

**PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM KARYAWAN DI
PT. BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR KCP BATU**

TUGAS AKHIR



Oleh

**FARIS YAHYA ZAKARIA
NIM : 15530022**

**PROGRAM STUDI DIPLOMA TIGA (D-III) PERBANKAN
SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

**PELATIHAN DAN PENGAMBANGAN SDM KARYAWAN
DI PT. BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR KCP BATU**

TUGAS AKHIR

Diajukan Kepada ;
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Ahli Madya (A.Md)



Oleh
FARIS YAHYA ZAKARIA
NIM : 15530022

**PROGRAM STUDI DIPLOMA TIGA (D-III) PERBANKAN
SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM KARYAWAN DI PT. BANK SYARIAH MANDIRI KCP BATU

TUGAS AKHIR

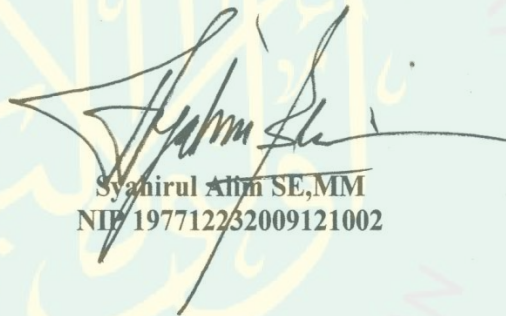
Oleh

FARIS YAHYA ZAKARIA

NIM : 15530022

Telah disetujui pada tanggal 06 Juni 2018

Dosen Pembimbing,



Syahrul Alim SE, MM
NIP 197712232009121002

Mengetahui :

Ketua Program Studi Diploma Tiga (D-III) Perbankan Syariah



Irmayanti Hasan, ST., MM
NIP 197705062003122001

LEMBAR PENGESAHAN

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM KARYAWAN DI PT. BANK SYARIAH MANDIRI KCP BATU

TUGAS AKHIR

Oleh

FARIS YAHYA ZAKARIA

NIM : 15530022

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Ahli Madya (A.Md)
Pada tanggal 11 Mei 2018

Susunan Dewan Penguji

1. Penguji I

Irmayanti Hasan, ST.,MM

NIP 197705062003122001

2. Penguji II

Fani Firmansyah SE.,MM

NIP 197701232009121001

3. Penguji III (Pembimbing)

Syahirul Alim SE.,MM

NIP 197712232009121002

Tanda Tangan

()

()

()

Disahkan Oleh :

Ketua Program Studi Diploma Tiga (D-III) Perbankan Syariah



Irmayanti Hasan, ST., MM

NIP 197705062003122001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Faris Yahya Zakaria
 NIM : 15530022
 Fakultas/Jurusan : Ekonomi/D-III Perbank Syariah

Menyatakan bahwa “**Tugas Akhir**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada program studi diploma tiga (D-III) Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM KARYAWAN pada PT. BANK SYARIAH MANDIRI KCP BATU

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain, Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “kalim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa adanya paksaan dari siapapun.

Malang, 6 Mei 2018



Faris Yahya Zakaria

NIM ; 15530022

Halaman Persembahan

Terima kasih kepada teman D III Perbankan Syariah yang telah menemani dalam belajar di UIN Malang, tak lupa kedua orang tua saya yang telah mendoakan saya dan mendukung saya dalam mengejar Pendidikan. Karya ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya karena bilau adalah orang yang paling penting dan selalu mendukung saya dalam melakukan segala hal. Terimakasih



MOTTO

“Apapun masalahnya, kalo tidak ada niat untuk menyelesaikan tidak akan pernah selesai, meskipun itu adalah masalah yang sangat kecil “



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji syukur penulis ucapkan kepada Allah Swt atas segala rahmat serta hidayah-Nya kepada kita semua serta melimpahkan taufiq-Nya dalam bentuk kesehatan, kekuatan, dan ketabahan. Sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM KARYAWAN DI PT. BANK SYARIAH MANDIRI

Tidak lupa penulis sampaikan sholawat serta salam tetap tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya, dan pengikutnya sampai akhir zaman.

Penyusun menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Allah SWT atas ridho dan berkah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir ini sampai selesai
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Irmayanti Hasan, ST., MM selaku Ketua Program Diploma Tiga (D-III) Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Syahirul Alim,.SE.MM, selaku dosen pembimbing yang telah memberi motivasi, masukan dan pengarahan dengan sabar sehingga dapat terselesaikan penulisan tugas akhir ini sampai selesai
6. Dosen wali Syahirul Alim,.SE.MM saya yang selalu memberi motivasi selama kuliah dan bimbingan penuh kesabaran.

7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
8. Ayah dan Ibunda tercinta, atas dukungan, kasih sayang, perhatian, pendidikan serta motivasi baik dalam bentuk materil maupun moril yangtelaha diberikan.
9. Rekan-rekan yang telah memberikan dukungan dan membantu dalam proses penyelesaian magang terstruktur ini.
10. Serta seluruh pihak yang ikut membantu dalam penyusunan laoran magang terstruktur ini, dan menemani langkah perjuangan hingga detik ini.

Atas segala bimbingannya dan bantuan serta kerja sama yang baik yang telah diberikan selama penulis melaksanakan penulisan tugas akhir ini, maka penulis ucapkan banyak terimakasih dan hanya dapat mendoakan semoga kebaikan tersebut dibalas oleh Allah SWT dengan pahala yang berlipat ganda.

Selain itu, dari penulis bahwa di dalam penulisan Tugas akhir ini masih terdapat banyak kekurangan, maka dengn segala kerendahan hati penulis memohon kritik dan saran yang membangun dari semua pihak.

Akhir kata penulis berharap agar upaya ini bisa mencapai maksud yang diinginkan dan dapat semoga tulisan ini bermanfaat bagi semua orang

Malang,6 Juni 2018

Penyusun

Faris Yahya Zakaria

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Kajian Teoritis	12
2.2.1 Pelatihan dan Pengembangan.....	12
2.2.2 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan	12
2.2.3 Tanggung Jawab Pelatihan dan Pengembangan	17
2.2.4 Prinsip – Prinsip Pelatihan	18
2.2.5 Metode Pelatihan dan Pengembangan	21
2.3 Kerangka Berfikir	28

BAB III : METODE PENELITIAN.....	30
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	30
3.2 Lokasi Penelitian.....	31
3.3 Subjek Penelitian	31
3.4 Data dan Jenis Data.....	32
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.6 Analisis Data.....	36
BAB IV: Hasil Penelitian.....	38
4.1 Paparan Data Penelitian	38
4.1.1 Sejarah dan Latar Belakang	38
4.1.2 Visi dan Misi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu	39
4.1.3 Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu.....	40
4.1.3 Gambar Struktur Organisasi	41
4.1.4 <i>Job Description</i>	42
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	56
4.2.1 Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	56
4.2.2 Analisa Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	60
4.2.2 Kendala dan Solusi.....	67
BAB V: PENUTUP	69
5.1 Kesimpulan	69
5.2 Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	09
Tabel 4.1 Job discription.....	41



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3	Sekema kerangkan pemikiran.....	28
Gambar 4.1.3	Struktur Organisasi.....	40



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara *General Support Staff*

Lampiran 2 Pedoman Wawancara Dinar A. Kartikasari *CBRM*

Lampiran 3 Dokumentasi



ABSTRAK

Zakaria Faris Yahya. 2018, Tugas Akhir. Judul : “ Pelatihan dan Pengembangan SDM Karyawan di PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu

Pembimbing : Syahirul Alim SE, MM

Kata Kunci : Pelatihan, Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pemasalahan yang terjadi di perbankan syariah saat ini adalah tidak mudah mencari sumber daya manusia yang profesional, karena kebanyakan sumber daya manusia yang bekerja di perbankan syariah tidak berlatar belakang pendidikan perbankan syariah, untuk itu perbankan syariah perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia di samping peningkatan kualitas lainnya seperti produk dan jasa perbankan

Metode yang digunakan terbukti efektif, seperti proses pelatihan calon karyawan PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu yang menggunakan metode pelajaran didalam kelas *in class* dan pelatihan sambil bekerja *on the job training*, sedangkan dalam proses pengembangan karyawan, metode yang digunakan oleh PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu adalah metode rotasi pekerjaan, persiapan untuk pengganti dan juga memakai kembali metode pelatihan (pelatihan sambil bekerja). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi. Teknik penentuan informan yang digunakan oleh penulis adalah *purposive sampling*. General Support Staff, CBRM , serta para staff karyawan merupakan informan dalam penelitian ini. Penulis menggunakan teknik triangulasi sebagai teknik untuk menguji kebenaran data.

ABSTRACT

Zakaria Faris Yahya. 2018, Final Assignment. Title: “Training and Development of Human Resource Staff in Mandiri Syaria Bank Batu Branch Office”

Supervisor : Syahirul Alim SE, MM

Key Words : Training, Human Resource Development

The problems happening in syaria banking today is the difficulties of seeking for professional human resource, because many human resource who works in the syaria banking is not syaria banking education background, thus the syaria banking need to improve the quality of human resource development besides of improving the improvement of other's quality such as product and banking service.

The method used is proved effective, such as the training of staffs' candidate in Mandiri Syaria Bank Batu branch office which uses the method of in class learning and training while on the job training, while the process of staffs' development, the method used by Mandiri Sayria Bank Batu branch office is working rotation method, preparation of replacement and also uses again the training methos (training while working). This research is purposed to describe the training and development of human resource in Mandiri Syaria Bank Batu branch office.

This research uses qualitative method with the data collection techique in the form of interview and observation. The informant choice which is used by the researcher is purposive sampling. General Support Staff, CBRM, also all the staffs are informant in this research. The researcher uses triangulation technique in order to examine the data validation.

المستخلص

زكريا فارس يحيا. ٢٠١٨، الوظيفة النهائية. العنوان: "التدريب والتطوير لمصادر القوات الإنسانية من العمال في بنك شريعة منديري فرع المساعد باتو"

المشرف: شهير العليم، الماجستير

الكلمات الرئيسية: التدريب، تطوير مصادر القوات الإنسانية

المشكلة في البنوك الإسلامية اليوم هي الصعوبة في البحث عن مصادر القوات الإنسانية الناضجة، لأن أغلب العمال فيها لم يتعلموا عن المصاريف الإسلامية. لذلك، احتاج إلى ترقية جودة مصادر القوات الإنسانية بجانب النواحي الأخرى مثل المنتجات والخدمات المصرفية.

والطريقة المستخدمة تكون فعالية، كتدريب مرشح العمال في بنك شريعة منديري فرع المساعد باتو بمنهج التعليم في الفصل والتدريب بالعمل. أما في ترقية العمال، استخدم منهج تدوير العمل، الاستعداد للإبدال والتدريب. يهدف هذا البحث لوصف التدريب والتطوير لمصادر القوات الإنسانية في بنك شريعة منديري فرع المساعد باتو. نوع هذا البحث هو البحث الكيفي. وطريقة جمع البيانات هي المقابلة والمراقبة. وطريقة تعيين المخبر هي العينات المستهدفة. موظف الدعم العام، إدارة الموارد البشرية، والعمال هم المخبرين في هذا البحث. وطريقة تصديق البيانات هي التثليث.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurunnya tingkat produktifitas tenaga kerja di indonesia, terutama pada bidang tenaga kerja telah menjadi isu nasional (Troena, dalam Prajitiasari (2012:2). Untuk menghadapi tantangan tersebut, maka usaha peningkatan produktifitas merupakan salah satu prioritas yang harus segera dilaksanakan. Pendidikan pada hakekatnya merupakan usaha untuk mengetahui informasi yang dibutuhkan dan berguna bagi kehidupan. Belajar untuk mengetahui (*learning to know*) dalam prosesnya tidak sekedar mengetahui apa yang bermakna tetapi juga mengetahui apa yang tidak bermanfaat bagi kehidupan.

Perbankan syariah adalah sebuah badan usaha yang bergerak dalam sektor jasa yang mengacu pada prinsip-prinsip syariah. Perbankan syariah di indonesia termasuk salah satu sistem perbankan yang baru. Namu perbankan syariah di indonesia sudah memiliki peranan penting dalam mengatur peredaran dan sektor moneter di tanah air.

Melihat kondisi perbankan syariah yang semakin berkembang, pemerintah melakukan berbagai upaya untuk perkembangan perbankan, diantaranya dengan melakukan restrukturisasi perbankan yaitu, dengan di bentuknya *dual banking sistem* sehingga bank yang ada di indonesia selain bank konvensional juga ada bank syariah.

Perjalanan pendidikan di indonesia semakin di tuntut untuk maju dan berkembang. Perubahan-perubahan besar dalam lingkungan eksternal

organisasi berpengaruh terhadap perubahan internal organisasi yang menuntut sumber daya di dalamnya ikut berubah dan berkembang, sehingga dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Sebagai contoh perubahan eksternal yang menonjol saat ini adalah banyak tuntutan konsumen agar organisasi profit ataupun non profit memberikan pelayanan yang optimal, sehingga dapat meningkatkan pemahaman dan kepuasan setelah menggunakan jasa pendidikan dan pelatihan. Tujuan tersebut disikapi dengan banyak cara, di antaranya dengan pemutakhiran dalam bidang metode untuk pencapaian tujuan organisasi (Khoiron, 2014:05).

Pertumbuhan industri keuangan syariah yang pesat ini tidak diimbangi dengan sumber daya manusia yang memadai. Hal ini disebabkan lembaga-lembaga akademik dan pelatihan di bidang ini sangat terbatas sehingga tenaga terdidik dan berpengalaman di bidang perbankan syariah kurang memadai (Antonio, 2001:226)

Masalah yang terjadi di perbankan syariah saat ini adalah tidak mudah mencari sumber daya manusia yang profesional, karena kebanyakan sumber daya manusia yang bekerja di perbankan syariah tidak berlatar belakang pendidikan perbankan syariah, untuk itu perbankan syariah perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia di samping peningkatan kualitas lainnya seperti produk dan jasa perbankan.

Untuk itu perlu bagi perusahaan untuk mempersiapkan langkah-langkah pemecahannya guna menghadapi kesulitan-kesulitan yang dihadapi dan memperkecil resiko akibat adanya masalah tersebut. Dan untuk menjamin agar

tiap-tiap bidang dalam bentuk usaha dilaksanakan oleh tenaga kerja dengan keahlian dalam bidangnya masing-masing maka diperlukan adanya sebuah pelatihan dan pengembangan, baik yang di adakan oleh perusahaan sendiri maupun lembaga-lembaga profisional yang kusus megadakan pelatihan dan pegembangan sumber daya manusia.

Terkait pelatihan karyawan, PT Bank Syariah Mandiri KCP Kota Batu dalam menghadapi berbagai macam persaingan baik dengan bank syariah maupun bank konvensional. Perusahaan telah memprogramkan pelatihan terhadap karyawanya. Berbagai pelatihan pengembangan telah dilakukan di Bank Syariah Mandiri cabang Batu guna meningkatkan kualitas dan kinerja karyawanya. Pelatihan tersebut meliputi pelatihan umum yang dilakukan dalam 1 tahun bisa 2 sampai 5 kali tergantung kebutuhan (wawancara praktisi bank syariah mandiri batu). Untuk melakukan pelatihan tersebut, karyawan diwajibkan untuk mengikuti tes terlebih dahulu. Pre-test dilakukan melalui program yang disebut dengan *Mandiri Syariah E-Learning*. Pembelajaran melalui *E-Learning* di mulai dari proses pendaftaran, pelatihan tes dan evaluasi sampai dengan penerbitan sertifikat pelatihan.

Dalam tes tersebut, jika karyawan tidak memenuhi standar nilai di atas 70, maka tidak dapat mengikuti pelatihan. Tujuan dilakukan tes tersebut guna mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas. Sebagaimana yang telah di programkan, pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk menambah wawasan, kemampuan dan ketrampilan membantu dalam

memahami dan menyelesaikan pekerjaan, dan menjadi salah satu cara untuk promosi jabatan.

Sebagaimana pelatihan yang diterapkan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Batu yang menerapkan pelatihan dan pengembangan, orientasi dan pelatihan lanjutan hal ini dilakukan karena pelatihan dan pengembangan sangat berperan penting bagi kualitas karyawan. Di BSM akan dilatih saat pertama kali akan bekerja yang disebut dengan orientasi yang disebut PPDPs (Pelatihan Pengenalan Dasar Perbankan Syariah) pelatihan ini bertujuan agar semua karyawan memahami dasar-dasar perbankan syariah dan ke depannya akan ada pelatihan lanjutan terkait pengembangan skill dan pementapan bidang masing-masing.

Selain pengembangan bisnis, dalam hal mendapatkan nasabah yang loyal, maka peran karyawan sangat penting yaitu dengan cara karyawan harus memberikan pelayanan yang sangat baik dan mengutamakan kepentingan nasabahnya. Untuk mencapai hal yang diinginkan maka upaya yang harus diterapkan adalah dengan adanya program pelatihan dan pengembangan yang diharapkan dengan program tersebut dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan BSM Kantor Cabang Pembantu Kota Batu yang handal.

Pelatihan terdiri atas program-program yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pada tingkat individu sedangkan pengembangan Menurut Leonard Nadler, pengembangan SDM adalah sebuah rangkaian aktivitas perusahaan yang dilakukan dalam waktu tertentu dan dirancang untuk melahirkan perubahan sikap karyawan. Kinerja yang meningkat pada gilirannya

menyiratkan bahwa terdapat perubahan yang dapat diukur dalam pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku sosial yang menuju pada proses prestasi kerja karyawan sendiri (Simamora 1997,2010:172). Dari uraian pernyataan tersebut dapat dilihat letak pentingnya pelatihan dan pengembangan, dimana dengan adanya pelatihan dan pengembangan secara teratur oleh perusahaan akan dapat membantu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan, sehingga dampak dari pelatihan dan pengembangan yang baik karyawan bisa menyelesaikan dengan baik masalah-masalah yang di bebaskan kepadanya.

Kebutuhan karyawan akan pelatihan dan pengembangan harus dikaitkan dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan akan tugas karyawan. Kalau tidak akan terjadi pengarahan yang salah. Hal ini akan terlihat pada kinerja karyawan dan perusahaan yang berada dibawah standar.

Berdasarkan fenomena di atas , maka timbul keinginan untuk mengkaji lebih dalam mengenai kertekaitan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan, sehingga peneliti berminat melakukan penelitian yang berjudul “ **Pelatihan Dan Pengembangan SDM Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kota Batu** ”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang diteliti adalah :

1. Apa saja jenis-jenis pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di Bank Syariah Mandiri Kota Batu ?

2. Apasaja kendala-kendala dan solusi untuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di Bank Syariah Mandiri Kota Batu ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui jenis-jenis pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di Bank Syariah Mandiri Kota Batu
2. Untuk mengetahui kendala-kendala dan solusi untuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di Bank Syariah Mandiri Kota Batu

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan penelitian di atas, maka akan diperoleh manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis adalah manfaat yang langsung diterapkan. Sehingga dari hasil penelitian ini dapat berguna bagi seluruh civitas akademika, masyarakat, maupun bagi peneliti sendiri, Pelatihan Dan Pengembangan SDM Karyawan ini bisa menjadi referensi oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas bagi karyawan perusahaan dan bahan rujukan penelitian selanjutnya.

2. Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan informasi bagi lembaga keuangan Bank Syariah Mandiri Batu

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Rr. Watie Rachmawati (2014) Pelatihan pada PT Bank bjb Kantor Cabang Suci Bandung sudah cukup baik. Hal ini dapat di lihat dari rekapitulasi hasil jawaban dari tanggapan responden yang berjumlah 51 orang karyawan mengenai Pelatihan sebesar 64,63%, artinya pelaksanaan Pelatihan belum optimal karena dari segi waktu pelaksanaan pelatihan belum efektif dikarenakan jadwal pelatihan yang sudah ditetapkan sering berubah-ubah. 2. Motivasi pada PT Bank bjb Kantor Cabang Suci Bandung bagi karyawannya sudah dinilai cukup baik. Hal ini dapat di lihat dari rekapitulasi hasil jawaban dari tanggapan responden yang berjumlah 51 orang karyawan mengenai Motivasi sebesar 67,2%, artinya pemberian Motivasi bagi karyawan kurang optimal dikarenakan karyawan cenderung santai dalam menyelesaikan pekerjaannya akibat kurangnya pemberian motivasi pada diri karyawan. 3. Kinerja karyawan yang telah mengikuti program Pelatihan dan pemberian Motivasi pada PT Bank bjb Kantor Cabang Suci Bandung dinilai cukupbaik. Hal ini dapat di lihat dari rekapitulasi hasil jawaban dari tanggapan responden yang berjumlah 51 orang karyawan mengenai Motivasi sebesar 68,0%, artinya kinerja karyawan kurang maksimal karena adanya masalah pada kurang efektifnya pelatihan dan kurang tingginya motivasi kerja yang diberikan perusahaan pada karyawan di PT Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung.

Muflikhati Saputri tahun 2015 dengan judul Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja menjelaskan menyatakan beberapa variable jenis pengembangan – pengembangan karyawan secara signifikan dapat meningkatkan kualitas kerja, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan kusioner untuk mengumpulkan data

Menurut Yuni Ariyandoko 2016, Peran Integritas Karyawan terhadap Budaya Organisasi PT Petrokimia Gresik hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa penilaian karyawan terhadap integritas mendapat respon tertinggi pada kategori sedang yaitu sebesar (72,2%) dengan frekuensi 26 responden. Kemudian tingkat budaya organisasi karyawan PT. Petrokimia Gresik mendapat respon tertinggi pada kategori sedang yaitu sebesar (69,4%) dengan frekuensi 24 responden. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi integritas karyawan yang dimiliki oleh PT Petrokimia Gresik

Dati Sacia Ilya 2017, dengan judul Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja menjelaskan perusahaan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan BCA KCP Bandar Lampung. Hal ini dikarenakan setelah pelatihan para peserta dievaluasi kembali guna memastikan prestasi dari individu tersebut ada kemajuan dan meningkatnya laba perusahaan berdasarkan laporan keuangan perusahaan setiap satu tahun sekali. Pelatihan dan pengembangan karyawan akan mampu menghadapi segala perubahan baik lingkungan internal dan eksternal karena telah dibekali pelatihan yang mumpuni. Hal ini berdampak positif bagi kinerja karyawan

Gambar Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama , Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode / Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Rr.Watie Rachmawati (2014) Pelatihan pada PT Bank bjb Kantor Cabang Suci Bandung	Penelitian ini memfokuskan pelatihan dengan menggunakan motivasi	kualitatif	Hasil penelitian Kinerja karyawan yang telah mengikuti program Pelatihan dan pemberian Motivasi pada PT Bank bjb Kantor Cabang Suci Bandung dinilai cukupbaik. Hal ini dapat di lihat dari rekapitulasi hasil jawaban dari tanggapan responden yang berjumlah 51 orang karyawan mengenai Motivasi sebesar 68,0%, artinya kinerja karyawan kurang maksimal karena adanya masalah pada kurang efektifnya

				pelatihan dan kurang tingginya motivasi kerja yang diberikan perusahaan pada karyawan di PT Bank bjb Kantor Cabang Suci Bandung
2.	Muflikhati Saputri tahun 2015 dengan judul Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja	Penelitian ini fokus pada meningkatkan kualitas kerja karyawan	kuantitatif	menyatakan beberapa variable jenis pengembangan – pengembangan karyawan secara signifikan dapat meningkatkan kualitas kerja, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan kusioner untuk mengumpulkan data
3.	Yuni Ariyandoko 2016, Peran Integritas Karyawan terhadap Budaya Organisasi PT Petrokimia Gersik	Penelitian ini memfokuskan pada integritas budaya organisasi	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Secara keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa penilaian karyawan terhadap integritas mendapat respon tertinggi pada kategori sedang yaitu

				sebesar (72,2%) dengan frekuensi 26 responden. Kemudian tingkat budaya organisasi karyawan PT. Petrokimia Gresik mendapat respon tertinggi pada kategori sedang yaitu sebesar (69,4%) dengan frekuensi 24 responden. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi integritas karyawan yang dimiliki oleh PT Petrokimia Gresik
4.	Dati Sacia Ilya 2017, Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan	Penelitian ini fokus pada pengembangan karyawan	Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif	Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan BCA KCP Bandar Lampung. Hal ini di karenakan setelah pelatihan para

				peserta dievaluasi kembali guna memastikan prestasi dari individu tersebut ada kemajuan dan meningkatnya laba perusahaan berdasarkan laporan keuangan perusahaan setiap satu tahun sekali. Pelatihan dan pengembangan karyawan akan mampu menghadapi segala perubahan baik lingkungan internal dan eksternal karena telah dibekali pelatihan yang mumpuni. Hal ini berdampak positif bagi kinerja karyawan
--	--	--	--	--

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja

tenaga kerja. Menurut pasal I ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. (Simamora:2006:273).

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

Melalui pelatihan karyawan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang di bebankan. Seperti halnya sebuah pembelajaran, UNESCO dalam paradigma pendidikan yang terbaru menekankan bahwa sasaran pendidikan pada (1) *learning to know* (2) *learning to do* (3) *learning to be* (4) *learning to work together*. Dimasa depan siapapun penyelenggaranya, proses pembelajaran perlu diarahkan pada kegiatan belajar, sehingga terbentuklah masyarakat indonesia sebagai masyarakat belajar, tidak terkecuali diperusahaan. Disamping itu pembelajaran lewat pelatihan hendaknya dikemas bukan untuk membuat orang yang mandiri dan terampil, namun dengan kepribadian nol. Jadi intinya pelatihan harus mempunyai beragam aspek dominan yang lengkap.

Jika sebuah perusahaan beberapa manajernya diajarkan *lotus 123* (aplikasi pengelola angka) untuk mengelola anggaran perusahaan , hal ini disebut proses pelatihan. jika *manager* yang sama mengambil kursus dalam teori sistem umum dan sistem informasi manajemen serta, serta manajemen kepemimpinan untuk

membantu perusahaan agar perkembanganya lebih efisien dan lebih efektif dalam jangka panjang.

Istilah pelatihan dan pengembangan merujuk pada struktur total dari program di dalam dan diluar pekerjaan karyawan yang di manfaatkan perusahaan dalam mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan.

Machael R Carell dalam Mangkuprawira (2011) bahwa ekonomi ketenaga kerjaan membagi program pelatihan menjadi dua, Program Pelatihan Umum dimana karyawan memperoleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan. Pendidikan karyawan meliputi keahlian dasar yang biasanya merupakan syarat kualifikasi pemenuhan pelatihan umum. Misalnya bagaimana belajar untuk memperbaiki kemampuan memimpin rapat dan bernegosiasi akan bermanfaat bagi setiap pengusaha siapapun yang individu dapat mengerjakanya.

Dasar lain tentang pelaihan dan pengembangan, ada tujuh maksut utama dalam pelatihan dan pengembangan yaitu, memperbaiki kinerja, meningkatkan kualitas karyawan, menghindari keusangan menejerial, memecahkan permasalahan orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan menejerial, dan memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal. Keduanya diuraikan menyatu karena keduanya saling mengait (Mangkuprawira, 2011:135)

Firman Allah dalam untuk mengelola bumi dan sumber daya yang ada di dalamnya, seperti di jelaskan dalam Surat Al-Qasas ayat 26

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”.

Firman Allah (Al-Maidah: 8)

“Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan kebenaran karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianu terhadap suatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”

2.2.2 Manfaat pelatihan dan pengembangan

Manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dikategorikan untuk perusahaan, untuk individual dan pada akhir untuk perusahaan juga, dan hubungan antar manusia serta implementasi kebijakan perusahaan (Keith Devis dan Wether W.B dalam Mangkuprawira,2011:136)

1. Manfaat untuk perusahaan

- a) Memperbaiki moral pekerja
- b) Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan
- c) Membantu orang mengidentifikasi perusahaan
- d) Membantu menciptakan citra perusahaan yang baik

- e) Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan
- f) Membantu pengembangan perusahaan
- g) Belajar dari karyawan yang dilatih

2. Manfaat untuk individual

- a) Membantu seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawab dan beban yang diberikan
- b) Membantu individu dalam mengambil keputusan yang baik
- c) Membantu seseorang dalam mencapai pengembangannya
- d) Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan, ketrampilan dan sikap
- e) Mengembangkan sikap untuk terus belajar
- f) Membantu mengurangi rasa takut dan berani mencoba hal baru
- g) Membantu seseorang untuk mengembangkan kemampuan dalam hal bicara yang baik dan komunikasi.

3. Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia, dan Pelaksanaan Kebijakan

- a) Memperbaiki komunikasi antar kelompok dan individu
- b) Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan dapat pekerjaan baru melalui pengalihan atau promosi
- c) Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati

- d) Menyediakan informasi tentang hukum pemerintah yang berlaku dan kebijakan administrasi
- e) Memperbaiki ketrampilan hubungan lintas personal

2.2.3 Tangung Jawab Pelatihan dan Pengembangan

Tanggung jawab dan pelatihan di bagi-bagi menurut struktur perusahaanya, yaitu manajemen top, departemen SDM, penyelia senior, dan karyawan, (Anthony et.al, dalam Mangkuprawira, 2011:135)

1. *Manajemen Top*

Manajemen top memiliki tanggung jawab untuk menyediakan kebijakan umum, dan prosedur yang dibutuhkan untuk melaksanakan pelatihan, termasuk kebijakan penyediaan anggaran. Oleh karena itu, dibutuhkan pengendalian administrasi untuk menjamin bahwa para manajer dan karyawan mengikuti program dengan komitmen yang tegas. Pembentukan budaya yang baik untuk mendorong pelatihan dan pengembangan, tanggung jawabnya terletak dalam manajemen top. Jika manajemen tidak melakukan hal ini maka akan sulit pengembangan dalam perusahaan.

2. Departemen SDM

Departemen SDM dalam perusahaan berfungsi sebagai pendukung manajemen top, ia membantu dalam pelatihan dan

pengembangan dengan menyediakan sumber daya, serta terlebih dalam menyemponsori program pelatihan.

3. Penyelia Senior

Penyelia senior memiliki hierarki yang tinggi tanggung jawab langsung dalam menjalankan pelatihan dan pengembangan. Penyelia hendaknya mendorong karyawan untuk mengembangkan diri mereka dan harus menyediakan waktu agar pelatihan dapat berjalan. Di samping itu perlu mengembangkan atmosfer proses, belajar mengajar, mengembangkan sumber daya, dan dorongan untuk pengembangan diri di kalangan karyawan.

4. Karyawan

Meskipun SDM professional dan manajer lini harus memfasilitasi dan mengelola proses pelatihan dan pengembangan, namun tanggung jawab utama terletak pada individual karyawan. Para karyawan memiliki tanggung jawab untuk menunjukkan minat dalam pengembangan karir dan sekaligus pencapaian tujuan perusahaan. Tiap karyawanpun hendaknya mendorong karyawan lain untuk mendorong manfaat dari kesempatan untuk mengembangkan diri. Karena tidak semua karyawan siap, bahkan tidak semua memiliki kesempatan pelatihan.

2.2.4 Prinsip-prinsip Pelatihan dan Pengembangan

1. Partisipasi

Bentuk pelatihan karyawan hendaknya dilakukan melalui pendekatan pendidikan orang dewasa. Partisipasi dari peserta belajar harus proaktif, terutama terutama teknik pelatihan di luar bentuk kuliah, seperti permainan peran, simulasi dan lain sebagainya. Dengan menggunakan pendekatan partisipasi pelatihan akan memperbaiki motivasi dan mengajak peserta lebih memperkuat proses dan wawasan belajar.

2. Pendalaman

Pendalaman merupakan salah satu proses dari penelitian yang berkelanjutan. Kebanyakan orang pernah mengikuti pelatihan, pendalaman merupakan proses penanaman daya ingat. Misalnya pada pertengahan pelatihan, peserta di uji seberapa jauh daya ingat peserta dalam memecahkan masalah. Maksud dari cara ini agar peserta mampu mengutarakan idea tau pesan dengan jernih dan dengan pendekatan analitis dan objektif.

3. Pengalihan

Semakin dekatnya kebutuhan sebuah program pelatihan yang sepadan dengan kebutuhan dari pekerjaan, semakin cepat peserta pelatihan menyerapnya dalam menguasai pekerjaan. Misalnya semakin sering seorang perencana dilibatkan dalam

simulasi penyusunan dalam pengembangan, akan semakin terbiasa dan terampil manakala menyusun rencana actual.

4. Relevansi

Para pelatih yang baik biasanya menjelaskan menyeluruh maksud sebuah pekerjaan kepada seluruh peserta sebelum menjelaskan tugas-tugas spesifik. Hal ini membuat peserta mengerti relevansi tiap tugas dan prosedur lebih lanjut yang benar dan tepat. Dengan demikian, respons-respons baru terhadap materi latihan memiliki hubungan positif dengan motif belajar dari karyawan melalui penghayatan dan penerapannya.

5. Umpan Balik

Dengan umpan balik peserta akan termotivasi dapat menyesuaikan perilaku untuk mencapai proses belajar yang sangat cepat dan bermakna. Tanpa itu mereka tidak dapat mengukur kemajuan dan mungkin tidak terdorong untuk maju. Sebagai contoh hendaknya peserta mengetahui hasil tesnya sebagai tanda kemajuan proses belajarnya. Melalui umpan balik hendaknya peserta belajar terdorong untuk memperbaiki kinerja pekerjaannya melalui diagnosis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

6. Suasana Nyaman

Peserta pelatihan harus terbebas dari tugas dan beban pekerjaan. Mereka diasumsikan memiliki hasrat belajar dan

motivasi tinggi didukung dengan fasilitas yang cukup. Dengan begitu para peserta bisa berkonsentrasi dalam menjalani pelatihan. Dalam proses pelatihan harus ada bimbingan, tetapi tanpa harus menciptakan. Hal ini merupakan buah dari sebuah proses sementara proses itu merupakan fungsi dari waktu yang tersedia. Jadi mereka harus memiliki motif kemajuan belajar yang tinggi untuk mencapai kinerja yang baik. Dengan demikian belajar merupakan kegiatan yang penting bagi karyawan.

2.2.5 Metode Pelatihan dan Pengembangan

A. Training

1. On the job training

OJT adalah suatu proses yang terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap karyawan. Dengan kata lain OJT merupakan metode pelatihan dengan cara pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang sebenarnya, dibawah bimbingan dan pengawasan dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor.

2. Magang

Makin banyak perusahaan menerapkan system magang, karena dengan ini perusahaan dapat mengetahui seberapa kemampuan karyawannya. Magang adalah suatu proses terstruktur dimana orang menjadi pekerja yang terampil melalui proses pembelajaran.

3. *Job instruction training*

Adalah dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan secara langsung pada pekerjaan dan terutama digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara-cara pelaksanaan pekerjaan sekarang. Pada metode ini didaftarkan semua langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pekerjaan sesuai dengan urutannya

4. Pelatihan Dengan Simulasi

Adalah sebuah metode dimana orang-orang dilatih belajar dengan peralatan yang sebenarnya atau simulasi yang dilakukan dalam pekerjaan

B. *Managemen Development*

MDP merupakan sebuah program pengembangan yang ditujukan bagi calon Karyawan yang berasal dari perekrutan *fresh graduates*, yang akan dididik secara komprehensif, khusus dalam area bisnis. Melalui program pengembangan ini bertujuan menciptakan individu yang kompeten dan berpotensi sebagai calon pemimpin kami di masa depan, yang akan bersama-sama menumbuh-kembangkan lini bisnis. Melalui program pengembangan ini, setiap peserta akan diberikan kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru dalam lingkup industry finansial, memahami ketentuan dan regulasi perbankan serta merasakan secara

langsung bagaimana bisnis perbankan dijalankan dengan menerapkan prinsip kepatuhan serta regulasi yang berlaku.

Program ini menerapkan prinsip pengembangan yang mengkombinasikan pembelajaran melalui pengalaman, pembelajaran dalam kelas dan pembelajaran melalui orang lain. Bagian terbesar dalam program pengembangan ini akan didapat melalui kegiatan *On the Job Training* (OJT) dimana setiap peserta akan diarahkan dan didampingi oleh para Mentor yang merupakan manajer senior, yang handal dan berpengalaman dalam bidangnya. Pengembangan manajemen kemudian dapat dimulai dengan menggunakan metode seperti on the job training managerial yang di bahas dibawah ini:

Ada beberapa metode on the job training managerial yaitu :

a) Rotasi Pekerjaan

Teknik pelatihan meneger dengan cara memindahkan meneger yang dilatih ke departemen lainya agar berkembang dan memperluas wawasanya. Orang yang dilatih biasanya lulusan baru dari perguruan tinggi dan dapat menghabiskan beberapa bulan di departemenya

b) Pendekatan Bimbingan

Disini orang yang dilatih bekerja secara langsung dengan dibimbing dengan seniornya, tujuanya adalah agar peserta lebih memahami terlebih dahulu segala macam

pekerjaanya. Setelah dirasa sudah mampu maka akan dilepas dan bekerja secara langsung tanpa ada dampingan

C. Organizational Development

Organizational Development (OD) adalah suatu kerangka kerja yang disusun untuk proses perubahan yang dapat menimbulkan dampak positif diinginkan kepada seluruh *stakeholder* dan lingkungan. Riggio (2003: 424) menjelaskan bahwa pengembangan organisasi adalah suatu filosofi umum tentang sifat organisasi modern serta disiplin yang mempelajari cara-cara untuk membantu organisasi menjadi lebih efektif. Menurut Frech (1969), pengembangan organisasi adalah usaha jangka panjang untuk memperbaiki kemampuan penyelesaian masalah organisasi dan kemampuan untuk mengatasi perubahan di lingkungan eksternalnya dengan bantuan para ahli ilmu perilaku baik berasal dari eksternal maupun internal, atau agen perubahan.

Tujuan OD adalah untuk meningkatkan kapasitas organisasi untuk menangani fungsi internal dan eksternal dan hubungan. Ini akan mencakup hal-hal seperti meningkatkan interpersonal dan kelompok, lebih komunikasi yang efektif, meningkatkan kemampuan untuk mengatasi masalah organisasi dari semua jenis, pengambilan keputusan yang efektif, gaya kepemimpinan yang lebih tepat, meningkatkan keterampilan dalam

menangani konflik destruktif, dan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dan kerjasama antar anggota organisasi. Tujuan-tujuan ini berasal dari sistem nilai berdasarkan pandangan optimis sifat manusia bahwa manusia dalam lingkungan yang mendukung mampu mencapai tingkat yang lebih tinggi dalam pembangunan dan prestasi.

Dalam melakukan suatu pengembangan organisasi, diperlukan cara-cara atau teknik tertentu dalam mencapai hal tersebut. Ada berbagai teknik yang dirancang para ahli dalam pengembangan ini dengan tujuan meningkatkan kemampuan berkomunikasi serta bekerja secara efektif antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Beberapa teknik yang sering digunakan yaitu:

1. *Survey Feedback;*

Dalam teknik survey ini tiap peserta diminta menjawab kuesioner yang dimaksud untuk mengukur persepsi serta sikap mereka (misalnya persepsi tentang kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan mereka). Hasil survey akan diumpun balikkan pada setiap peserta, termasuk para penyelia dan manajer yang terlibat. Kegiatan ini kemudian dilanjutkan dengan kuliah atau lokakarya yang mengevaluasi hasil keseluruhan dan mengusulkan perbaikan-perbaikan konstruktif.

2. *T-groups;*

T-groups (Sensitivity Trainingi) merupakan teknik pengembangan organisasi yang pertama diperkenalkan dan yang paling sering digunakan.

Teknik ini sering disebut *training group*, group disini berarti peserta terdiri atas 6-10 orang, pemimpin kelompok membimbing peserta meningkatkan kepekaan (*sensitivity*) terhadap orang lain, serta keterampilan dalam hubungan antar pribadi. Dalam metode ini yang di maksud dengan kepekaan adalah kepekaan terhadap diri sendiri dan terhadap hubungan diri sendiri dengan orang lain. Metode ini berlandaskan pada anggapan bahwa kesulitan untuk berprestasi di sebabkan oleh adanya persoalan emosional dari kelompok orang-orang yang harus mencapai tujuan.

Metode ini beranggapan bahwa apabila persoalan emosional itu dapat di atas maka dengan sendirinya kesulitan untuk beradaptasi dapat di hilangkan. Oleh karena itu tujuan dari pada latihan kepekaan adalah mempertajam daya peka, perasaan(emosi), dan kecepatan reaksi dalam menghadapi beberapa persoalan. Dalam latihan ini anggota kelompok di beri motivasi untuk belajar mengenai diri sendiri dalam menghadapi orang lain, kebutuhan dan sikap mereka sendiri. Sikap ini dapat terungkap melalui dua jalur, yaitu melalui mereka sendiri terhadap orang lain, dan melalui perilaku orang lain terhadap diri mereka sendiri.

3. *Team Building*;

Team Building adalah pendekatan yang bertujuan memperdalam efektifitas serta kepuasan tiap individu dalam kelompok kerjanya. Teknik ini sangat membantu meningkatkan kerjasama dalam tim ketika menangani sebuah proyek.

4. *Process Consultation*;

Dalam *process consultation*, konsultan pengembangan organisasi mengamati komunikasi, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, kerjasama, dan pemecahan konflik dalam tiap unit organisasi. Kemudian konsultan memberikan umpan balik pada semua pihak yang terlibat tentang proses yang telah diamatinya, serta menganjurkan tindakan koreksi.

5. *Management By Objective (MBO)*

Management By Objective (MBO) adalah suatu proses persetujuan terhadap objektif di dalam satu organisasi sehingga manajemen dan karyawan menyetujui objektif ini dan memahami apa posisi mereka di dalam organisasi tersebut, pengaturan tujuan teknik OD di mana supervisor dan bawahan bersama-sama menetapkan tujuan kinerja, di akhir tujuan periode OD, pencapaian mereka dievaluasi dan tujuan baru ditetapkan. Untuk menerapkan MBO dengan benar, kriteria berikut harus dipenuhi:

- Karyawan harus berpartisipasi dalam menetapkan tujuan kinerja pribadi;
- Umpan balik tentang pencapaian tujuan harus disediakan;
- Pedoman untuk perbaikan harus disediakan;
- Tujuan harus realistis;
- Pimpinan organisasi harus mendukung program;
- individu, kelompok kerja, dan tujuan organisasi harus sama-sama ditekankan.

6. *Quality Circles*;

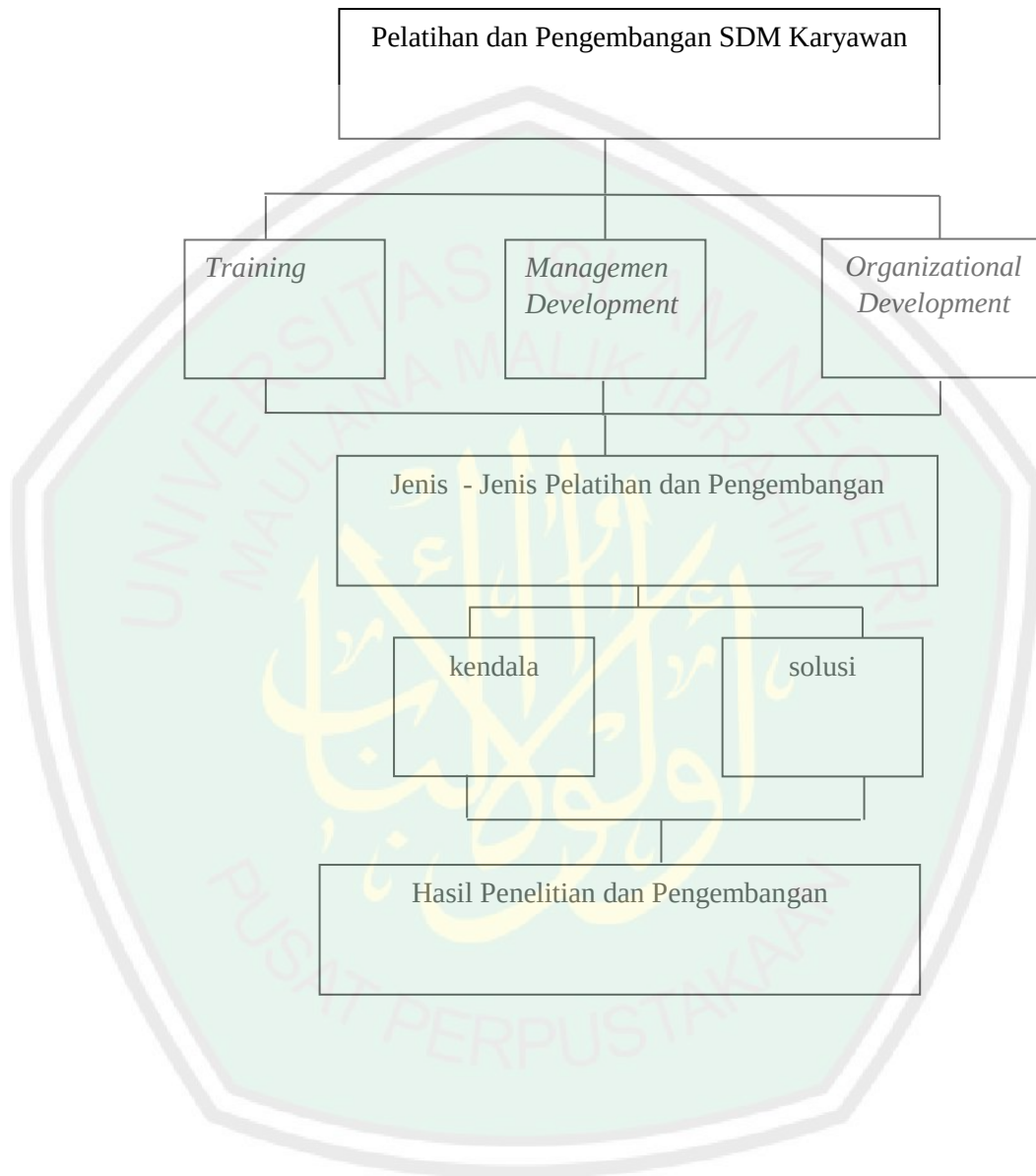
Quality Circles adalah sebuah alat untuk mempresentasikan perbaikan-perbaikan output kualitas, dalam hal ini adalah pelayanan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi atau departemen dan memotivasi kerja karyawan. Dalam melakukan *Quality Circle* dibutuhkan partisipasi dari karyawan, para karyawan mendapatkan pelatihan dalam pemecahan masalah pengendalian kualitas statistik. Teknik ini bukan hanya saran sistem atau kelompok kontrol kualitas namun lebih luas karena aktivitasnya lebih komprehensif.

2.3 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah di indentifikasi sebagai masalh yang penting. Maka penulis membuat kerangka pemikiran yaitu sebagai berikut :

Gambar 2.3

Sekema kerangka pemikiran



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif diharapkan dapat menghasilkan suatu uraian mendalam tentang ucapan, tulisan, dan atau perilaku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat, dan suatu organisasi tertentu dalam suatu setting konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh komprehensif dan holistic (Bogdan dan Tylor dalam Basrowi dan Suwandi (2008:23). Penelitian kualitatif yang dimaksud adalah penelitian yang menggunakan latar ilmiah, dengan maksud menampilkan kejadian yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada (Denzin dan Lincoln, dalam Moleong (2007:5)

Jenis penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data. Data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar, dan bukan angka. Hal ini disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti. Dengan demikian laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk member gambaran penyajian laporan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang sifatnya umum.

Pemahaman tersebut tidak ditentukan terlebih dahulu tetapi didapat setelah melakukan analisis. Berdasarkan analisi tersebut ditarik kesimpulan berupa pemahaman umum yang sifatnya abstrak tentang kenyataan (Hajar, 1996-33-34 dalam Basrowi dan Suwandi,2008:23)

Penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan dalam penelitian dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai metode pelatihan dan pengembangan sumber daya di **Pelatihan Dan Pengembangan SDM Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Kota Batu**

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu Jl. Diponegoro No.8 Sisir Kota Batu No. Tlp 0341 5025550. Adapun alasan memilih lokasi tersebut adalah, lokasi yang strategis karena berada di tengah pusat kota batu tepatnya di depan alun-alun kota batu. Dengan begitu dapat dilihat pelatihan dan pengembangan di Bank Syariah Mandiri Cabang Batu dan kemudian dapat mengidentifikasi agar dapat member solusi-solusi untuk meningkatkan sumber daya manusia pada sektor Perbankann Syariah.

3.3 Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini penulis menentukan sampel beberapa karyawan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu serta pihak-pihak yang terkait mengenai data tenaga kerja, proses perekrutan, pelatihan dan

pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan di . Bank Syariah Mandiri KCP Batu.

3.4 Data dan Jenis Data

Data adalah catatan dari kumpulan sebuah fakta. Adapun jenis data yang digunakan penulis sebagai berikut:

1. Data Primer

Pengertian data primer menurut Umi Narimawati (2008;98) dalam bukunya “Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif: Teori dan Aplikasi” bahwa: “Data primer ialah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu orang yang kita jadikan objek penelitian atau orang yang kita jadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs *Web*, *internet* dan seterusnya (Uma Sekaran, 2011).

Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiono : 2008: 402). Data sekunder ini merupakan data yang sifatnya mendukung keperluan data primer seperti buku-buku, literatur dan bacaan yang berkaitan dengan pelaksanaan pengawasan kredit pada suatu bank

Sehingga dapat dinyatakan sumber data ini adalah tempat, orang atau benda yang dapat memberikan informasi terkait bahan untuk penelitian. Menurut Lofland dan Lofland dalam Meleong (2007:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Menurut Meleong (2007:159) sumber data bisa diambil bersal dari sumber-sumber tertulis atau sumber-sumber berupa foto dan statistik. Penelitian ini menggunakan data langsung yang diperoleh dari bank syariah yang menjadi objek yang berupa kata-kata atau tindakan dari informasi. Yang dimaksud disini adalah peneliti memperoleh data dengan metode wawancara dengan pihak Supervisor atau pihak personalia yang dilibatkan mengenai proses pelatihan dan pengembangan sdm di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan suatu hal yang penting dalam penelitian, karena metode ini merupakan strategi untuk mendapatkan informasi. Untuk memperoleh data yang dimaksud itu, dalam penelitian digunakn teknik, prosedur, alat dan kegiatan yang nyata. Proses pengumpulan data dapat dilakukan

melalui dokumentasi, pengamatan dan wawancara (Basrowi dan Suwandi, 2009:93).

Teknik pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Perlu dijelaskan bahwa pengumpulan data dapat dikerjakan berdasarkan pengamatan (Sugiyono dalam Ayuk, (2014:57) teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

1. Observasi

Observasi Secara Umum adalah Proses pengamatan dan pencatatan secara sistematis mengenai gejala-gejala yang diteliti. Dapat dikatakan juga bahwa Observasi adalah salah satu metode pengumpulan data dengan mengamati atau meninjau secara cermat dan langsung di lokasi penelitian atau lapangan untuk mengetahui secara langsung kondisi yang terjadi atau untuk membuktikan kebenaran dari sebuah desain penelitian. Kegiatan observasi ini menjadi salah satu dari teknik pengumpulan data apabila sesuai dengan tujuan penelitian, yang direncanakan dan dicatat secara sistematis, serta dapat dikontrol keandalan (reliabilitas) dan kesahihannya (validitasnya)

2. Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab atau *interview*, Meleong (2007:186) mendeskripsikan wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu *interview* dan *interviewee* yang memberikan jawaban atas pertanyaan. Untuk

mendapatkan informasi dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan bagian personalia atau supervisor dengan konteks penelitian yang sekiranya dapat memberikan informasi.

Data wawancara di dapat dari karyawan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu. Tentunya hasil wawancara yang diperoleh adalah kualitatif akan berkembang sesuai lapangan. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan yang lebih terbuka, dimana pihak narasumber dimintai pendapat tentang pelatihan dan pengembangan di Bank Syariah Mandiri KCP Batu.

3. Teknik Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2013:240) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Dalam penelitian ini data diperoleh dari karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kota Batu.

3.6 Analisi Data

Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif, dimana didalamnya terdapat banyak uraian-uraian dari hasil wawancara. Data yang diperoleh akan di analisis dengan metode kualitatif dalam bentuk deskriptif.

Menurut Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2007;248), analisi data adalah upaya yang dilakukan dengan basis bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milah menjadi satuan yang dapat dikelola. Defenisi tersebut memberikan gambaran tentang betapa pentingnya kedudukan analisis data dari segi tujuan penelitian. Prinsip pokok penelitian kualitatif adalah menemukan teori dari data.

Teknik analisis yang digunakan peneliti adalah menggunakan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Burhan Bungil (2003:70) yaitu sebagai berikut:

1. Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan bagian internal dari analisis data. Kegiatan yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah wawancara

2. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi, data kasar dari catatan tertulis dilapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data

dimulai dengan membuat ringkasan, dan sebagainya dengan maksud menyisihkan data.

3. *Display Data*

Display Data adalah pendiskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif. Penyajiannya juga dapat berbentuk metrik, diagram, table dan bagan.

4. Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan

Merupakan kegiatan akhir dari analisis data. Penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu menentukan makna data yang telah disajikan.

Antar *Display data* dan penarikan kesimpulan terdapat aktivitas analisis data yang ada. Dengan pengertian ini analisis data kualitatif merupakan upaya berkelanjutan. Kemudian data-data yang sudah di analisis dijelaskan dalam bentuk kata-kata untuk mendeskripsikan kegiatan lapangan, dan diambil intierinya saja

Dengan keterangan diatas, maka setiap tahap proses tersebut untuk mendapatkan kebenaran dari seluruh data yang ada dari sumber yang telah di dapati dan dokumen, foto, gambar, dan sebagainya melalui metode wawancara.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Dan Latar Belakang PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu

PT. Bank Syariah Mandiri tahun 1999, dan memiliki cabang di Kota Batu yaitu Bank Syariah Mandiri KCP Batu yang berdiri pada tahun 2010 masih sebagai kantor koperasi kemudian menjadi bank dengan di resmikan oleh kepala divisi jaringan.

PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulannya. PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju yang lebih baik.

PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu mempunyai nilai-nilai perusahaan yang disepakati untuk di bagikan di seluruh pegawai PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu yang di singkat "ETHIC"

1. *Excellent* : berupaya mencapai kesempurnaan melalui perbaikan terpadu dan berkesinambungan

2. *Teamwork* : mengembangkan lingkungan kerja yang saling bersinergi
3. *Humanity* : menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan relegius
4. *Integrity* : menaati kode etik profesi dan berfikir serta berperilaku terpuji
5. *Costumer Focus* : memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan menjadikan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu sebagai mitra terpercaya dan menguntungkan

4.1.2 Visi dan Misi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu

1. Visi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu

“Bank Syariah Terdepan dan Modern”

Bank Syariah Terdepan

1. Menjadi Bank Syariah yang selalu unggul diantara pelaku industri Perbankan Syariah pada segmen *consumer, micro, SME, commercial* dan *corporate*

Bank Syariah Terpercaya

1. Menjadi Bank Syariah dengan sistem layanan dan teknologi mutakhir yang melampaui harapan nasabah

2. Misi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu

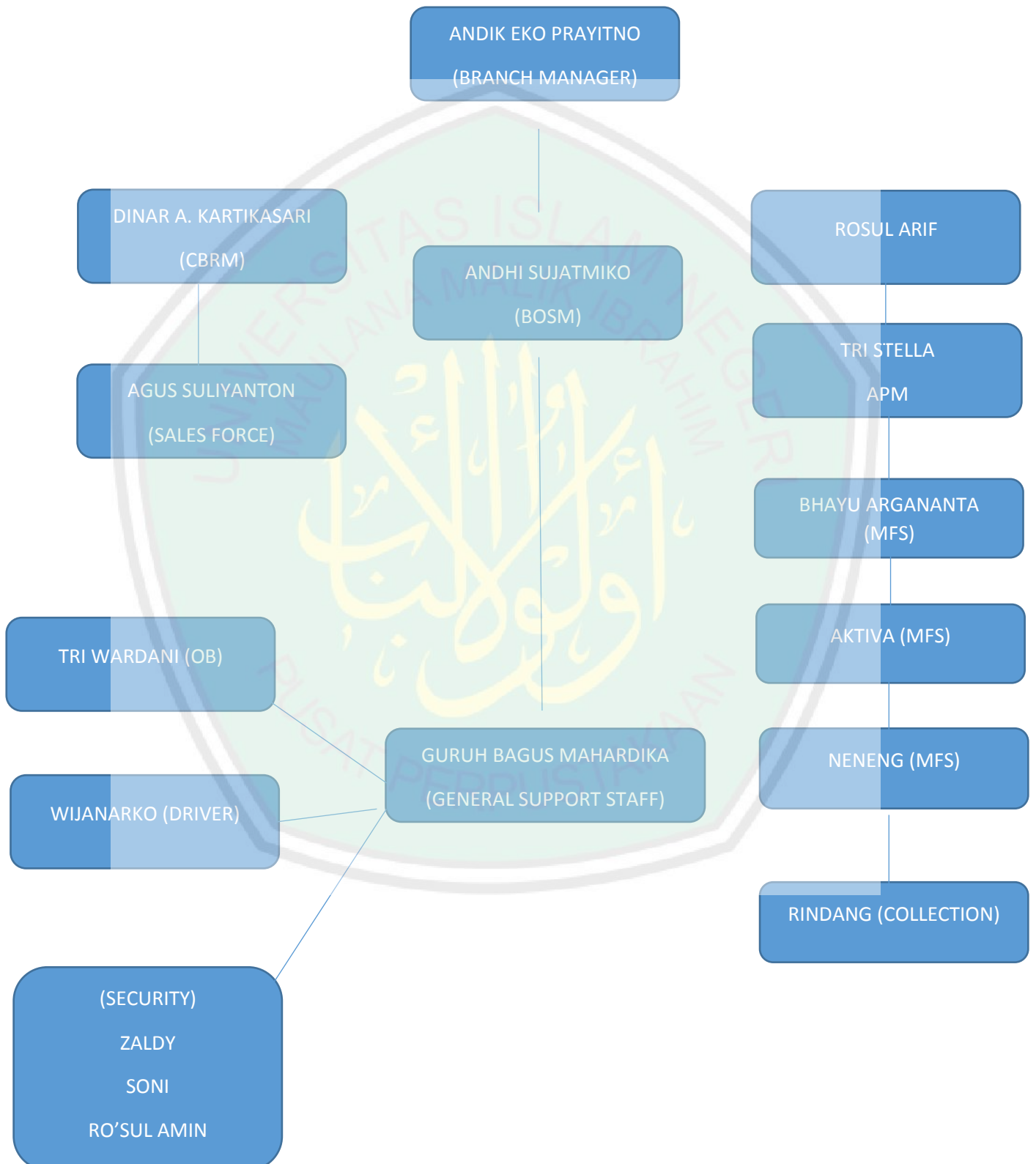
- 1 Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata berkesinambungan
- 2 Meningkatkan kualitas produk layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah
- 3 Mengutamakan penghimpunan dana murah penyaluran pembiayaan segmen ritel
- 4 Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal
- 5 Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan

4.1.3 Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu

Untuk mengetahui perencanaan dalam rangka mencapai tujuan, diperlukan adanya suatu organisasi sebagai wadah untuk menampung kegiatan lembaga keuangan. Oleh karena itu perlu diketahui struktur organisasi yang berlaku di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu

Gambar 4.1.3

Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu



4.1.4 Job discription

No	Jabatan	Job discription
1	Branch Manager	Tanggung Jawab Utama Aktivitas : Mengelola dan mengawasi seluruh aktivitas Ruang lingkup : Operasional perbankan di Kantor Cabang Objektif : Aktivitas operasional perbankan bisa berjalan efisien, efektif, akurat serta sesuai dengan BPP dan peraturan BI yang berlaku Tugas : Mengkoordinasikan dan mengawasi seluruh aktivitas operasional perbankan di Kantor Cabang • Memeriksa, menandatangani dan memberikan otorisasi transaksi tunai di Kantor Cabang sesuai batas kewenangan • Memeriksa dan menandatangani warkat permohonan transfer, setoran kliring & jasa lainnya sesuai kewenangan • Memberikan otorisasi atas transaksi non tunai Kantor Cabang sesuai batas kewenangan yang berlaku • Memeriksa dan menandatangani hasil analisa dan berkas pencairan kredit nasabah sesuai batas kewenangan • Menentukan kebutuhan likuiditas untuk transaksi Kantor Cabang • Memastikan operasional bank berjalan baik dan sesuai prosedur dan peraturan yang berlaku • Memastikan fungsi pelayanan yang dilakukan baik dalam mengelola pembukaan, penutupan serta pemeliharaan rekening Giro, Deposito dan Tabungan DN & LN sesuai dengan prinsip KYC. • Menandatangani surat berharga sesuai batas kewenangan • Memeriksa dan menandatangani permohonan pengadaan inventaris, kebutuhan logistik operasional dan kerumahtanggaan yang dibutuhkan Kantor Cabang & Kantor Cabang Pembantu • Menerima laporan harian transaksi dari staf-nya dan memeriksa kesesuaiannya • Menandatangani Laporan Harian Transaksi dan laporan lainnya • Memastikan laporan-laporan untuk eksternal maupun internal dapat terselesaikan dengan baik

		dan terkirim tepat waktu. Memimpin operasional Pemasaran produk-produk Commercial Banking & Consumer Banking • Menentukan target konsumen dan target kuantitas dalam pemasaran produk • Menjalin hubungan baik dengan pihak-pihak kunci yang merupakan nasabah inti/ calon nasabah potensial, baik melalui jalan formal maupun informal • Menghadiri undangan dari pihak eksternal untuk menjalin hubungan baik dan membangun citra yang baik bagi Bank • Memberikan approval kepada transaksi sesuai kewenangan yang berlaku • Menemui calon nasabah, untuk menambah data/ informasi yang diperlukan, jika dibutuhkan • Mengawasi proses survey di lapangan dalam rangka pengajuan permohonan kredit • Memeriksa hasil penilaian agunan kredit dan berkas-berkas lain yang dibutuhkan dalam pengajuan kredit. • Membaca hasil analisis pengajuan permohonan kredit yang sudah disusun oleh analyst • Meneliti dan memverifikasi kelengkapan dan kebenaran data sesuai persyaratan yang ditentukan. • Menandatangani berkas pengajuan kredit & memutuskan pemberian kredit sesuai kewenangan • Mengawasi proses pencairan dan pembayaran kredit oleh nasabah • Memastikan operasional pemasaran berjalan sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku Terkait Anggaran • Memanfaatkan anggaran yang ada seefisien dan seefektif mungkin dan memastikan agar program dan sistem berjalan secara cost effective Terkait Penetapan Rencana Bisnis Bank (RBB) untuk Cabang • Menyusun RBB untuk Cabangnya • Melakukan sosialisasi RBB kepada bawahan • Memonitor pencapaian RBB oleh groupnya • Mengevaluasi dan menyusun laporan pencapaian RBB secara periodik setiap bulan • Mengembangkan prosedur/cara khusus untuk
--	--	---

		mencapai RBB di cabangnya, jika belum tercapai Terkait Manajemen Risiko • Menerima prosedur operasional dan lembar kerja pelaporan manajemen resiko dari divisi Manajemen Risiko • Mensosialisasikannya dengan karyawan/bawahan dalam groupnya • Memonitor pelaksanaan prosedur operasional manajemen resiko oleh bawahannya • Mengevaluasi pelaksanaan prosedur operasional manajemen resiko • Mengembangkan prosedur operasional khusus untuk groupnya • Mengusulkan ke divisi Manajemen Risiko tentang pengembangan prosedur operasional manajemen resiko yang lebih sesuai • Berkontribusi dalam Tim Manajemen Krisis (BCP) sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya sebagaimana tercantum di dalam Buku Manual/Panduan Manajemen Krisis Terkait Pengembangan SDM • Melakukan observasi langsung atas kinerja bawahan • Memberikan <i>feedback</i>, baik positif maupun negatif, untuk meningkatkan kinerja bawahan • Menentukan jadwal penilaian kinerja untuk masing-masing bawahan • Memberitahukan jadwal penilaian kinerja kepada masing-masing bawahan • Melakukan penilaian kinerja secara objektif • Mendiskusikan target kinerja yang akan datang dengan bawahan • Menentukan tindakan pengembangan yang sesuai untuk masing-masing bawahan • Menyerahkan lembar penilaian kinerja kepada administrasi/SDM untuk kepentingan dokumentasi • Memonitor tindakan pengembangan yang dilakukan oleh bawahan • Memberikan <i>feedback</i> atas tindakan pengembangan yang sudah dilakukan, jika dibutuhkan • Melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan • Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan
--	--	--

		oleh atasan dalam ruang lingkup kerjanya.
2	Sub Branch Manager	Aktivitas : Mewakili Branch Manager dalam mengawasi dan mengelola aktivitas di Kantor Cabang Ruang lingkup : Operasional perbankan di Kantor Cabang Objektif : Aktivitas operasional perbankan bisa berjalan efisien, efektif, akurat serta sesuai dengan BPP dan peraturan BI yang berlaku Tugas : Mengkoordinasikan dan mengawasi aktivitas operasional perbankan di Kantor Cabang sesuai Kewenangannya Aktivitas : 1. Memeriksa, menandatangani dan memberikan otorisasi transaksi tunai di KCP Pemda sesuai batas kewenangan 2. Memeriksa dan menandatangani warkat permohonan pemindahbukuan, transfer, setoran kliring & jasa lainnya sesuai kewenangan 3. Mengelola transaksi, layanan dan aktivitas keuangan 4. Memberikan otorisasi atas transaksi non tunai Kantor Cabang sesuai batas kewenangan yang berlaku 5. Menentukan kebutuhan likuiditas untuk transaksi Kantor Cabang 6. Memastikan operasional bank berjalan sesuai prosedur dan peraturan yang berlaku 7. Memastikan fungsi pelayanan yang dilakukan baik dalam mengelola pembukaan, penutupan serta pemeliharaan dengan prinsip KYC. 8. Menandatangani surat berharga sesuai batas kewenangan 9. Memeriksa dan menandatangani permohonan pengadaan inventaris, kebutuhan logistik operasional dan kerumahtanggaan yang dibutuhkan Kantor Cabang 10. Menerima laporan harian transaksi dari staf-nya dan memeriksa kesesuaiannya 11. Menandatangani Laporan Harian Transaksi dan laporan lainnya. Mengkoordinasikan dan mengawasi aktivitas pelayanan Kredit

		1. Membaca hasil analisis dan rekomendasi pengajuan permohonan kredit. 2. Meneliti dan memverifikasi kelengkapan dan kebenaran data sesuai persyaratan yang ditentukan. 3. Menandatangani berkas pengajuan kredit & memutus pemberian kredit sesuai batas kewenangan 4. Mengawasi proses pencairan dan pembayaran kredit oleh nasabah 5. Memastikan operasional kredit dan supervisi kredit berjalan sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku Terkait Anggaran 1. Memanfaatkan anggaran yang ada seefisien dan seefektif mungkin dan memastikan agar program dan sistem berjalan secara cost effective Terkait Penetapan Rencana Bisnis Bank (RBB) • Menyusun RBB untuk Kantor cabang • Melakukan sosialisasi RBB kepada bawahan • Memonitor pencapaian RBB oleh Kantor Cabang • Mengevaluasi dan menyusun laporan pencapaian RBB secara periodik setiap bulan • Mengembangkan prosedur/cara khusus untuk mencapai RBB di cabangnya, jika belum tercapai Terkait Manajemen Risiko 1. Menerima prosedur operasional dan lembar kerja pelaporan manajemen resiko dari divisi Manajemen Risiko 2. Mensosialisasikannya dengan karyawan/bawahan dalam Groupnya 3. Memonitor pelaksanaan prosedur operasional manajemen resiko oleh bawahannya 4. Mengevaluasi pelaksanaan prosedur operasional manajemen resiko 5. Mengembangkan prosedur operasional khusus untuk groupnya 6. Mengusulkan ke divisi Manajemen Risiko tentang pengembangan prosedur operasional manajemen
--	--	---

		resiko yang lebih sesuai 7. Berkontribusi dalam Tim Manajemen Krisis (BCP) sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya Terkait Pengembangan SDM 1. Melakukan observasi langsung atas kinerja bawahan 2. Memberikan <i>feedback</i>, baik positif maupun negatif, untuk meningkatkan kinerja bawahan 3. Menentukan jadwal penilaian kinerja untuk masing-masing bawahan Memberitahukan jadwal penilaian kinerja kepada masingmasing bawahan 4. Melakukan penilaian kinerja secara objektif 5. Mendiskusikan target kinerja yang akan datang dengan bawahan 6. Menentukan tindakan pengembangan yang sesuai untuk masing-masing bawahan 7. Menyerahkan lembar penilaian kinerja kepada administrasi/SDM untuk kepentingan dokumentasi 8. Memonitor tindakan pengembangan yang dilakukan oleh bawahan 9. Memberikan <i>feedback</i> atas tindakan pengembangan yang sudah dilakukan, jika dibutuhkan Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan dalam ruang lingkup kerjanya.
3	Operator Officer	Tanggung Jawab Utama Mengawasi pelaksanaan operasional kantor supaya kegiatan operasional bank berjalan lancar, aman dan terkendali sesuai peraturan yang berlaku Tugas • Mengelola kas besar dan alat likuid • Menghitung dan membagikan modal awal ke Teller di awal hari • Mencocokkan jumlah modal awal secara fisik dengan yang tertulis di form tanda terima modal awal • Memeriksa, menandatangani dan memberikan otorisasi transaksi tunai & non Tunai di KCP sesuai batas kewenangan.

		• Memeriksa dan menandatangani warkat permohonan pemindahbukuan, transfer, setoran kliring & jasa lainnya sesuai kewenangan. • Menandatangani surat berharga sesuai batas kewenangan • Menyelesaikan semua laporan harian setelah aktivitas transaksi tutup • Menghitung total transaksi cash yang dilakukan hari itu • Memeriksa laporan harian hasil transaksi masing-masing Teller. • Menerima uang, form dan warkat secara fisik dari teller. • Membandingkan jumlah uang fisik dan jumlah uang yang tercatat, baik di form maupun di dalam system • Menentukan kebutuhan likuiditas untuk transaksi kantor cabang • Memastikan operasional bank berjalan baik dan sesuai prosedur dan peraturan yang berlaku • Melakukan verifikasi atas seluruh transaksi kantor cabang di akhir hari • Memeriksa nota warkat, sistem dalam komputer & fisik cash setelah cash opname dilakukan. • Menandatangani laporan harian cash • Menyerahkan laporan harian kepada Sub Branch Manager. • Menangani pengisian Kas ATM bersama-sama Teller. • Mencermati transaksi yang terkait dengan ketentuan KYC, Anti Pencucian Uang (APU) & Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT)
4	Customer Services	Tanggung Jawab Utama Aktivitas : Melayani nasabah dan mengelola Ruang lingkup : Berkas operasional nasabah di Kantor Cabang Objektif : Administrasi yang bisa diandalkan, aman dan sesuai dengan BPP dan peraturan BI yang berlaku Tugas Melayani nasabah yang datang untuk kepentingan administratif 1. Melayani pembukaan, penutupan serta pemeliharaan rekening Giro, Deposito, Tabungan,

		Kredit dan Rekening Koran 2. Membantu nasabah mengisi form pembukaan dan penutupan rekening 3. Melayani informasi saldo dana & kredit kepada yang berhak sesuai ketentuan yang berlaku 4. Melayani pengajuan kredit, serta aplikasi/formulir yang berhubungan dengan kredit. 5. Melayani pembuatan Surat Keterangan / Dukungan Bank sesuai permintaan nasabah 6. Melayani permohonan pembuatan dan penutupan kartu ATM, Kartu Debet & Kartu Kredit 7. Membantu nasabah mengisi form yang harus diisi dalam permohonan pembuatan kartu ATM 8. Menyerahkan kartu ATM yang sudah jadi kepada nasabah 9. Menyerahkan kartu ATM yang tertelan mesin kepada nasabah setelah melalui prosedur tertentu 10. Melayani print out rekening nasabah 11. Meneliti warkat permohonan transfer, setoran kliring dan jasa lainnya. 12. Melayani nasabah Safe Deposit Box. 13. Menatausahan penarikan cek/bilyet giro kosong. 14. Mengelola Daftar Hitam Bank Indonesia. 15. Melayani permintaan cheque dan BG kepada nasabah 16. Mengelola stock BG, cheque, buku tabungan dan kartu ATM yang belum di distribusikan 17. Menyimpan dan mem-filing seluruh administrasi Nasabah 18. Mengirimkan copy file yang dibutuhkan ke bagian lain untuk diproses lebih lanjut atau untuk dijadikan arsip 19. Membuat/ merekap laporan aktivitas harian customer service 20. Menandatangani Laporan aktivitas harian customer service 21. Menyerahkan Laporan aktivitas harian customer service ke customer services supervisor Melayani permintaan informasi layanan perbankan dari konsumen yang datang 1. Melayani nasabah/ calon nasabah yang datang untuk meminta informasi 2. Memberikan informasi mengenai produk dan jasa Bank kepada nasabah
--	--	---

		3. Memberikan informasi tentang prosedur pelayanan produk/ jasa yang ada kepada nasabah 4. Memberikan informasi tentang persyaratan yang harus dipenuhi nasabah untuk mendapatkan produk/ jasa tertentu Melayani pengaduan nasabah 1. Mengklarifikasi laporan pengaduan dengan mengajukan pertanyaan untuk mendapat gambaran yang lebih jelas 2. Mengklarifikasi pengaduan nasabah dengan bagian/ user yang langsung berkaitan, jika memungkinkan 3. Menyusun laporan pengaduan dari nasabah 4. Menindaklanjuti pengaduan dengan menyelesaikannya langsung dengan bagian / user yang langsung berhubungan 5. Menyampaikan kepada nasabah tentang solusi yang mungkin dilakukan untuk menyelesaikan masalah 6. Melaksanakan pengkinian data (up dating) dan Know Your Customer (KYC) serta Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU/PPT) 7. Menyerahkan laporan ke customer services supervisor untuk ditindaklanjuti, jika membutuhkan wewenang yang lebih tinggi
5	Teller	Aktivitas : Melayani nasabah yang datang Ruang Lingkup : Transaksi perbankan di Kantor Kas, Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu Objektif : Secara cepat, tepat serta sesuai dengan BPP & peraturan BI yang berlaku Tugas dan Tanggung jawab Melayani transaksi perbankan nasabah di Kantor Kas • Menerima modal awal untuk membuka transaksi dari Kepala Operasional • Menghitung jumlah modal awal • Mencocokkan jumlah modal awal secara fisik dengan yang tertulis di form tanda terima modal awal

		• Membuka dan mengaktifkan sistem untuk operasional transaksi • Melayani transaksi nasabah yang datang secara tunai/kas, dan warkat bank lain,serta transaksi online sesuai kewenangannya • Meminta approval untuk transaksi di atas kewenangannya • Melayani setoran Pajak / Penerimaan Negara, Pengiriman Uang, pelayanan dan jasa bank lainnya • Melakukan entry data transaksi ke dalam sistem • Menyelesaikan semua laporan harian setelah aktivitas transaksi tutup • Menghitung total transaksi cash yang dilakukan hari itu • Membandingkan jumlah uang fisik dan jumlah uang yang tercatat, baik di form maupun di dalam sistem • Menandatangani laporan harian cash • Menyerahkan laporan harian kepada Kepala Operasional • Menyerahkan uang, form, warkat secara fisik kepada Kepala Operasional • Melakukan pengisian ATM bersama-sama Kepala Operasional
6	Back Office	Tanggung Jawab Utama Aktivitas : Mengawasi & memeriksa Ruang lingkup : Aplikasi operasional perbankan di kantor cabang & pelaporannya Objektif : Operasional bank berjalan lancar, aman dan terkendali sesuai peraturan yang berlaku Tugas Mengawasi dan memonitor proses aplikasi transaksi harian kredit & funding di kantor cabang 1. Memeriksa dan menandatangani warkat transaksi harian 2. Melakukan otorisasi transaksi harian sesuai batas kewenangan 3. Verifikasi permohonan aplikasi nasabah baru produk dana & jasa 4. Memeriksa & menandatangani surat Garansi Bank sesuai permintaan, bersama-sama dengan pejabat di atasnya. 5. Memonitor berkas kredit dan mengaplikasi realisasi kredit. 6. Memonitor dan verifikasi aliran dana pembayaran

		angsuran kredit melalui sistem. 7. Mengadministrasi pembayaran angsuran kredit. 8. Memonitor pengelolaan, penerbitan, pemindahbukuan, posting dan administrasi Garansi Bank. 9. Memeriksa dan memonitor penarikan kliring & tolakan kliring 10. Mengawasi dan memastikan pencetakan dan pendistribusian R/C ke nasabah 11. Memeriksa dan memonitor transaksi pemindahbukuan, Kiriman Uang, BI-RTGS, MPN, SP2D, Kliring & Jasa lainnya. Mengawasi dan memeriksa laporan operasional kredit & funding bank di kantor cabang 1. Memeriksa & memonitor rekap buku besar kredit & cadangan kredit. 2. Memeriksa & memonitor pengelolaan laporan transaksi perkreditan. 3. Memeriksa & memonitor pengelolaan laporan Perkreditan untuk BI (LBU, Realisasi Kredit, Garansi Bank, dsb) 4. Memeriksa & memonitor pengelolaan laporan Perkreditan untuk Kantor Pusat 5. Memeriksa laporan pelimpahan pajak dan administrasi pajak. 6. Memeriksa laporan transaksi kas daerah. 7. Memeriksa total debit kredit harian. 8. Memeriksa laporan lainnya untuk internal maupun eksternal Mengawasi pengelolaan credit & funding administration branch office 1. Mengelola & mengawasi staf dalam pengelolaan administrasi kredit 2. Mengelola & menyiapkan dokumen akad kredit 3. Mengawasi proses entry data kredit 4. Memberikan pelayanan kepada nasabah untuk memberikan penjelasan mengenai proses akad kredit 5. Mengawasi staf dalam mempersiapkan proses pengikatan kredit dan perikatan agunannya 6. Mengawasi dan mengelola pertanggung jawaban asuransi kredit, serta pengajuan klaim ke pihak asuransi kredit. 7. Menyimpan dan mengelola berkas kredit
--	--	---

		8. Mengawasi dan membuat surat pemberitahuan jatuh tempo kredit kepada nasabah 9. Memeriksa dan menanda-tangani laporan pengelolaan credit administration 10. Memeriksa (harian) menu total debit kredit , data transaksi, back up transaksi data 11. Mengawasi & memonitor pengelolaan kolektibilitas dan PPAP Kredit. 12. Membuat laporan transaksi mencurigakan (bulanan) 13. Memeriksa laporan premi, amortisasi untuk pihak asuransi 14. Mempersiapkan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk kelancaran operasional DPLK. 15. Memeriksa kepesertaan, memelihara & mengadministrasikan secara cermat, teliti & tertib sesuai ketentuan yang berlaku untuk DPLK. 16. Memeriksa laporan mutasi bulanan untuk dilaporkan ke Kantor Pusat selambat-lambatnya tanggal 10 bulan berikutnya. 17. Mengelola dan memelihara database kepesertaan di sistem DPLK.
7	Security	Tanggung Jawab Utama Aktivitas : Keamanan Ruang lingkup : Menjaga ketertiban dan keamanan wilayah gedung. Tugas: 1. Menjaga keamanan kantor bank baik diluar atau di dalam 2. Mengatur kerapihan wilayah parkir perbankan 3. Memberikan pelayanan pengawalan parkir kepada nasabah 4. Menjadi navigator di bank seperti mengarahkan nasabah pada saat transaksi. 5. Membantu nasabah mengarahkan pengisian form transaksi 6. Membantu nasabah yang kesulitan dalam pengisian formulir transaksi 7. Memantau ketersediaan form yang ada di bank 8. Mengatur antian di cabang

8	Selles Assistant / Comercial & Consumer Supervisor	Tanggung Jawab Utama Aktivitas : Mengawasi pelaksanaan Ruang lingkup : Operasional Kredit KCP (Kantor Cabang Pembantu) Objektif : Operasional bank berjalan lancar, aman dan terkendali sesuai peraturan yang berlaku Tugas Mengawasi operasional kredit ○ Memberikan <i>approval</i> kepada transaksi kredit sesuai kewenangan yang berlaku ○ Menermui calon nasabah kredit, untuk menambah data/ informasi yang diperlukan, jika dibutuhkan ○ Melakukan koordinasi dengan Divisi dan lembaga / Instansi terkait pengelolaan Kredit Khusus dan Kredit Modal ○ Mengawasi proses survey di lapangan dalam rangka pengajuan permohonan kredit ○ Memeriksa hasil penilaian agunan kredit dan berkas-berkas lain yang dibutuhkan dalam pengajuan kredit. ○ Membaca hasil analisis pengajuan permohonan kredit / Garansi Bank yang sudah disusun oleh Credit Analyst Staff. ○ Meneliti dan memverifikasi kelengkapan dan kebenaran data sesuai persyaratan yang ditentukan. ○ Memberikan rekomendasi hasil analisa kredit / Garansi Bank. ○ Mengawasi pengelolaan berkas pengajuan kredit dan dokumen lainnya. ○ Melakukan koordinasi terkait upaya penyelesaian kredit debitur. ○ Mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan credit supervision. Terkait Manajemen Resiko ○ Berkontribusi dalam Tim Manajemen Krisis sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya sebagaimana tercantum di dalam Buku Manual/Panduan Manajemen Krisis setiap bank ○ Melaksanakan Prosedur Operasional Manajemen Risiko dan mengembangkan budaya risiko. Hubungan Kerja
---	---	--

		Sub Branch Manager : untuk melaporkan <i>progress</i> atas keseluruhan pengelolaan pelayanan Credit Analyst Staff & Credit Supervision Staff : untuk melakukan koordinasi atas aktivitas Operasional Kredit KCP (Kantor Cabang Pembantu)
9	Syariah Funding Executive	Fungsi Marketing Funding : • Untuk mencari nasabah (pihak ketiga) yang mempunyai dana lebih agar mau untuk menyimpannya ke dalam bank dalam bentuk produk yang ditawarkan oleh bank itu sendiri. Produk bank yang dimaksud dibagi menjadi tiga kategori, yaitu dalam bentuk simpanan tabungan, simpanan giro dan simpanan deposito. • Memperkenalkan, mempromosikan, memasarkan produk perbankan, dan memperluas jaringan atau relasi antar perbankan atau dengan dunia diluar perbankan itu sendiri. Tugas dan Tanggung Jawab Marketing Funding • Marketing Funding sendiri bertanggung jawab pada pencapaian target bidang usaha Funding (pendanaan). Seorang Marketing Funding akan diberikan target dari suatu bank yang mempekerjakannya untuk dapat menghimpun dana sebanyak-banyaknya dari nasabah. Dana dapat berasal dari beberapa produk bank diantara melalui simpanan tabungan, simpanan giro maupun simpanan deposito dari para nasabahnya. Selanjutnya dana yang telah dihimpun oleh seorang Marketing Funding akan kembali disalurkan keluar dari pihak bank melalui berbagai macam produk pinjaman yang ditawarkan kepada nasabahnya baik pinjaman secara individu, lembaga maupun pihak swasta akan diproses oleh seorang Marketing Lending. • Seorang Marketing Funding dituntut untuk mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik, memiliki kemampuan untuk menjaga hubungan baik dengan nasabah ataupun calon nasabah, memiliki keahlian dalam menganalisa calon nasabah dari segi kebutuhan nasabah, memiliki interpersonal skill yang baik, serta mampu untuk menjalin atau memperluas jaringan atau

		networking, berorientasi pada target yang ditetapkan.
--	--	---

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu

PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu merupakan suatu lembaga keuangan syariah yang di kususkan bergerak dibidang ekonomi yang dikususkan pada masyarakat. Semua kegiatan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu dapat berkembang dan berjalan dengan lancar karena seluruh modal yang dimiliki mampu memenuhi seluruh kebutuhan yang diperlukan. Sejak awal berdirinya PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu untuk mencapai suatu target dengan mengacu pada pengembangan SDM guna melayani nasabah.

Dengan melakukan penelitian melalui pendekatan deskriptif, maka peneliti harus memaparkan, menjelaskan, dan menggambarkan data yang telah di peroleh oleh peneliti melalui wawancara yang dilakukan dengan 2 informan, yaitu

1. Dinar A. Kartikasari
2. Guruh Bagus Mahardika

Pada dasarnya setelah saya dapat informasi bahwa maksud utama program pelatihan karyawan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu ialah untuk memperbaiki kinerja.

Metode pelatihan dan pengembangan yang digunakan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu meliputi 3 metode yaitu *one the job training*, *training in class* dan *managemen development*.

Meneurut informan atas nama Guruh Bagus selaku *General Support Staff* mengemukakan sebagai berikut:

“ Pelatihan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu ada dua tempat, yaitu ada di jakarta dan di kanwil di Surabaya bagi karyawan yang termasuk golongan atas pelatihan langsung dari jakarta ini biasanya dilakukan selama 6 bulan sekali dan karyawan selain itu hanya dilakukan di kanwil. Biasanya terjadi pelatihan apabila ada karyawan baru dan adanya perubahan suatu sistem atau ada produk baru. Pelatihan ini dilakukan berdasarkan jabatan dan setiap jabatan mempunyai pelatihan sendiri-sendiri.

Proses pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan secara maksimal oleh PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu dengan 3 metode tersebut, berikut urainya :

1. *Metode one the job training*

Dikemukakan dalam Mangkuprawira (2011:146) OJT atau (Pelatihan langsung kerja) dengan kata lain meminta karyawan mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya. Penerapan program pelatihan dan pengembangan pada karyawan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu menurut informan Dinar A. Kartikasari selaku CBRM beliau mengatakan :

“Proses pelatihan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu dilakukan oleh lembaga pusat pelatihan atau LCG Learning Center Groub. Setiap karyawan baru wajib mengikuti on the job training selama 2 bulan berdasarkan jabatannya, beda jabatan berbeda pula lama pelatihan. CS, Teller, mendapatkan Training Service Excelent kemudian back office mendapat pelatihan BSP for back office, Staff Marketing mendapat Training Sales.”

2. *Metode Training In Class*

Metode ini semacam kuliah, yaitu mempelajari teori-teori dalam kelas selama kurang lebih 2 minggu dimana pelatih mengerjakan teori-teori yang diperlukan.

Menurut Guruh Bagus Mahardika selaku *General Support Staff* beliau mengatakan :

“Setiap karyawan baru harus mengikuti pelatihan on the job trainng selama 2 bulan yang telah ditentukan. Kegiatan

berlangsung dengan aplikasi kerja atau pembelajaran mulai dari dasar perbankan . karyawan mendapatkan materi pembelajaran tentang pengetahuan perbankan sesuai bidangnya. Pelatihan ini dilakukan selama 2 minggu, tetapi dalam praktiknya peserta diberikan buku yang sesuai dengan bidangnya dan diplajari sendiri, karena disana menerapkan sistem Learning By Doing atau belajar dengan mempraktekan secara langsung apa bila ada kesulitan langsung di evaluasi hari itu juga.“

3. Metode Management Development

Management Development atau pengembangan manajemen adalah usaha untuk meningkatkan prestasi dengan menambah pengetahuan, perubahan perilaku atau peningkatan ketrampilan. Pengembangan dapat dimulai dengan metode *OJT, Training In Class* salah satunya *Job Rotation* atau rotasi pekerjaan.

Seperti yang dikemukakan Guruh Bagus Mahardika beliau mengatakan:

“Sistem rotasi pada PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu dilakukan setiap tahun, sesuai dengan kebutuhan organisasi dan yang paling terjait dengan lamanya kerja karyawan. Dengan di lakukan rotasi pekerjaan karyawan jadi mempunyai kemampuan di bidang lainnya, tetapi rotasi pekerjaan bisa dilakukan secara langsung apabila dalam bekerja ada salah satu karyawan yang berhalangan hadir, ini

bisa dilakukan rotasi pekerjaan secara langsung sesuai dengan kebutuhan.

Kata rotasi pekerjaan bisa juga bermakna sebagai pindah jabatan. Misalkan ada karyawan yang berprestasi, misalkan Teller naik jabatan menjadi Marketing ataupun sebaliknya jika Teller tidak berprestasi selama 5 tahun konsekuency akan di pindah ke cabang lain.“

4.2.2 Analisi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu

Dapat diketahui menurut hasil wawancara diatas program pelatihan dan pengembangan karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu memiliki 3 metode yaitu *On the Job Training*, *Training In Class* dan *Management Development* sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik buat nasabah, PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu mengutamakan kualitas kinerja SDM dengan program pelatihan dan pengembangan tersebut.

1. Metode *On The Job Training*

Pelatihan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu setiap karyawan baru wajib mengikuti *on the job training* selama 2 bulan berdasarkan jabatannya, beda jabatan berbeda pula lama pelatihan. CS, Teller, mendapatkan *Training Service Excelent* kemudian *back*

office mendapat pelatihan *BSP for back office, Staff Marketing* mendapat Training Sales.

PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu memiliki sistem pelatihan sebagai berikut

1. ODP (*Officer Development Program*)

Merupakan program dari bank yang di siapkan untuk (*fresh graduet*) yang difungsikan untuk kader-kader pemimpin bank yang akan mendukuki jabatan yang strategis. ODP biasanya dilakukan di jalur rekrutmen.

2. SDP (*Staff Development Program*)

Program yang dipersiapkan bagi karyawan yang dipersiapkan menjadi seorang profesional Bankers yang berkompeten. Dalam SDP ada beberapa materi yang disampaikan yaitu :

- a. Dasar – dasar Manajemen Risiko
- b. Akuntansi Perbankan
- c. Analisa Laporan Keuangan
- d. *God Corporate Governance* (GCG)
- e. Tingkat Kesehatan Bank

3. MMDP (*Midle Managemen Development Program*)

Program yang diberikan untuk mebekali manajer dengan pengetahuan dalam mengelola oprasi harian, mengatasi masalah dan mengembangkan orang lain.

2. Metode *Training In Class*

Metode ini semacam kuliah, yaitu mempelajari teori-teori dalam kelas selama kurang lebih 2 minggu dimana pelatih mengerjakan teori-teori yang diperlukan. Di dalam kelas ini peserta dikumpulkan dalam bidang masing-masing dan kemudian diajarkan berbagai macam dan teori yang dibutuhkan.

Setelah tahan *in class* minggu selanjutnya dilakukan *rol play*, guna melihat apakah *training in class* yang diperoleh ada hasilnya dengan cara mempraktekan teori secara langsung.

3. Metode *Management Development*

Management Development atau pengembangan manajemen adalah usaha untuk meningkatkan prestasi dengan menambah pengetahuan, perubahan prilaku atau peningkatan ktrampilan. Pengembangan dapat dimulai dengan metode *OJT*, *Training In Class* salah satunya *Job Rotation* atau rotasi pekerjaan.

Rotasi pekerjaan dapat dikategorikan sebagai bentuk pelatihan *on the job training*. Sistem rotasi pekerjaan dilakukan setiap tahun, sesuai dengan kebutuhan organisasi dan yang paling terjait dengan lamanya kerja karyawan. Dengan dilakukan rotasi pekerjaan karyawan jadi mempunyai kemampuan dibidang lainya, tetapi rotasi pekerjaan bisa dilakukan secara langsung apabila dalam bekerja ada salah satu karyawan yang berhalangan hadir, ini bisa dilakukan rotasi pekerjaan secara langsung sesuai dengan kebutuhan. Rotasi pekerjaan atau mutasi devisi terjadi biasanya karyawan tersebut berprestasi atau naik jabatan dan karena turun jabatan atau demosi.

Ketiga metode tersebut sangat efektif digunakan untuk melatih calon karyawan dengan dibekali teori terlebih dahulu, dan kemudian dilatih dengan simulasi kerja, calon karyawan yang belum memahami teori pelatihan akan di arahkan dan di bimbing sampai calon karyawan memahami prosedur.

Tujuan dilakukan pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan keterampilan agar sesuai dengan SOP PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu.

Kelebihan metode *on the job training*

1. Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan tugas yang disimulasikan
2. Karyawan mendapat instruksi dari karyawan senior berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik
3. Pelatihan dilaksanakan di dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya, dalam kondisi normal tanpa

membutuhkan fasilitas pelatihan khusus 4. Bersifat informal, tidak mahal, dan mudah dijadwalkan 5. Dapat menciptakan hubungan kerja sama langsung antara karyawan dan pelatih 6. Pelatihan sangat relevan dengan pekerjaan dan membantu memotivasi kinerja tinggi 7. Metode ini relative tidak mahal karena orang yang dilatih belajar sambil bekerja, tidak membutuhkan fasilitas di luar kantor yang mahal seperti ruang kelas atau peralatan belajar tertentu 8. Mendapatkan timbal balik yang cepat atas prestasi mereka.

Kekurangan metode on the job training 1. Motivasi pelatih kurang untuk melatih, sehingga pelatihan jadi kurang serius 2. Pelatih dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, namun kurang memiliki kemampuan melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik 3. Pelatih kurang / tidak memiliki waktu untuk melatih dan kemudian menghapus elemen penting dalam proses pelatihan 4. Karyawan yang tidak terlatih dengan baik mungkin memiliki dampak negatif pada pekerjaan dan organisasional.

Untuk mengatasi kekurangan metode *on the job training* terletak pada tim *training Learning Center Group* 1. Apa bila senior yang memberi contoh dalam membimbing sibuk, maka tim training dapat memberikan penjelasan secara manual sehingga calon karyawan yang dilatih tidak terabaikan, 2. Resiko kesalahan dalam praktek dapat di minimalisir dengan tim training yang selalu fokus dan sigab dalam memantau karyawan yang dilatih.

Tujuan dilakukan pengembangan adalah guna meningkatkan kemampuan atau kualitas, meminimalisir kesalahan dalam bekerja, mengajak karyawan menjadi senior, meringankan tugas menjer seta membantu karyawan agar mampu mengatasi tanggung jawab di masa depan. Disinilah perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, pelatihan berorientasi pada kondisi sekarang, pengembangan berorientasi pada prespektif masa depan.

Dalam metode pengembangan karyawan digunakan metode *Managemen Development* atau pengembangan manajemen adalah usaha untuk meningkatkan prestasi dengan menambah pengetahuan, perubahan prilaku atau peningkatan ktrampilan. Sasaran selanjunya adalah untuk menguatkan perusahaan di masa depan. Pengembangan manajemen kemudian dapat dimulai dengan menggunakan metode *on the job training managerial* yang meliputi : 1. Rotasi pekerjaan 2. Pededekatan bimbingan 3. Belajar bertindak.

Sistem rotasi pekerjaan dilakukan setiap tahun , sesuai dengan kebutuhan organisasi dan yang paling terjait dengan lamanya kerja karyawan. Dengan melakukan rotasi karyawan mampu mengerjakan pekerjaan tertentu. Rotasi juga dapat digunakan untuk pengembangan karir sesuai pada grade karyawan PT. Bank Syariah Mandiri KCP Batu. Manajer dan supervisor sendiri yang akan memantau langsung setiap karyawan dan meberikan penilaian. Setelah satu tahun bekerja karyawan

yang di anggap mampu dan berpotensi akan di angkat sebagai senior di devisi itu atau diorientasikan ke devisi lain untuk mempelajari hal baru.

Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu sudah memenuhi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persyaratan pelatihan dan pengembangan, seperti pelatihan pada setiap rotasi pekerjaan, melatih penggunaan teknologi terbaru dan perubahan staff pada sietiap devisi. Hal ini sesuai dengan yang di jelaskan Mangkuprawira (2011;141) perusahaan harus memenuhi sejumlah faktor yang mempengaruhi persyaratan pelatihan yang meliputi sebagai berikut :

1. Perubahan Staff : semakin banyak tenaga baru smakin banyak pelatihan dan keahlian pekerjaan pelatihan untuk pengenalan
2. Perubahan teknologi : sistem dan teknologi baru akan membutuhkan staff yang benar-benar terlatih di bidangnya, banyak sistem komputer yang baru dan gagal karena alasan teknis, tetepi staff belum terlatih bagaimana harus mengguakanya
3. Perubahan pekerjaan : pekerjaan banyak yang berubah seiring berubahnya waktu dan pegawai harus menggunakannya.

Hal ini tentu bermanfaat bagi kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu maupun bagi perusahaan sendiri.

4.2.3 Kendala dan Solusi yang dihadapi dalam pelatihan dan pengembangan SDM pada PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu. Kendala

Menurut informan Guruh Bagus Mahardika menjelaskan sebagai berikut :

“Pada saat menunggu pemenuhan kuota peserta pelatihan dari pusat pelatihan Learning Center Groub, karyawan yang kurang fokus”

Kendala-kendala yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT Bank Syariah KCP Batu

1. Minimnya Kuota Peserta Pelatihan

Seringkali calon peserta menunggu saat mengikuti program pelatihan, ini karena pemenuhan kuota peserta pelatihan. Sehingga calon karyawan harus menunggu terpenuhinya kuota peserta hingga dapat mengikuti program pelatihan yang di selenggarakan oleh pusat pelatihan pengembangan.

2. Peserta Pelatihan dan Pengembangan

Setiap peserta memiliki latar belakang yang berbeda, seperti pendidikan yang tidak sama, pengalaman kerja dan usianya. Hal ini menyulitkan dan menghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karena daya tangkap ,presepsi, dan nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

2. Solusi

1. Minimnya Kuota Peserta Pelatihan

Ketika kuota peserta pelatihan dan pengembangan belum memenuhi standar peserta, maka calon karyawan akan dialihkan pada pelatihan regional lain

Menurut informan Guruh Bagus Mahardika memberikan penjelasan sebagai berikut :*“ kendala-kendala biasanya saat proses pelatihan musti nunggu kuota penuh, misal kalo di surabaya ada 2 orang dari jogja sudah siap maka diikutkan pelatihan kesana, jadi ga harus nunggu lama “*

2. Peserta Pelatihan dan Pengembangan

Untuk menghindari hal yang seperti ini pelatih akan memberikan post test setiap 2 minggu sekali saat proses pelatihan. Post test adalah evaluasi saat materi yang diberikan yang mana pelatih memberikan post test dengan maksud apakah peserta pelatihan dan pengembangan mengerti dan memahami materi yang diberikan. Manfaat dilakukan post test ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang kemampuan yang dicapai setelah berakhirnya materi tersebut sehingga peserta bisa mengikuti training dengan fokus.

Demikian paparan diatas mengenai Pelatihan dan Pengembangan SDM karyawan Pada PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data pembahasan diatas peneliti dapat mengambil keputusan dalam peniltian sebagai berikut :

1. Menurut hasil wawancara di atas program pelatihan dan pengembangan karyawan yang di berikan di PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu, mempunyai tiga metode pelatihan yaitu, *One The Job Training* , *Training In Class* dan *Management Development*. Metode ini terbukti sangat efektif untuk melatih cakon karyawan PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu. Calon karyawan diberikan teori terlebih dahulu agar mempunyai gambaran tentang tugas atau pekerjaanya nanti, tahap yang dilakukan selanjutnya adalah mengarjakan karyawan dengan simulasi kerja atau di praktikan secara langsung sesuai bidangnya masing-masing, apabila ada calon peserta yang belum mengerti materi-materi, maka akan di bimbing dengan menggunakan *post test* atau evaluasi sampai calon karyawan memahami betul teori yang di berikan , tetapi di PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu juga menggunakan juga menggunakan metode *Learning By Doing* atau belajar sambil bekerja, jadi masalah-masalah yang terjadi sewaktu-waktu dapat di selesaikan lebih cepat. Sehingga PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu mampu memberikan kwalatas yang terbaik untuk nasabah, PT Bank

Syariah Mandiri KCP Batu mengutamakan kualitas kinerja SDM dengan program pelatihan dan pengembangan tersebut.

2. Kendala-kendala yang berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan yaitu a.Minimnya kuota pelatihan b.Peserta pelatihan dan pengembangan

Solusi

a. Minimnya Kuota Pelatihan

Pada saat menunggu pemenuhan kuota peserta pelatihan dari pusat pelatihan Learning Center Groub, karyawan yang kurang fokus

b. Peserta Pelatihan dan Pengembangan

Memberikan post test setiap 2 minggu sekali saat proses pelatihan. Post test adalah evaluasi saat materi yang diberikan yang mana pelatih memberikan post test dengan maksud apakah peserta pelatihan dan pengembangan mengerti dan memahami materi yang diberikan. Manfaat dilakukan post test ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang kemampuan yang dicapai setelah berakhirnya materi tersebut sehingga peserta bisa mengikuti trining dengan fokus. juga menggunakan metode *Learning By Doing* atau belajar sambil bekerja, jadi masalah-masalah yang terjadi sewaktu-waktu dapat di selesaikan lebih cepat.

5.2 Saran

A. Kepada PT.Bank Syariah Mandiri ,Tbk.Kantor Cabang Pembantu Kota Batu.

1. Terus bisa meningkatkan kinerja yang nyaman dan lebih baik dalam pelayanan terhadap semua pihak, serta menjaga nilai-nilai syariah pada semua produk BSM yang mana bisa menambah pengetahuan kepada peserta calon karyawan yang ingin mendapatkan ilmu yang lebih baik dari segi teori maupun aplikasi dalam dunia kerja, serta bisa memberi pengetahuan tentang aplikasi atau praktek secara langsung dan orientasi mengenai semua bagian dan aktivitas yang ada di dalamnya. Dan semoga seluruh karyawan/crew BSM KCP Kota Batu semakin solid dan sukses.
2. Hasil evaluasi pengembangan program karyawan harus di sampaikan secara transparan pada karyawan yang mengikuti pengembangan. Agar karyawan yang kurang berkompensi dapat diwajibkan untuk mengikuti program pengembangan dengan pelatihan.

Dengan adanya program pelatihan dan pengembangan di harapkan karyawan mampu memberikan pelayanan yang terbaik. Hal ini bertujuan untuk memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kualitas SDM dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

J. Meleong,lexy 2007. *Metodologi Penelitian kualitatif Edisi Revidi* Bandung PT Remaja Rosdakarya Bandung

Mangkuprawira, Sjafri 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* Jakarta : Ghalia Indonesia

Muhammad Syafi'i Antonio 2011. *Bank Syariah dari Teori dan Praktek* Jakarta Gema Insani Press

Sukandarumidi. 2006. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta UGM Pres

Suparmoko. 2007. *Metodologi Penelitian Praktis*. Yogyakarta: BPEE Yogyakarta

Suwandi, Basrowi. 2009. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : PT Rinek Cipta

Usman, Husaini. Setiady, Purnomo. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta : Bumi Aksara

Zainudin, Ali. (2008). *Hukum Perbankan Syariah*, Jakarta : Sinar Grafika

<http://jurnalekis.blogspot.com/2012/07/potret-pendidikan-ekonomi-islam-di,html>

Diakses pada tanggal 11 Februari 2014

[http://www.academia.edu/1672848/model_pengembangan_industri_perbankan_syariah_pada_islamic_banking_school_yogyakarta_.Diakses pada Desember 2014](http://www.academia.edu/1672848/model_pengembangan_industri_perbankan_syariah_pada_islamic_banking_school_yogyakarta_.Diakses_pada_Desember_2014)

<http://digiblig.uin-suka.ac.id/13795/>. Diakses pada 19 Agustus 2014

<http://www.syariahmandiri.co.id/> Diakses pada 10 Maret 2014

<https://ahmadartkhoiri.wordpress.com/2015/02/03/pelatihan-dan-pengembangan-sumber-daya-manusia/>

Lampiran 1

LAPORAN PENELITIAN
(HASIL WAWANCARA)

Tanggal : 05 Juni 2018

Waktu : 15.00 – 19.00

Objek : Guruh Bagus Mahardika

Bagian : *General Support Staff*

Pertanyaan

1. Bagaimana pelatihan dan pengembangan karyawan di PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu ?
2. Bagaimana sistem rotasi pekerjaan yang ada di PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu ?
3. Bagaimana peningkatan efisensi pekerja di PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu dengan adanya pelatihan dan pengembangan karyawan ?
4. Adakah kendala pada saat pelatihan karyawan di PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu ?

Jawaban

1. Pelatihan merupakan proses meningkatkan ketrampilan. Pelatihan di PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu dilakukan pada semua tingkat divisi, tingkat bawah atau rendah. Pelatihan berisikan pengajaran bagaimana melakukan sesuatu sesuai dengan job desk nya.
2. Rotasi pekerjaan dapat di kategorikan sebagai bentuk on the job training. Sistem rotasi pekerjaan dilakukan setiap tahun, sesuai

kebutuhan organisasi. Dengan adanya sistem rotasi pekerjaan setiap karyawan mampu melakukan pekerjaan-pekerjaan di posisi tertentu

3. Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu adalah :

- Meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan
- Perubahan sikap karyawan agar dapat melakukan pekerjaan lebih efektif
- Menjadikan karyawan profesional dan kemampuan dalam bekerja
- Meminimalisir kecurangan dan kejahatan yang terjadi
- Dapat bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan dan sesuai dengan prinsip syariah

4. Pada saat menunggu pemenuhan kuota peserta pelatihan dari pusat pelatihan Learning Center Group, karyawan yang kurang fokus

Peneliti

PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu

Faris Yahya Zakaria

Guruh Bagus Mahardika

Lampiran 2

LAPORAN PENELITIAN

(HASIL WAWANCARA)

Tanggal : 05 Juni 2018

Waktu : 15.00 – 19.00

Objek : Dinar A. Kartikasari

Bagian : CBRM

Pertanyaan

1. Bagaimana pelatihan dan pengembangan karyawan di PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu ?
2. Solusi apa yang diberikan ketika terjadi kendala pelatihan karyawan PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu ?
3. Bagaimana adanya pengaruh adanya program pelatihan dan pengembangan di PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu ?
4. Bagaimana proses rekrutmen karyawan di PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu ?

Jawaban

1. Setelah rekrutmen karyawan baru wajib mengikuti pelatihan *on the job training* yang telah ditentukan oleh LCG yang berpusat di Jakarta, lembaga ini merupakan lembaga yang berwenang mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu. Materi yang digunakan adalah :

- GCG (*Good Corporate Governance*)
- *Excellent Service*
- *Risk Management*
- *Focus Group Discussion*
- *Finance*

Ketika kuota pelatihan pada LCG belum terpenuhi, karyawan baru akan melakukan training (*on the job training*) di cabang penempatan sesuai job desk yang diterima. Selanjutnya para peserta training melakukan pekerjaan sesuai dengan cara yang dilakukan karyawan senior tersebut.

2. Solusi yang diberikan PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu ketika terjadi kendala pelatihan yaitu :

1. Ketika kuota peserta pelatihan dari pusat LCG belum memenuhi standar peserta, maka calon karyawan akan dialihkan pada pelatihan regional di wilayah lain.
2. Untuk menghindari hal yang seperti ini pelatih akan memberikan post test setiap 2 minggu sekali saat proses pelatihan. Post test adalah evaluasi saat materi yang diberikan yang mana pelatih memberikan post test dengan maksud apakah peserta pelatihan dan pengembangan mengerti dan memahami materi yang diberikan. Manfaat dilakukan post test ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang kemampuan yang dicapai setelah berakhirnya materi tersebut sehingga peserta bisa mengikuti training dengan fokus.
3. Setiap peningkatan dan penurunan kinerja karyawan PT Bank Mandiri Syariah KCP Batu dipengaruhi peningkatan atau penurunan pengembangan SDM. Kinerja para karyawan yang baik dan berkualitas dipengaruhi oleh peningkatan pengembangan SDM. Pengaruh program pelatihan dan pengembangan yaitu :

- Memperbaiki perilaku kerja agar pelayanan dan kesejahteraan kepada *stakeholder* meningkat
- Menarik minat dan kepercayaan nasabah, mitra usaha dan *stakeholder* lainnya.
- Mempermudah perolehan dana pihak ketiga dan modal sehingga akan meningkatkan nilai perusahaan.

4. PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu melakukan 2 cara yaitu rekrutmen internal yang di ambil dari karyawan BSM yang sudah berpengalaman dan media external yang di dapat dari luar seperti memasang iklan di media-media dll.

Peneliti

PT Bank Syariah Mandiri KCP Batu

Faris Yahya Zakaria

Dinar A Kartikasari

Lampiran 3



Biodata Diri

Nama Lengkap : Faris Yahya Zakaria

Jenis Kelamin : Laki-laki

Tempat dan Tanggal Lahir : Kediri, 29 Agustus 1996

Agama : Islam

Alamat Lengkap : Dsn. Jambu Ds. Tunge Kec. Wates Kab. Kediri

Nomor Telepon : 085889 097652

Tinggi Badan : 176

Status Perkawinan : Belum Kawin

Pekerjaan : Mahasiswa

Nomor KTP : 3506062908960004

Kewarganegaraan : Indonesia

Suku : Jawa

Pendidikan (Jenjang Sekolah)

1. SD Negeri 1 Tunge Tahun 2004-2009
2. Mts Wates Tahun 2009-2012
3. SMA Negeri 1 Wates Tahun 2012-2015
4. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2015-2018

Data Keluarga

Nama Ayah : Khalimi

Nama Ibu : Siti Mukaromah

Alamat lengkap ayah : Dsn. Jambu Ds. Tunge Kec. Wates Kab. Kediri

Alamat lengkap ibu : Dsn. Jambu Ds. Tunge Kec. Wates Kab. Kediri

Pekerjaan Ayah : Petani

Pekerjaan Ibu : Pedagang

Nomor Telepon : 085889 097652

BUKTI KONSULTASI

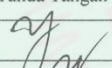
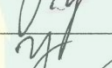
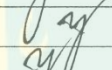
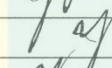
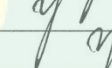
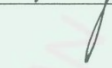
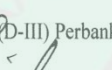
Nama : Faris Yahya Zakaria

Nim : 15530022

Prodi : Diploma tiga (D-III) perbankan syariah

Pembimbing : Syahirul Alim, SE., MM

Judul Tugas Akhir : Pelatihan dan Pengembangan SDM Karyawan di PT.
Bank Syariah Mandiri KCP Batu

No	Tanggal	Materi konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	15 Januari 2018	Outline TA	
2.	17 Februari 2018	Proposal BAB I	
3.	21 Februari 2018	Proposal BAB II	
4.	28 Februari 2018	Proposal BAB III	
5.	05 Maret 2018	Acc proposal	
6.	16 Mei 2018	BAB IV, V	
7.	18 Mei 2018	BAB IV, V	
8.	23 Mei 2018	ACC BAB IV, V	

Mengetahui

Program Studi

Diploma Tiga (D-III) Perbankan Syariah



M. Imayanti Hasan., ST., MM.

NIP. 197705062003122001



PT Bank Syariah Mandiri
KCP. Batu - Malang
Jl. Diponegoro No. 08
Kota Batu 65314 - Jawa Timur
Telp. (0341) 5025550, 5025551
594004 (Hunting)
Fax. (0341) 591172
www.syariahmandiri.co.id

SURAT KETERANGAN

No. 20/001-3/KET/262

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan, bahwa:

Nama : FARIS YAHYA ZAKARIA
NIM : 15530022
Program Studi : D3 PERBANKAN SYARIAH
Fakultas : FAKULTAS EKONOMI
Lembaga Pendidikan : UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

Mahasiswa yang ber-identitas tersebut di atas telah melakukan praktek kerja lapangan di Perusahaan kami PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang Batu terhitung mulai tanggal 15 Januari s.d. 02 Maret 2018.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya. Bank tidak bertanggung jawab atas segala akibat yang timbul dari penggunaan surat keterangan ini dan menjadi tanggung jawab sepenuhnya dari nama tersebut di atas.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

PT. BANK SYARIAH MANDIRI
KANTOR CABANG MALANG BATU

KCP Malang-Batu
Andhi Sujatmiko
Branch Operation & Service Manager