

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Penyajian Data

1. Sejarah Bank Muamalat Cabang Banjarmasin

Bank Muamalat Indonesia (BMI) secara resmi telah berdiri pada tanggal 1 November 1991 atau 24 Rabiul Akhir 1412 H. Adapun akta pendirian Bank Muamalat Indonesia (BMI) telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia yang tertuang dalam surat keputusan No. C2-2413.HT.01.01 pada tahun 1992.

Menurut sejarah, hadirnya Bank Muamalat Indonesia dilatarbelakangi oleh adanya gagasan dari Majelis Ulama Indonesia (MUI), Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan Pengusaha muslim serta juga adanya dukungan dari pemerintah Republik Indonesia yang mempunyai keinginan untuk mendirikan bank syariah pertama di Indonesia.

Tepat pada 1 Mei 1992, secara resmi Bank Muamalat Indonesia dinyatakan mulai beroperasi sebagai salah satu bank yang dalam menjalankan kegiatan operasionalnya akan di sandarkan pada prinsip-prinsip Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan hadist.

Seiring dengan perkembangan zaman, Bank Muamalat Indonesia terus melakukan inovasi dengan mengeluarkan berbagai macam produk-produk keuangan syariah seperti asuransi syariah, dana pensiun lembaga keuangan muamalat dan *multi finance* syariah. Selain itu pada tahun 2004

Bank Muamalat juga meluncurkan sebuah produk terbaru yang merupakan produk tabungan instan pertama di Indonesia yang bernama *Shar-e*.

Lebih lanjut, salah satu produk terbaru Bank Muamalat Indonesia yang di liris pada tahun 2011, yakni produk *shar-e gold* debit visa telah mendapatkan penghargaan dari Museum Rekor Indonesia (MURI) sebagai kartu debit syariah pertama dengan menggunakan teknologi chip di Indonesia serta menyediakan layanan *e-channel*.

Seiring dengan meningkatnya kapasitas dari Bank Muamalat Indonesia, kini BMI terus memperluas keberadaannya dengan menambah jaringan kantor cabang di beberapa negara tidak hanya di seluruh wilayah Indonesia tapi juga di Malaysia.

Terhitung hingga sekarang, secara keseluruhan Bank Muamalat telah mempunyai 325 kantor layanan termasuk 1 kantor layanan cabang yang terdapat di Malaysia.

Dalam perkebangannya, Bank muamalat akan terus menggunakan berbagai strategi bisnis guna dapat mewujudkan salah satu visinya yakni bisa menjadi “Top 10 *Bank in Indonesia with Strong Regional Presence*”.

Pada 11 September 2003, berdirilah sebuah kantor layanan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin yang secara langsung diresmikan oleh gubernur kalimantan selatan pada masa itu, yakni H. M Sjahriel Darham.

Pada awalnya, adanya Bank Muamalat Cabang Banjarmasin memayungi beberapa kantor layanan pembantu yang di antaranya adalah Martapura, Barabai, Kayutangi, Batu Licin, Banjarbaru, Kandangan dan Harum Manis.

Sejak pendiriannya hingga sekarang, Bank Muamalat Cabang Banjarmasin telah mendapatkan penghargaan dari Mark Plus, dimana pada tahun 2012 dan 2013 secara berurutan dinobatkan sebagai Banjarmasin *Service Excellence Champion* dengan kategori Sharia Banking. Tidak hanya itu, selanjutnya Bank Muamalat cabang Banjarmasin juga pernah meraih penghargaan pada tahun 2017 sebagai “ *Bronze Champion of Banjarmasin WOW Service Excellence Award 2017* ” dalam kategori Islamic Bank.

2. Visi dan Misi Bank Muamalat Cabang Banjarmasin

Visi

Menjadi bank syariah terdepan dan termasuk dalam nominasi 10 besar bank di Indonesia dengan eksistensi yang diakui di tingkat regional

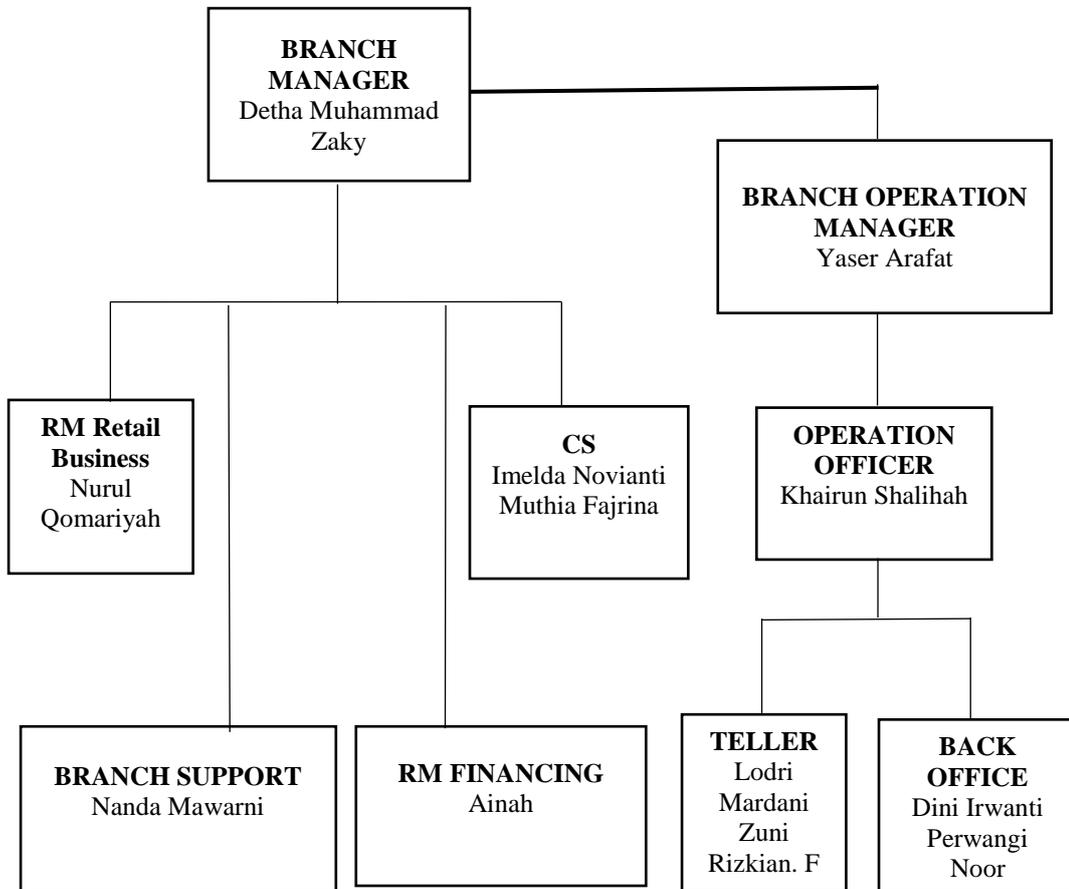
Misi

Menciptakan lembaga keuangan syariah yang berkualitas dan berkesinambungan yang berpusat pada motivasi dalam berwirausaha berdasarkan prinsip kehati-hatian, keunggulan sumber daya insani yang profesional serta orientasi investasi yang inovatif.

3. Struktur Organisasi Bank Muamalat Cabang Banjarmasin

Dalam industri perbankan syariah pengorganisasian menjadi unsur yang sangat penting dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Struktur organisasi merupakan salah satu komponen yang ada dalam perusahaan yang di dalamnya ada menjelaskan mengenai keterkaitan antara tugas, wewenang dan tanggung jawab pada masing-masing divisi. Di bawah ini, merupakan struktur organisasi dari Bank Muamalat Cabang Banjarmasin :

Gambar 3. 1 Struktur Organisasi Bank Muamalat Cabang Banjarmasin



Sumber : Bank Muamalat Indonesia Cabang Banjarmasin

4. Uraian Tugas (*Job Description*)

a. *Branch Manager*

Tugas dan Wewenang *Branch Manager*

- 1) Melakukan pengawasan dan pengkoordinasian terhadap semua aktivitas operasional yang dilakukan oleh para karyawan dalam ruang lingkup perusahaan.
- 2) Melakukan pengevaluasian atas semua usulan pembiayaan yang diajukan Relationship Manager, kemudian memberikan keputusan mengenai layak atau tidaknya suatu usulan pembiayaan tersebut.

b. *Branch Operation Manager*

Tugas dan Wewenang *Branch Operation Manager*

- 1) Bertanggungjawab terhadap kelancaran kegiatan operasional secara umum meliputi *front office, back office, general office/umum*, operasi pembiayaan, serta support pembiayaan.
- 2) Melakukan pengelolaan terhadap seluruh aktifitas administrasi dan operasional yang meliputi pengadministrasian, pembukuan transaksi operasional serta pembiayaan, pengadaan dan pengelolaan aktiva tetap.
- 3) Memastikan semua kegiatan operasional telah dilaksanakan dengan tepat waktu, akurat serta sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan.

c. *Relationship Manager Retail Business*

Tugas dan Wewenang *RM Retail Business*

- 1) Melakukan pemasaran produk-produk Bank Muamalat Cabang Banjarmasin seperti pembukaan giro, tabungan dan deposito, *mobile banking*, *cash management* kepada nasabah *existing* atau kepada calon nasabah dengan tujuan agar dapat mencapai target penghimpunan dana sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya.
- 2) Melakukan pengelolaan dan meningkatkan portofolio nasabah sesuai dengan prosedur bank.

d. *Branch Support*

Tugas dan Wewenang *Branch Support*

- 1) Melakukan pengadministrasian dokumen cabang seperti membuat surat dan memo serta melakukan pencatatan keluar-masuk dokumen cabang.
- 2) Memberikan rekomendasi analisa bisnis atas pencapaian bisnis kepada Branch Manager, dengan menggunakan data/informasi dari Region atau kantor pusat.
- 3) Menyusun laporan ataupun analisis terhadap pencapaian target non bisnis lainnya.

e. *RM Financing*

Tugas dan Wewenang *RM Financing*

- 1) Mencari nasabah pembiayaan yang baru serta memproses pembiayaan nasabah tersebut.
- 2) Maintenance nasabah pembiayaan serta melakukan penagihan angsuran.

f. *Customer Service*

Tugas dan Wewenang *Customer Service*

- 1) Memberikan pelayanan kepada nasabah atas transaksi pembukaan dan penutupan rekening.
- 2) Memberikan penjelasan mengenai produk-produk yang ada pada Bank Muamalat Cabang Banjarmasin.
- 3) Menerima semua pertanyaan dan keluhan dari nasabah serta memberikan solusi atas permasalahan yang sedang di hadapi oleh nasabah.

g. *Operation Officer*

Tugas dan Wewenang *Operation Officer*

- 1) Melakukan pengelolaan dan pengembangan kepada sumber daya manusia yang ada di perusahaan.
- 2) Membuat perencanaan anggaran operasional
- 3) Berperan dalam melakukan pemantauan dan bertanggung jawab atas perekrutan karyawan baru.

h. *Teller*

Tugas dan Wewenang Teller

- 1) Memberikan pelayanan kepada nasabah atas transaksi penarikan, transfer dan penyetoran uang.
- 2) Melayani nasabah dalam hal jual beli valas serta melayani penukaran uang kecil.
- 3) Membuat laporan kas harian.

i. *Back Office*

Tugas dan Wewenang *Back Office*

- 1) Mengelola transaksi *Standing Instruction* (SI) termasuk di dalamnya mengadministrasikan dokumen secara rapi dan sekuensial serta membukukan transaksi dengan benar sesuai dokumen pendukung yang berdasarkan ketentuan dan prosedur yang berlaku.
- 2) Melakukan pengelolaan dan pengadministrasian stok buku cek/BG.
- 3) Mengelola seluruh aktivitas transaksi kliring yang meliputi pengelolaan transaksi dalam aplikasi SKN-BI, Pembukuan transaksi dan untuk memastikan semua kegiatan tersebut dapat berjalan secara lebih efektif dan efisien.

5. Produk dan Jasa Bank Muamalat Cabang Banjarmasin

Berikut ini, beberapa pelayanan yang diberikan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin kepada masyarakat di kelompokkan menjadi 3 bagian yakni :

a. Produk pendanaan

1) Giro

a) Giro IB Hijrah Ultima

Produk Giro IB Hijrah Ultima adalah simpanan giro dengan akad mudharabah yang memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi nasabah dalam melakukan transaksi bisnis dalam dua mata uang asing, yaitu IDR dan USD. Pada produk ini nasabah akan berperan sebagai pemilik dana sedangkan bank akan berperan sebagai pengelola dana, dan pembagian nisbah bagi hasilnya akan disesuaikan berdasarkan kesepakatan bersama.

b) Giro IB Hijrah

Produk Giro IB Hijrah adalah simpanan giro dengan akad Wadhi'ah yang memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam melakukan transaksi bisnis dalam tiga mata uang asing, yaitu IDR, USD dan SGD. Pada produk ini nasabah akan berperan sebagai penitip dana sedangkan bank akan berperan sebagai penerima dana titipan.

2) Tabungan

a) Tabungan IB Hijrah

Produk Tabungan IB Hijrah adalah produk tabungan yang nyaman digunakan oleh nasabah untuk melakukan transaksi dan perbelanjaan dengan dilengkapi fasilitas shar-e debit yang berlogo visa plus dengan manfaat berbagai macam program subsidi belanja baik di merchant lokal maupun luar negeri.

b) Tabungan IB Hijrah Rencana

Produk IB Hijrah Rencana adalah produk tabungan yang dilengkapi dengan fasilitas standing instruction atau fasilitas auto debit dari rekening induk milik nasabah yang sangat tepat digunakan untuk mewujudkan rencana/impian di masa depan. Produk ini dalam sistemnya menggunakan akad mudharabah serta nasabah juga tidak dikenakan biaya administrasi bulanan bahkan yang lebih menguntungkan lagi nasabah juga akan mendapatkan bagi hasil yang terbaik setiap bulan nya berdasarkan nisbah yang berikan oleh bank muamalat kepada nasabahnya.

c) Tabungan IB Hijrah Prima

Produk Tabungan IB Hijrah Prima adalah produk tabungan yang dapat digunakan nasabah untuk melakukan transaksi bisnis sekaligus dapat dijadikan sebagai sarana berinvestasi yang aman. Produk ini juga dilengkapi dengan adanya fasilitas bebas biaya seperti *gross settlement real-time*, bebas biaya SKN dan RTGS serta juga adanya fasilitas bagi hasil yang sangat kompetitif.

d) Tabungan IB Sempel

Produk Tabungan IB Sempel adalah produk tabungan yang diperuntukkan untuk siswa yang ingin menumbuhkan budaya menabung sejak dini, selain persyaratannya yang sangat mudah produk ini juga dilengkapi fitur yang sangat menarik. Produk ini menggunakan akad mudharabah serta terdapat beberapa keunggulan di dalam produk ini seperti bebas biaya kartu ATM, mendapatkan bagi hasil dan setoran awal pembukaannya juga sangat murah yakni mulai dari Rp. 1000.

e) Tabungan IB Hijrah Haji

Produk Tabungan IB Hijrah Haji adalah produk tabungan syariah yang dirancang untuk mendanai keperluan ibadah haji dan umrah. Produk tabungan ini menggunakan akad wadiah.

3) Deposito

a) Deposito IB Hijrah

Produk Deposito IB Hijrah adalah produk deposito syariah dalam mata uang rupiah dan US Dollar dengan jangka waktu yang

fleksibel dan sangat menguntungkan karena dalam hal ini nasabah akan mendapatkan bagi hasil yang optimal

b) Deposito Online IB Hijrah Muamalat

Produk Deposito Online IB Hijrah Muamalat adalah produk deposito syariah yang dalam penerapannya menggunakan akad mudharabah dan juga sangat praktis karena dapat diakses kapanpun dan dimanapun. Selain itu, nasabah juga dalam hal ini akan mendapatkan bagi hasil lebih yang optimal dengan minimum saldo yang lebih terjangkau.

b. Produk pembiayaan

1) KPR IB Hijrah

Produk KPR IB Hijrah adalah produk pembiayaan dari Bank Muamalat yang ditujukan untuk membantu nasabah yang ingin memiliki rumah tinggal namun dengan prinsip syariah.

2) Hijrah Multiguna

Produk Hijrah Multiguna adalah produk pembiayaan dengan dilengkapi fasilitas khusus yang ditujukan untuk membantu para karyawan perusahaan terpilih untuk memenuhi kebutuhannya.

c. Produk Investasi

1) Sukuk

Produk sukuk adalah produk investasi yang dikeluarkan oleh Bank Muamalat pada rangkaian produk SBSN, produk ini memberikan imbal hasil yang lebih tinggi dibandingkan dengan imbal

hasil deposito perbankan serta tingkat risiko produk ini juga relatif sangat rendah.

6. Identitas Informan

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh peneliti melalui wawancara secara langsung dengan para informan, peneliti mendapatkan data-data penelitian yang berkaitan dengan manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan pada bank muamalat indonesia cabang Banjarmasin dari 3 (tiga) orang informan, yaitu *Branch Manager*, *Back Office Staff*, dan *Relationship Manager*.

a. Nama : Detha Muhammad Zaky

Tempat/Tanggal Lahir : Kendal, 29 April 1981

Jabatan : *Branch Manager*

Lama Bekerja : 15 Tahun

Alamat : Jl. Ahmad Yani Km. 5,8

b. Nama : Dini Irwanti Perwangi Noor

Tempat/Tanggal Lahir : Banjarmasin, 16 Desember 1989

Jabatan : *Back Office Staff*

Lama Bekerja : 10 Tahun

Alamat : Jl. Bandarmasih Komp. DPR No. 6

c. Nama : Ainah

Tempat/Tanggal Lahir : Banjarmasin, 13 Mei 1989

Jabatan : *Relationship Manager*

Lama Bekerja : 10 Tahun
Alamat : Jl. Veteran Gg. 7 Daha. 010/001. Kuripan

B. Analisis Data

Berdasarkan pengamatan, ternyata keterangan dari ketiga informan hampir sama dimana dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dalam pelaksanaannya menggunakan sistem manajemen yang sudah direncanakan sedari awal. Adapun dalam manajemen pelatihan dan pengembangan karyawannya pihak Bank Muamalat Cabang Banjarmasin juga selalu menyelipkan konsep syariah di dalam pelaksanaannya. Hal ini menurut informan dilakukan karena memang Bank Muamalat sejatinya dari awal sebagai bank syariah murni oleh karena itu tidak hanya manajemen sumber daya insani nya yang menerapkan konsep syariah tapi di dalam tata kelola baik meliputi sistem operasionalnya pun juga berlandaskan pada konsep syariah islam.

Para karyawan diatas dijadikan informan, karena menurut peneliti ketiga informan tersebut termasuk dalam kriteria sebagai narasumber yang dibutuhkan oleh peneliti dan sangat memahami proses manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin.

Berikut ini pemaparan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi.

1) Manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan pada Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin

Proses manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan yang diterapkan oleh Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin terbagi ke dalam empat proses yang meliputi : Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengevaluasian.

a) Perencanaan

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan *Branch Manager* Bank Muamalat Cabang Banjarmasin, pada tahap awal Bank Muamalat telah menyusun perencanaan pendidikan/pelatihan untuk karyawannya dengan sebaik mungkin. Tahapan perencanaan dalam hal ini dinilai sangat penting karena berguna dapat menunjang kinerja karyawan dan dapat membentuk mental maupun karakter karyawan sebagaimana yang perusahaan inginkan.

Program pelatihan kerja untuk karyawan sudah dirancang dari awal sejak karyawan dinyatakan diterima sebagai karyawan baru Bank Muamalat Cabang Banjarmasin. Program pelatihan kerja ini akan disesuaikan kembali dengan kompetensi dan bidang tugas yang nantinya akan dijalankan oleh karyawan tersebut. Adapun ketentuan bagi karyawan yang baru ialah sebelum karyawan tersebut memulai menjalankan tugasnya maka ia diwajibkan harus mengikuti dan lulus program *Muamalat Internal Certification terlebih dahulu*. Program ini merupakan program dasar yang wajib diikuti oleh semua karyawan di semua tingkatan level. Program pelatihan kerja ini dilakukan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dengan tujuan untuk memberikan bekal

ilmu dan pengetahuan serta keterampilan khususnya pada bidang tugasnya bagi semua karyawannya.

Tiga cara yang digunakan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dalam menganalisis kebutuhan karyawan dalam pelatihan kerja yakni, di antaranya meliputi :

- 1) Dengan melihat bidang tugas atau posisi pekerjaan karyawan
- 2) Dengan melihat kompetensi atau tingkatan level karyawan
- 3) Dengan melihat aspirasi karyawan pada masing – masing levelnya.

Sedangkan untuk ketentuan mengenai jumlah peserta yang bisa mengikuti program pelatihan kerja, biasanya jumlah pesertanya tergantung pada jenis pelatihan yang diselenggarakan, untuk cabang bisa seluruh karyawan mengikuti kegiatan tersebut secara langsung atau cuma sebagian misalnya pelatihan khusus operasional atau pelatihan khusus tim bisnis.

Salah satu pihak yang berperan dalam merancang program pelatihan kerja pada Bank Muamalat Cabang Banjarmasin ialah *Directorate Human Capital (People Development and Culture)* yang berkoordinasi dengan berbagai pihak lainnya.

Dalam tata laksananya Bank Muamalat Cabang Banjarmasin juga membuat suatu indikator untuk menentukan keberhasilan dari program pelatihan dan pengembangan karyawan, hal yang demikian dianggap sebagai bahan evaluasi atas kegiatan pelatihan yang diberikan kepada karyawannya.

Perihal penentuan seorang *trainer* atau pemberi materi dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan, biasanya pihak Bank Muamalat Cabang Banjarmasin adakalanya mengambil dari pihak kantor cabang bank muamalat sendiri dan ada juga mengambil pelatih dari luar. Untuk pelatihan dalam ruang lingkup kecil biasanya pelatih nya diambil dari karyawan bank muamalat cabang itu sendiri, sedangkan jika pelatihan kerja nya dalam ruang lingkup yang besar itu terkadang pelatihnya diambil dari luar yang memiliki kompetensi yang lebih tinggi.

Pada tahapan perencanaan selanjutnya, Bank Muamalat Cabang Banjarmasin juga menyiapkan sarana dan prasarana untuk para karyawan yang mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dalam pelaksanaannya biasanya pihak *muamalat institute* akan memberikan sebuah modul pembelajaran yang tersedia dalam 2 bentuk yakni *soft copy* dan *hard copy*. *Soft copy* nya bisa berupa dalam bentuk file atau aplikasi yang bisa diakses oleh semua karyawan, aplikasi ini bisa digunakan sebagai bahan belajar secara mandiri di rumah, tata cara pemakaian aplikasi ini pun juga sangat mudah, karyawan tinggal login ke *MHP Mobile*, kemudian klik *Mkone*, disana akan tersedia *E-library* yang isinya banyak memuat materi baik mengenai bank secara umum maupun produk dan sebagainya.

Bank Muamalat juga menyediakan tempat training untuk para peserta yang mengikuti program pelatihan kerja, tempat pelaksanaannya bisa dilaksanakan di kantor cabang masing-masing, di hotel, di kota lain

biasanya untuk regional Kalimantan berada di Balikpapan serta bisa juga di kantor pusat (muamalat tower).

Sedangkan pada saat pandemi yang terjadi 2 tahun terakhir, program pelatihan kerja hanya dilaksanakan melalui media zoom meeting. Adapun semua biaya yang dikeluarkan oleh peserta untuk keperluan training akan ditanggung secara penuh oleh pihak *muamalat institute*.

Jenis – jenis pelatihan kerja yang biasanya dilakukan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin terbagi kedalam dua bagian yaitu pelatihan individu dan pelatihan tim atau pelatihan keahlian. Untuk pelatihan individu yang paling rutin dilakukan setiap 1 tahun sekali yakni pelatihan ILDP (*Individual Learning Development Plan*), pada jenis pelatihan ini biasanya setiap karyawan akan diberikan kebebasan untuk memilih sendiri pelatihan yang mana saja yang mau diikuti, akan tetapi kembali akan disesuaikan dengan apa yang menjadi kebutuhan karyawan.

Sedangkan untuk pelatihan tim atau pelatihan keahlian yang lazimnya dilaksanakan setiap 3 bulan sekali atau 6 bulan sekali yakni ada program *Refreshment*. Adapun jenis pelatihan yang lain yakni ada pelatihan kerja untuk *level clerical (staff)* biasanya berupa pelatihan mengenai produk bank misalnya *bancassurance* dan ada pula mengenai *self developing* dari karyawannya.

Pada tahapan selanjutnya ada dua metode yang digunakan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dalam melakukan pelatihan dan

pengembangan karyawan yakni metode formal dan metode non formal. Untuk metode formal biasanya pelatihannya terjadwal misalnya 1 kali setahun sedangkan untuk metode non formal biasanya dapat dilaksanakan pada saat *meeting* dan *breifing* pagi.

Salah satu jenis program pengembangan karyawan yang sering diterapkan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin yakni biasanya program pengembangan karyawan dengan menggunakan metode rotasi jabatan.

Perihal prosedur rotasi jabatan pada program pengembangan karyawan ini untuk manajemen nya menjadi kewenangan penuh pihak kantor pusat. Kalau dari kantor cabang Bank Muamalat sendiri hanya bisa mengajukan usulan kepada kantor pusat. Misalnya, dari kantor cabang mengusulkan salah seorang karyawan yang berada di tingkatan operasional untuk dilakukan perpindahan dari posisi teller ke *back office* dan sebaliknya. Berdasarkan usulan tersebut nantinya, *Branch Operation Manager* akan membuat surat permintaan perihal rotasi jabatan yang akan dikirimkan melalui via email. Sedangkan untuk tindak lanjutnya mengenai eksekusi dan persetujuan kembali lagi menjadi kewenangan pihak kantor pusat yang akan mengeluarkan SK nya.

Secara keseluruhan dalam penerapannya manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan yang ada pada Bank Muamalat Cabang Banjarmasin juga selalu di sandarkan pada konsep syariat islam. Hal ini nampak pada kebiasaan yang Bank Muamalat Cabang Banjarmasin sering lakukan yakni selalu memberikan dorongan kepada para

karyawannya dengan memberikan motivasi setiap hari secara langsung dan memberikan program pengembangan diri dalam pembinaan keagamaan seperti halnya dengan melaksanakan pengajian rutin setiap 2 minggu sekali, mengadakan qiyamul lail setiap 3 bulan sekali, sholat dhuha berjamaah serta pembacaan hadist setiap paginya sebelum memulai pekerjaannya.

b) Pengorganisasian

Menurut informan dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang diselenggarakan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin kalau secara khusus memang tidak ada susunan kepanitiannya. Misalnya seperti pelatihan untuk karyawan baru, pelatihan ini menggunakan metode *on the job training* dimana dalam hal ini setiap karyawan baru akan secara langsung diberikan pelatihan dan akan diberikan bimbingan oleh pihak atasan karyawan tersebut. Seperti teller dan customer service yang baru, mereka akan di bimbing dan diberikan arahan oleh *senior frontliner* yang ada di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin tersebut.

Sistem *training in class* juga digunakan untuk pelatihan karyawan baru, pada sistem ini karyawan akan mendapatkan pendidikan mengenai materi-materi perbankan, sistem pelayanan, sistem funding dan sebagainya. Selain itu, untuk program *refreshment* juga biasanya dilaksanakan di kantor cabang yang bisa diikuti oleh semua karyawan beserta *non banking staff*. Adapun trainer nya akan diambil dari pihak

kantor cabang Bank Muamalat itu sendiri dan bisa dari pihak atasan seperti *Branch Manager* ataupun manager yang lainnya.

Di sisi lain, pelatihan dalam ruang lingkup yang cukup besar seperti pelatihan ILDP, dalam manajemennya baru menggunakan susunan kepanitian. Biasanya panitianya berasal dari kantor pusat yakni pihak *muamalat institute*. Pada pelatihan ini, pihak kantor cabang hanya tinggal mensubmit jenis pelatihan apa saja yang mau diikuti, kemudian dari kantor pusat nanti yang akan memberitahu melalui via email kapan dan dimana pelatihannya dilaksanakan.

c) **Pengarahan**

Dalam sistem operasionalnya Bank Muamalat Cabang Banjarmasin sering memberikan pengarahan kepada karyawannya untuk dapat menjalankan rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Proses pengarahan tentunya diberikan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin setiap hari baik melalui pertemuan fisik (*offline*) maupun *online*, jadi pengarahan dalam hal ini tidak hanya terpaku diberikan pada saat melaksanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan saja, tapi pada semua aktivitas operasional perusahaan.

Proses pengarahan dilakukan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dengan tujuan agar para karyawan dapat menjalankan rencana kerja yang telah di tetapkan oleh pihak perusahaan dengan sebaik mungkin dan dapat mencapai terget yang telah dibebankan perusahaan.

Pengarahan yang ada pada program pelatihan dan pengembangan karyawan biasanya dilakukan dengan seorang *trainer* yang akan memberikan motivasi kepada para peserta pelatihan agar dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien setelah mengikuti program pelatihan. Dalam hal ini, *trainer* atau pelatih biasanya akan memberikan dorongan kepada para peserta agar selepas mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat memanfaatkan ilmu dan keterampilan yang telah diterima selama program pelatihan, dapat diaktualisasikan ke dalam dunia kerja nyata.

Tahapan pemberian motivasi dipandang sebagai salah satu aspek yang paling penting yang harus diberikan kepada semua peserta pelatihan dan pengembangan karyawan. Bank Muamalat Cabang Banjarmasin mengartikan motivasi sebagai salah satu bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam setiap pekerjaan, motivasi adalah bahan bakar yang digunakan untuk menggerakkan mesin. Tanpa adanya motivasi yang baik dan cukup, maka mesin tidak akan dapat bergerak sebagaimana mestinya. Tentu saja hal ini akan berimbas pada hasil akhirnya yakni dapat mengakibatkan tujuan perusahaan menjadi tidak tercapai.

d) Pengevaluasian

Tahapan pengevaluasian merupakan serangkaian proses bertahap dengan berbagai langkah yang dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan karyawan .

Dalam pelaksanaannya, Bank Muamalat Cabang Banjarmasin melakukan pengevaluasian dengan dua tujuan, yakni untuk mengetahui efektivitas dari program pelatihan dan pengembangan yang diadakan, dan juga untuk mendapatkan informasi mengenai kekurangan-kekurangan yang terdapat pada program tersebut, untuk kemudian diberikan tindak lanjut yakni dilakukan perbaikan pada program tersebut atau dibuatkan keputusan tentang apakah program tersebut layak untuk dilanjutkan atau tidak.

Pada tahapan pengevaluasian ada empat tahapan penilaian yang dilakukan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin yang meliputi : tahap penilaian reaksi, tahap penilaian perilaku karyawan, tahap penilaian pembelajaran serta tahap penilaian hasil kerja.

Pada tahapan yang pertama yakni tahapan penilaian reaksi, Bank Muamalat Cabang Banjarmasin akan melakukan penilaian terkait bagaimana keterlibatan karyawan selama penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan karyawan. Keaktifan karyawan dan bagaimana respon karyawan terhadap pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan serta bagaimana respon karyawan terhadap materi yang diberikan oleh trainer.

Perihal respons karyawan menurut informan beberapa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pelatihan yakni terletak pada materi. Dari segi materi, berhubungan selama dua tahun belakangan ini pelatihan dilaksanakan secara online maka materi yang disampaikan oleh trainer agak sedikit sulit di pahami oleh para karyawan, hal ini berbeda ketika pelatihan yang dilaksanakan secara offline.

Pada tahapan kedua, penilaian perilaku karyawan dalam hal ini Bank Muamalat Cabang Banjarmasin akan melakukan penilaian terhadap perilaku karyawan terkait seberapa baik karyawan mengaplikasikan ilmu yang telah diterima selama mengikuti pelatihan dan pengembangan karyawan.

Menurut informan, para peserta yang mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan, jika tinjau dari segi perilakunya karyawan-karyawan tersebut telah mengaplikasikan dengan menerapkan semua metode-metode yang telah di pelajari dan disampaikan oleh pelatih ke dalam dunia kerja nyata. Hal ini terbukti dari karyawan yang menjadi lebih terampil dalam menjalankan tugas nya.

Pada tahapan ketiga, Bank Muamalat Cabang Banjarmasin melakukan penilaian pembelajaran kepada para karyawan yang mengikuti program pelatihan adapun tujuan dari tahap ini ialah Bank Muamalat ingin mengetahui bagaimana program pelatihan kerja dapat memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan yakni dengan adanya program ini dapat meningkatkan pengetahuan serta keterampilan bagi karyawan.

Menurut informan, pada tahapan ini biasanya Bank Muamalat akan memberikan semacam post test kepada para karyawan yang menjadi peserta pelatihan. Prosedur post test ini akan dilakukan secara dua tahap yakni, 1 kali post test akan diberikan sebelum pelatihan dilaksanakan dan 1 kali akan dilakukan post test kembali setelah para karyawan telah menyelesaikan pelatihannya. Tujuan dari dilakukannya post test ini ialah agar Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dapat membandingkan hasil tes yang

dilakukan sebelum dan sesudah diselenggarakannya pelatihan, dari hal ini kemudian Bank Muamalat Cabang Banjarmasin akan dapat melihat apakah terjadi perubahan atau peningkatan pada karyawan.

Pada tahapan yang terakhir yakni tahapan penilaian hasil kerja. Dalam hal ini, Bank Muamalat Cabang Banjarmasin biasanya akan melakukan penilaian terhadap hasil akhir dari program pelatihan dan pengembangan karyawan yang telah dilakukan dengan melakukan pemantauan terkait kinerja karyawan seperti misalnya seberapa besar pencapaian karyawan dan kecepatan kerja karyawan. Tahapan ini memerlukan waktu yang cukup panjang, tahapan ini juga tidak hanya dilakukan oleh kantor cabang, tapi juga dilakukan oleh kantor pusat. Bank Muamalat Indonesia pusat sering membuat laporan kinerja bulanan maupun tahunan, untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

2) Efektivitas dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan pada Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, pada dasarnya program pelatihan dan pengembangan yang Bank Muamalat Cabang Banjarmasin berikan untuk karyawannya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

Program pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin telah berjalan sesuai dengan susunan standar operasional (SOP) yang berlaku. Sebelum melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin telah melakukan

persiapan atau perencanaan yang matang akan beberapa hal yang mencakup : peserta pelatihan, pelatih, mendesain program pelatihan, metode pelatihan, mempersiapkan sarana dan prasarana dan melakukan pengevaluasian.

Pada program pengembangan karir yang diberikan oleh Bank Muamalat untuk karyawannya, menunjukkan adanya keberhasilan setelah dilaksanakannya program ini. Hal ini dapat dibuktikan dari beberapa karyawan yang berhasil menunjukkan prestasi kerjanya hingga pada akhirnya karyawan tersebut mendapatkan penghargaan dengan diberikannya program rotasi jabatan. Seperti halnya Mba Ainah yang dulunya berada di posisi *customer service* kini telah berhasil naik jabatan sebagai *Relationship Manager Financing* di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin.

Di sisi lain, pada program pelatihan kerja yang diberikan Bank Muamalat terkhusus untuk karyawan baru, sejauh ini menurut pengamatan dari pimpinan cabang Bank Muamalat Banjarmasin menunjukkan adanya peningkatan dalam kinerjanya. Karyawan yang mengikuti pelatihan ini sangat memahami betul dengan materi yang diberikan, hal ini terlihat dari semakin membaiknya kemampuan karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya, menjadi lebih inisiatif, cekatan, mampu melakukan kerja sama yang baik dengan team dan dalam hal bersikap/berperilaku karyawan tersebut menjadi lebih sopan.

Perihal program pelatihan kerja yang ada pada Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dalam tata kelolanya tidak hanya diberikan untuk karyawan baru saja, akan tetapi program pelatihan ini juga diberikan kepada semua karyawannya sesuai dengan bidang pekerjaan dari masing-masing karyawan dan sesuai dengan kebutuhan dari semua karyawan tersebut.

Keberhasilan program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat dilihat dari meningkatnya kualitas kerja yang dihasilkan karyawan. Menurut penuturan informan, dalam menjalankan sistem operasionalnya para karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin selalu melakukan pekerjaan dengan penuh ketelitian bahkan para karyawan selalu melakukan proses pengecekan kembali atas tugas yang telah dilakukan. Salah satu alasan mengapa karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin melakukan pekerjaan penuh dengan ketelitian karena ini sebagai bentuk pengamalan nilai amanah dalam bekerja, lebih tepatnya ketika seorang manager memberikan suatu tugas kepada karyawannya, karyawan memaknainya sebagai bentuk tanggung jawab bahwa karyawan harus berusaha untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan hati-hati dan baik sesuai dengan target yang diharapkan oleh atasan.

Hasil dari program pelatihan dan pengembangan karyawan juga tercermin dari semakin membaiknya kualitas *teamwork* karyawan. Dalam hal ini, karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin selalu bersedia untuk melakukan dan menyelesaikan suatu tugas khusus diluar dari tanggung jawab karyawan tersebut, yang dilakukan dengan tujuan agar terciptanya kemajuan dari Bank Muamalat itu sendiri. Sebagai contoh, para karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin sering kali secara sukarela memberikan bantuan kepada rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Bantuannya berupa karyawan tersebut ikut mengerjakan tugas dari rekan kerjanya, hal ini tidak lain dilakukan untuk mengurangi beban kerja dari rekan kerjanya.

Berdasarkan pengamatan informan, setelah menerima program pelatihan, kedisiplinan karyawan juga mengalami peningkatan yang tercermin dari perilaku

karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin yang selalu datang atau hadir tepat waktu ke kantor setiap paginya, sehingga ketika proses *briefing* pagi dilakukan, semua karyawan sudah berkumpul semua di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin. Tidak hanya itu, karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin juga tidak pernah bolos saat jam kerja, adapun karyawan tersebut akan keluar kantor hanya atas keperluan kerja, misalnya ingin bertemu nasabah dan jika jam istirahat kantor sudah tiba yakni pada jam 12 sampai jam 1 siang, biasanya para karyawan akan keluar untuk mencari makanan dan untuk sholat di mesjid. Sebelum waktu istirahat habis, para karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin biasanya sudah berada dikantor.

Salah satu dampak positif dari pemberian program pelatihan dan pengembangan karier, yakni terciptanya semangat kerja dari dalam diri karyawan. Semangat kerja ini lahir karena setelah mengikuti pelatihan, ilmu pengetahuan karyawan menjadi lebih bertambah dan karyawan menjadi lebih dapat menguasai akan bidang tugas nya . Karyawan semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya karena karyawan sudah mendapatkan pengarahan yang sangat baik dari pelatih serta *mentoring* dari pihak senioran dari bidang kerjanya sendiri. Semangat kerja ini tercermin dari semakin terampilnya karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Sebagai contoh pada posisi jabatan *frontliner*, adanya semangat kerja membuat karyawan lebih memahami terkait hal apa yang seharusnya dilakukan dalam mengatasi keluhan nasabah.

Lebih lanjut, pada saat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan dalam rangka untuk mencapai efektivitas kerja, dalam hal ini pelatih juga memberikan motivasi pada semua peserta pelatihan dan pengembangan agar

dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien. Pada dasarnya, semua karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin juga telah memiliki motivasi kerjanya masing-masing. Motivasi kerja dari para karyawan Bank Muamalat tercermin dari usaha yang dilakukan oleh para karyawan tersebut yakni rela bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan dan konsisten dalam mengerjakan tugasnya dengan semaksimal mungkin.

Salah satu cara Bank Muamalat Cabang Banjarmasin untuk memberikan motivasi kerja kepada karyawannya yakni dengan memberikan *reward* atau penghargaan untuk para karyawannya yang berprestasi. Menurut *branch manager* Bank Muamalat Cabang Banjarmasin pemberian *reward* untuk para karyawannya tidak lain sebagai wujud apresiasi atas kerja keras yang telah dilakukan oleh karyawan untuk perusahaannya. Sistem *Reward* yang diberikan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin kepada karyawan berprestasi biasanya berupa pemberian bonus kerja dan memberikan kesempatan untuk mengikuti rotasi jabatan. Pada hakikatnya, pemberian *reward* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lebih lanjut, ketika karyawan sudah merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, maka hal ini akan berdampak positif yakni dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan tersebut.

Adapun salah upaya yang dilakukan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin untuk dapat mempertahankan produktivitas kerja karyawannya yakni dengan tidak memberikan beban kerja yang berat kepada karyawannya. Terdapat 2 faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain, menetapkan uraian pekerjaan dan menetapkan waktu pekerjaan. Pada tahapan pertama Bank Muamalat Cabang Banjarmasin memberikan beban kerja kepada karyawan sesuai

dengan kemampuan dari setiap individu dan jika untuk tugas tim maka beban kerjanya akan disesuaikan dengan kemampuan tim tersebut. Pada tahapan kedua Bank Muamalat Cabang Banjarmasin menetapkan waktu kerja efektif yakni jumlah jam kerja efektif selama satu minggu hanya lima hari kerja dengan rincian

a) Hari Senin sampai dengan Hari Kamis : Jam 07.30 – 16.00

Waktu Istirahat : Jam 12.00 – 13.00

b) Hari jum'at : Jam 07.30-16.30

Waktu Istirahat : Jam 11.30-13.00

Pada tahapan akhir, untuk menjaga produktivitasnya, karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin melakukan manajemen waktu dalam menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya. Menurut informan karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin biasanya membuat target kerja perihal berapa lama waktu yang akan diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini dilakukan karyawan Bank Muamalat dalam rangka untuk meningkatkan efisiensi kerja dan menghindari terjadinya penumpukan pekerjaan. Oleh karena itu, karyawan Bank Muamalat selalu melakukan pengelolaan akan beberapa tugas, perihal tugas yang mana yang perlu dikerjakan terlebih dahulu dan tugas mana yang perlu dikerjakan belakangan. Adapun korelasinya dengan efektivitas kerja yakni semakin baik suatu manajemen waktu suatu perusahaan maka mencerminkan semakin tinggi pula tingkat efektivitas pada perusahaan itu.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin untuk dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan ialah dengan memberikan program pelatihan dan pengembangan untuk semua karyawannya baik karyawan baru maupun karyawan lama. Pada hakikatnya, agar program pelatihan dan

pengembangan karyawan dapat berjalan secara lebih efektif dan efisien serta dapat mencapai tujuan utama maka Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin menerapkan proses manajemen di dalam pelaksanaan program tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada ketiga informan yakni Pa Zaky (*Branch Manager*), Mba Dini (*Back Office Staff*) dan Mba Ainah (*RM. Financing*), maka pada tahapan selanjutnya peneliti akan menganalisis hasil wawancara tersebut yang berkaitan dengan manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan serta efektivitas dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang diselenggarakan oleh Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin. Adapun analisis yang akan dilakukan oleh peneliti meliputi :

1. Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Pada Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin

Secara umum, manajemen adalah serangkaian tahapan sistematis yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya insani yang ada pada suatu perusahaan yang dilakukan dalam rangka untuk dapat mencapai tujuan dari suatu program kegiatan atau tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sejak awal.

Proses manajemen yang diterapkan oleh Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin pada program pelatihan dan pengembangan karyawan terbagi ke dalam 4 tahapan yakni tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan atau pengevaluasian. Hal ini sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Nugroho (2017) yang menyatakan bahwa dalam pelaksanaannya manajemen sumber daya insani selalu memanfaatkan beberapa fungsi manajemen yang ada untuk memperlancar jalannya kegiatan pengelolaan. Adapun fungsi manajemen

ini meliputi *planning, organizing, actuating dan controlling* atau dikenal juga dengan istilah POAC.

Pada tahapan yang pertama yakni tahapan perencanaan, dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan tahapan perencanaan diawali dengan Bank Muamalat melakukan analisis terhadap apa yang menjadi kebutuhan karyawan, kemudian melakukan perancangan program pelatihan kerja, mempersiapkan para peserta dan *trainer* (pelatih), mempersiapkan sarana serta prasarana untuk keperluan program pelatihan dan pengembangan karyawan. Tahapan perencanaan yang dilakukan oleh Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Sedarmayanti (2009) yang menyatakan bahwa salah satu fungsi perencanaan dalam manajemen sumber daya insani meliputi melakukan pemetaan pekerjaan dan membuat estimasi terhadap kebutuhan sumber daya insani pada masa mendatang.

Pada proses menganalisis kebutuhan pelatihan kerja, Bank Muamalat Cabang Banjarmasin menggunakan dua metode penilaian, yakni yang pertama adalah penilaian yang dilakukan oleh bank muamalat itu sendiri dengan cara menganalisis kebutuhan kerja berdasarkan pada pengamatan terhadap bidang tugas dan kompetensi para karyawan. Dan yang kedua adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri dengan cara mengevaluasi diri sendiri terkait kinerjanya, seperti halnya pelatihan ILDP dalam hal ini karyawan diberikan kebebasan sendiri untuk memilih pelatihan yang mereka perlukan, akan tetapi pemilihan nya akan disesuaikan berdasarkan kekurangan-kekurangan apa saja yang masih dimiliki karyawan.

Analisis kebutuhan pelatihan kerja yang diterapkan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Cardoso (1999), yang menyatakan bahwa ada beberapa metode yang digunakan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan kerja, antara lain meliputi *future human resources needs* yang merupakan jenis penilaian kebutuhan pelatihan kerja yang lebih didasarkan pada keperluan sumber daya insani untuk masa depan dan yang kedua *obsevable performance discrepancies* yang merupakan jenis penilaian kebutuhan kerja yang didasarkan pada pengamatan terhadap berbagai masalah, evaluasi atau penilaian kinerja yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri.

Secara umum, program pelatihan kerja yang diselenggarakan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin terdiri dari dua macam pelatihan yakni pelatihan individu dan pelatihan tim. Jangka waktu pelaksanaan pelatihan individu biasanya diselenggarakan dalam 1 kali setahun, sedangkan pelatihan tim biasanya diselenggarakan setiap 3 bulan atau 6 bulan sekali. Secara garis besar, setiap divisi yang ada di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin mempunyai pelatihannya masing-masing. Misalnya seperti untuk divisi supervisor biasanya akan ada pelatihan khusus untuk divisi tersebut begitu juga dengan divisi yang lain.

Salah satu kendala yang dihadapi para karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin selaku peserta pelatihan dalam pelaksanaan program pelatihan yakni terletak pada materi yang disampaikan oleh pelatih, karyawan kesulitan untuk memahami materi yang diberikan oleh pelatih ditambah lagi dengan program pelatihan yang dilaksanakan secara online selama dua tahun terakhir. Namun solusi untuk permasalahan ini biasanya para peserta karyawan pada sesi akhir acara akan mengajukan pertanyaan seputar hal yang menjadi ketidakpamanya.

Kendala yang ada pada Bank Muamalat Cabang Banjarmasin sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Rahmawaty (2021), yang menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan kerja antara lain efektivitas biaya, materi program pelatihan, metode pembelajaran serta kesesuaian antara sarana dan prasarana.

Selain pelatihan, Bank Muamalat Cabang Banjarmasin juga memberikan program pengembangan karier kepada karyawannya. Secara khusus program pengembangan karier ini lebih ditujukan untuk karyawan lama dalam rangka menyegarkan kembali dan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan tersebut. Hal ini tentunya sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hamed dan Wahed (2011) yang menyatakan bahwa adanya kegiatan pengembangan karyawan tidak lain merupakan sebagai wujud atau bentuk kepedulian dari suatu perusahaan terhadap karyawannya. Yang mana perusahaan menginginkan semua karyawannya untuk berkembang.

Dengan diadakannya program pengembangan ini akan membuat karyawan menjadi lebih berkomitmen pada pekerjaannya dan pada akhirnya kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Jenis program pengembangan karyawan yang umumnya diterapkan di Bank Muamalat Cabang Banjarmasin yakni program pengembangan dengan menggunakan metode rotasi jabatan. Metode rotasi jabatan adalah teknik pengembangan karyawan yang dilakukan dengan cara mengalih tugaskan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara berkala dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan kerja pada setiap jabatan.

Secara keseluruhan, dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang dijalankan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin semua aktivitas manajemen nya disandarkan pada konsep syariat Islam. Pada tahapan pengarahan yang diberikan oleh manager setiap paginya dalam tata laksana nya selalu diselipkan konsep islam yakni selalu ada pembacaan satu hadist setiap paginya, tidak hanya itu Bank Muamalat Cabang Banjarmasin juga memberikan pengembangan keagamaan untuk karyawannya. Hal demikian terbukti dari diadakan nya pengajian rutin setiap 2 minggu sekali, diadakannya qiyamul lail setiap 3 bulan dan lain sebagainya.

Konsep pelatihan dan pengembangan karyawan yang diterapkan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin telah sesuai dengan ajaran dalam perspektif Islam. Yang mana dalam melakukan manajemen sumber daya insani sudah semestinya akidah islam atau tauhid dijadikan sebagai asas dalam menjalankan aktivitas sumber daya insaninya. Implementasi nilai tauhid bagi sumber daya insani yang bekerja pada lembaga perbankan syariah yakni tercermin dari pandangannya bahwa bekerja merupakan bagian dari ibadah kepada Allah SWT.

Pada tahapan pengorganisasian, Bank Muamalat Cabang Banjarmasin tidak menggunakan struktur kepanitian dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan, akan tetapi ada pembagian tugas yang dilakukan oleh Bank Muamalat dalam melakukan pelatihan kerja untuk karyawan yang baru. Pembagian tugasnya dimulai dari pihak atasan yaitu *Branch Manager* Bank Muamalat akan memberikan tugas kepada karyawan yang menjadi senior dari jabatan karyawan baru untuk memberikan arahan berupa bimbingan kepada karyawan baru terkait hal apa yang perlu di kerjakan nya. Misalnya, jika ada

karyawan baru yang menduduki jabatan sebagai *customer service*, maka dalam proses pelatihannya karyawan baru ini akan mendapat arahan dari karyawan yang dulunya pernah menjabat sebagai *customer service*. Dalam artian, yang memberikan arahan disini adalah karyawan yang sudah berkompeten yang dulunya sudah berpengalaman pada posisi jabatan tersebut.

Tahapan pengorganisasian yang dilakukan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin sudah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009) yang menyatakan bahwa fungsi pengorganisasian dalam manajemen lebih menitikberatkan pada adanya pembagian tugas dan spesialisasi pekerjaan, dimana setiap karyawan harus mengetahui dengan jelas apa yang mesti mereka lakukan sehingga pada tahap akhir tercipta kesinambungan dalam melakukan pekerjaan antar satu sama lain.

Pada proses pengarahan, Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dalam implementasinya selalu memberikan pengarahan kepada semua karyawannya untuk dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Proses pengarahan tidak hanya dilakukan saat pertemuan fisik tapi juga saat pertemuan online. Sedangkan proses pengarahan dalam manajemen pelatihan dan pengembangan karyawan biasanya diberikan oleh seorang pelatih kepada para peserta karyawan. Proses pengarahannya bisa dilakukan dengan pemberian motivasi kepada semua peserta pelatihan berupa pemberian dorongan kepada para karyawan yang telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan agar dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien dengan memanfaatkan ilmu dan keterampilan yang telah diterima selama

mengikuti program pelatihan untuk diaktualisasikan ke dalam dunia kerja dalam rangka agar tujuan perusahaan dapat lebih mudah untuk dicapai.

Tahapan pengarahan yang dilakukan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin telah sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Nugroho (2017). yang mengemukakan bahwa fungsi pengarahan meliputi tiga hal, antara lain menggerakkan semua sumber daya perusahaan untuk melaksanakan target yang telah ditetapkan perusahaan, memberikan motivasi kepada semua sumber daya perusahaan agar dapat bekerja secara lebih optimal serta menjelaskan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian target perusahaan.

Pada tahapan yang terakhir, Bank Muamalat Cabang Banjarmasin melakukan tahapan pengevaluasian dilandasi oleh dua tujuan yakni untuk mengetahui efektivitas dari program pelatihan dan pengembangan karyawan dan juga untuk mendapatkan informasi mengenai kekurangan-kekurangan yang terdapat pada program tersebut, untuk kemudian diberikan tindakan lanjutan yakni apakah akan dilakukan perbaikan pada program tersebut atau dibuatkan keputusan tentang apakah program tersebut layak dilanjutkan atau tidak.

Dalam penerapannya, ada empat tahapan penilaian yang dilakukan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin yakni tahapan penilaian reaksi, tahapan penilaian perilaku karyawan, dan tahapan penilaian pembelajaran serta tahapan penilaian hasil kerja. Hal ini tentunya sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009), yang menyatakan bahwa dalam fungsi pengawasan apabila terjadi kesalahan ataupun penyimpangan dalam

pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan, maka akan dilakukan tindakan perbaikan dan mencari jalan penyelesaian atau solusi untuk mengatasi hambatan yang terjadi.

2. Efektivitas dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan pada Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin

Peneliti mengartikan efektivitas sebagai salah aspek yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menentukan seberapa jauh tercapainya tujuan dalam suatu kegiatan, program maupun organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan ketiga informan diketahui bahwa, secara keseluruhan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan pada Bank Muamalat Cabang Banjarmasin sudah berjalan dengan efektif dan efisien.

Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang diterapkan oleh Bank Muamalat Cabang Banjarmasin telah sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Campbell (1989) yang mana dalam pelaksanaan kedua program tersebut jika diukur berdasarkan tujuh indikator atau kriteria dari efektivitas kerja sudah dapat dikatakan efektif. Adapun tujuh indikator dari efektivitas kerja yakni, meliputi :

a. Kesiagaan

Berdasarkan hasil penelitian kesiagaan dalam ini tercermin dari karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin yang selalu bersedia untuk melakukan dan menyelesaikan suatu tugas khusus diluar dari tanggung jawab karyawan.

b. Kemangkiran

Berdasarkan hasil penelitian karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin selalu datang tepat waktu ke kantor setiap paginya dan para karyawan Bank Muamalat juga tidak pernah bolos saat jam kerja.

c. Semangat Kerja

Berdasarkan hasil penelitian terciptanya semangat kerja dari dalam diri karyawan setelah mengikuti pelatihan, ilmu pengetahuan karyawan menjadi lebih bertambah dan karyawan menjadi lebih dapat menguasai akan bidang tugas nya . Karyawan semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya karena karyawan sudah mendapatkan pengarahan yang sangat baik dari pelatih serta *mentoring* dari pihak senioran dari bidang kerjanya sendiri.

d. Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian motivasi kerja dari para karyawan Bank Muamalat tercermin dari usaha yang dilakukan oleh para karyawan tersebut yakni rela bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan dan konsisten dalam mengerjakan tugas nya dengan semaksimal mungkin.

e. Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dikarenakan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin selalu memberikan *reward* atau penghargaan untuk para karyawannya yang berprestasi.

f. Beban Pekerjaan

Berdasarkan hasil penelitian Bank Muamalat Cabang Banjarmasin dalam memberikan beban kerja kepada karyawannya akan disesuaikan

dengan kemampuan dari setiap individu dan jika untuk tugas tim maka beban kerjanya akan disesuaikan dengan kemampuan tim tersebut.

g. Pemanfaatan Waktu

Berdasarkan hasil penelitian karyawan Bank Muamalat Cabang Banjarmasin melakukan manajemen waktu dalam menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya dengan membuat target kerja perihal berapa lama waktu yang akan diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Serta melakukan pengelolaan akan beberapa tugas, perihal tugas yang mana yang perlu dikerjakan terlebih dahulu dan tugas mana yang perlu dikerjakan belakangan.