaya, hal ini akan mendukung karyawan yang baru dan lama untuk semakin berkembang dikemudian hari.

Kelebihan pada strategi pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh BPRS Jabal Nur Surabaya adalah dengan *on the job training* dapat menghemat biaya dan membuat karyawan mengatasi pekerjaannya yang monoton, menambah suasana baru, serta karyawan dapat bebas dari kejenuhan yang selama ini terjadi. Selain itu metode pelatihan kedua yaitu sistem *off the job training* membuat manajer menggunakan fasilitas (meskipun memakan banyak biaya dan waktu) menjadi lebih kreatif dan dapat mengembangkan strategi baru dalam implementasi serta kepemimpinannya dibidangnya. Metode ini sangat dibutuhkan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dewasa ini diantara bank-bank yang ada.

Solusi untuk training berbasis kompetensi patut mendapat perhatian penting karena dengan adanya training atau pelatihan berbasis kompetensi ini, para karyawan dapat memperkecil *gap* antara kemampuannya saat ini dengan kemampuan yang seharusnya mereka miliki. Hal ini dikarenakan training berbasis kompetensi kini menjadi kiblat perusahaan atau institusi. Training ini diharapkan menghasilkan karyawan berkualitas dengan kinerja

terus meningkat. Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang membuatnya bisa menghasilkan kinerja efektif dan kinerja superior dalam sebuah pekerjaan atau situasi tertentu. Karakteristik dasar mengindikasikan perilaku dalam berbagai situasi dan bertahan untuk jangka waktu yang lama. Bentuk dari training berbasis kompetensi ini adalah dengan mengadakan seminar, *workshop* dan pelatihan *off the job*.

B. Peranan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan dalam Manajemen Sumber Daya Insani di BPRS Jabal Nur Surabaya

Metode yang diterapkan oleh BPRS Jabal Nur Surabaya melalui *on the job training* dengan proses rotasi kerja dan *off the job training* selama ini bisa dikatakan sukses karena semua program yang selama ini diadakan semua berjalan sukses. Dari program pelatihan dan pengembangan karyawan yang diterapkan oleh BPRS selama ini telah menunjukkan hasilnya ditandai dengan meningkatnya kemampuan para karyawannya dalam menghadapi berbagai situasi maupun tantangan kerja yang semakin berat. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Manajer Operasional BPRS Jabal Nur selaku penanggung jawab program pelatihan dan pengembangan karyawan saat wawancara:

“Peran dari adanya pelatihan dan pengembangan karyawan yang diadakan selama ini oleh BPRS Jabal Nur manfaatnya sangat terasa mas. Dari awalnya karyawan yang tidak mengerti tentang bagaimana operasional dalam perbankan syariah, setelah mengikuti pelatihan kemampuan mereka tentang perbankan syariah meningkat. Pelatihan yang diadakan benar-benar meningkatkan kinerja para karyawan disini, selain itu karyawan memahami secara mendalam di dalam pekerjaannya serta semangat kerja para karyawan semakin meningkat setelah mengikuti pelatihan. Bahkan berkat kinerja karyawan yang

terus meningkat BPRS Jabal Nur mendapatkan sertifikat dari INFOBANK dengan predikat “SANGAT BAGUS” pada tahun 2013 kemarin. Ini menjadi suatu kebanggaan tersendiri bagi BPRS Jabal Nur dan para karyawan pada umumnya. Selain menegaskan eksistensi BPRS di bidang perbankan syariah, suatu kebanggaan dari BPRS adalah memiliki para karyawan yang semakin berkompeten dan mampu bersaing di dunia perbankan”.⁵

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa peran program pelatihan dan pengembangan karyawan yang diterapkan BPRS Jabal Nur selama ini bisa dibilang sukses. Hal ini dibuktikan dengan diraihnya sertifikat dari INFOBANK dengan predikat “SANGAT BAGUS” pada tahun 2013. Tanpa kinerja optimal dari elemen-elemen yang ada di BPRS Jabal Nur penghargaan tersebut tidak akan bisa diraih, hal ini dikarenakan untuk memperoleh penghargaan tersebut harus memenuhi lima kriteria yaitu permodalan, aktiva, rentabilitas, likuiditas dan efisiensi. Kelima kriteria tersebut akan sulit terpenuhi apabila seluruh elemen di BPRS Jabal Nur tidak bekerja dengan ekstra. Dari penghargaan tersebut setidaknya usaha yang dilakukan BPRS dalam meningkatkan kualitas SDI terbilang sukses, dari SDI yang kinerjanya terus menerus meningkat serta berkompeten akan menentukan juga bagaimana perkembangan perbankan dalam menghadapi persaingan-persaingan di masa yang akan datang.

⁵ Oki Rahmawan (*Manajer Operasional* BPRS Jabal Nur Surabaya), *Wawancara*, Surabaya, 20 Juni 2014.