

ANALISIS PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN *FRONTLINER* MELALUI PELATIHAN DI BANK BRI CABANG KEDIRI

Petty Arisanti

Dosen Manajemen Universitas Kahuripan Kediri
E-mail: arisantipetty@gmail.com

Abstrak

Pelatihan karyawan merupakan salah satu bagian dari suatu proses pendidikan dalam suatu perusahaan, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan atau ketrampilan khusus seseorang atau kelompok orang, dengan memperhatikan aspek kurikulum pelatihan, metode pelatihan, dan tenaga pengajar atau pelatih itu sendiri. Berdasarkan hasil observasi, metode pelatihan karyawan frontliner yang digunakan di BRI Cabang Kediri adalah metode kuliah dan metode *field trip*.

Pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif deskriptif, karena dalam penelitian ini peneliti menggambarkan bagaimana persepsi karyawan *frontliner*, supervisor, dan HRD mengenai pelatihan yang diberikan kepada karyawan, serta menggambarkan tentang bagaimana persepsi karyawan *frontliner*, supervisor, dan karyawan bagian *account officer* mengenai kinerja karyawan *frontliner* setelah mendapatkan pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan secara umum sudah maksimal dan cenderung ke arah yang positif. Kurikulum/materi yang berupa materi psikologi dianggap cocok dengan pekerjaan karyawan sebagai *frontliner*. Metode yang digunakan sudah cocok, namun ada beberapa karyawan yang menyarankan agar metode *field trip* lebih diperpanjang lagi waktunya. Untuk kemampuan pelatih atau instruktur secara umum tidak ada komentar negatif dari para karyawan *frontliner*. Kebanyakan dari mereka menilai pelatih cukup mumpuni dalam bidangnya. Namun ada beberapa karyawan *frontliner* yang menyatakan bahwa ada satu dua orang pelatih yang kurang mengayomi peserta. Selain itu masih terdapat satu-dua orang pelatih yang kurang disiplin dalam hal waktu. Bagi mereka, kurang disiplin waktu tersebut tidaklah menjadi hambatan dalam pelatihan. Dari hasil wawancara peneliti kepada para karyawan *frontliner*, supervisor, dan HRD diketahui bahwa pelatihan yang meliputi kurikulum/materi dan metode secara keseluruhan sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Untuk kemampuan pelatih, para informan juga menyatakan bahwa secara keseluruhan kemampuan pelatih sudah tidak perlu diragukan lagi kemampuannya, karena para pelatih adalah orang-orang yang profesional, terutama dari tim Sendik.

Kinerja karyawan A, B, C, dan D cenderung lebih menunjukkan ke arah positif dibandingkan dengan karyawan E, F, G, H, I, dan J.

Untuk karyawan A, B, C dan D bila kinerjanya dipaparkan dalam bentuk prosentase mencapai 92% ke atas, sedangkan karyawan E, F, G, H, I, dan J masih dibawah 90%. Jika dilihat dari sisi lain, karyawan A, B, C, dan D telah mendapatkan dua kali pelatihan, yaitu pelatihan rekrutmen yang dilaksanakan sebelum terjun ke dunia kerja dan yang kedua adalah pelatihan *refreshing*. Hal tersebut terjadi karena karyawan A, B, C, dan D telah memasuki tahun ketiga dalam menjalani tugas sebagai *frontliner*. Sedangkan karyawan E, F, G, H, I, dan J baru mendapat satu kali pelatihan, karena termasuk karyawan baru. Terlihat perbedaan kinerja antara karyawan yang telah mendapatkan dua kali pelatihan dengan karyawan yang baru sekali mendapatkan pelatihan.

Kata Kunci: Kinerja, Pelatihan

Abstract

Employee training is one part of an educational process in a company, which aims to improve a person's ability or special skills or a group of people, with the aspect of training curriculum, training methods, and teachers or trainers. Based on the observation, frontliner staffs training methods are used at Bank BRI Cabang Kediri are method of study and field trip methods.

This research is considered by using descriptive qualitative, because in this research the researcher describe how the perception of frontliner staffs, supervisors, and HRD about the training activity provided to employees and describe how the perception of frontliner staffs, supervisors, and staff account officer about employee's working performance after training.

the results showed that training activity are generally has a maximum and tends to a positive direction. curriculum materials in of psychological considered appropriate to an employee. methods used are suitable, but there are some who suggest that the field trip method must have longger time. for the ability of trainers generally there are no negative comments of employees. most of them judge the trainers are qualified. however there are some employees who stated that there are some trainers that were less nurturing to participants. other than that there are some trainers who are less disciplined time. for them, the undisciplined of time is not an obstacle as long as training time. of the interview the researcher to employees, supervisor, and HRD known that includes curriculum and training methods are good overall and appropriate with the the needs of employee. for the ability of trainers, informants also stated that the overall trainer's capability is not in doubt, because the trainer are the ones who are professional, especially from Tim Sendik.

The working performance of employees A,B,C and D, tend to be more positive direction than employee E, F, G, H, I and J. when the employees working performance described as a percentage reaches 92% or more, while employee E, f, g, h, I, and J was still below 90%. when viewed from the other side, employee A, B, C, and D has received training twice, it is namely recruitment training activity, carried out before plunging into the world of work, and the second is refreshing training. it happens because the A, B, and C employee has entered its third year in duty as a frontliner. E, F, G, H, I, and J while new employees receive one-time training, because it includes new employees. looks difference between the working performance of employees who have earned twice training with the

new employees who get one-time training at all.

Key word: *Working Performance, Training Activity*

Pendahuluan

Efisiensi suatu perusahaan sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan karyawan itu sendiri. Di dalam perusahaan yang bertujuan mencari untung, tujuan ini dapat dicapai dengan baik jika karyawan-karyawannya dilatih secara sempurna. Bank BRI Cabang Kediri selaku perusahaan jasa keuangan, memiliki kesadaran dan kewajiban untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam upaya mewujudkan visi dan misi yang dimiliki perusahaan. Penelitian ini memiliki beberapa rumusan masalah antara lain: 1) Bagaimana persepsi karyawan frontliner, supervisor, dan HRD terhadap pelatihan yang meliputi kurikulum/materi, metode pelatihan, dan kemampuan pelatih (instruktur) yang diterapkan di Bank BRI Cabang Kediri?; 2) Bagaimana persepsi supervisor, karyawan *frontliner* Bank BRI Cabang Kediri, dan karyawan bagian *account officer* Bank BRI Cabang Kediri mengenai kinerja karyawan bagian *Frontliner* setelah mendapatkan pelatihan?; 3) hasil evaluasi pelatihan karyawan frontliner Bank BRI Cabang Kediri?

Metode

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei - Juni 2016 di BRI Cabang Kediri. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Pada intinya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan *frontliner*, supervisor, dan HRD mengenai pelatihan; bagaimana persepsi karyawan frontliner, supervisor, dan karyawan bagian *account officer* terhadap kinerja karyawan *frontliner* setelah mendapatkan pelatihan; dan bagaimana evaluasi pelatihan karyawan *frontliner*.

Dalam mengumpulkan data, peneliti melakukan wawancara dengan supervisor, karyawan *frontliner* dan pihak manajerial khususnya pada HRD (*Human Resourche Development*) pada Bank BRI Cabang Kediri untuk memperoleh keterangan yang lebih lengkap; observasi, peneliti mengamati langsung bagaimana kinerja karyawan bagian *frontliner* pada saat memberikan pelayanan kepada nasabah; dokumentasi, peneliti menggunakan metode ini untuk memperoleh data-data dan buku-buku yang berhubungan dengan objek penelitian, diantaranya meliputi: materi pelatihan pada karyawan bagian *frontliner*, serta tulisan-tulisan yang berkaitan dengan objek penelitian ini.

Hasil Dan Pembahasan

Pelatihan Karyawan Berdasarkan Penilaian Supervisor

Supervisor mengatakan bahwa materi pelatihan sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh karyawan frontliner. Dalam melatih karyawan frontliner, BRI sudah memiliki standar pelatihan, termasuk materi yang digunakan dalam pelatihan. Untuk metode, supervisor mengatakan bahwa BRI menggunakan metode kuliah dan *field trip*, karena metode tersebut sudah menjadi standar BRI dalam memberikan pelatihan kepada karyawannya. Supervisor mengatakan bahwa metode tersebut dianggap paling cocok dan mengena bagi karyawan baru. Mengenai kemampuan pelatih, supervisor mengatakan bahwa pelatih yang memberikan materi pelatihan adalah orang-orang pilihan.

Untuk kurikulum/materi, BRI pusat yang berada di Jakarta sudah memiliki standar materi pelatihan bagi karyawan *frontliner*. Pelatihan karyawan frontliner BRI dimanapun wilayah mereka bekerja, materi yang digunakan juga tetap sama, karena materi pelatihan disusun oleh tim BRI Pusat. Mengenai metode pelatihan, pihak HRD mengatakan bahwa metode yang paling tepat sararan adalah *field trip* dan metode kuliah. Metode tersebut sudah menjadi standar BRI untuk memberikan pelatihan bagi karyawan *frontliner*. Untuk kemampuan pelatih, pihak HRD mengatakan bahwa para pelatih yang memberikan pelatihan kepada karyawan *frontliner* adalah orang-orang yang telah dipilih oleh BRI. Mengenai kualitas pelatih mungkin sudah tidak perlu dipertanyakan lagi, karena menurut pihak HRD, para pelatih tersebut merupakan orang-orang berprestasi di BRI.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang telah mendapatkan pelatihan sebanyak dua kali tentunya berbeda dengan kinerja karyawan yang baru mendapat pelatihan sebanyak satu kali. Karyawan yang telah mendapatkan pelatihan dua kali menilai dirinya mampu untuk menerapkan pengetahuan dan ketrampilan yang telah mereka peroleh dari pelatihan, dan mereka sudah terbiasa bekerja dengan cepat. Selain itu mereka mampu dalam membuat urutan pekerjaan yang harus segera diselesaikan. Untuk komunikasi dengan para nasabah, mereka menerapkan komunikasi pelayanan prima.

Diantara karyawan *frontliner* ada yang menyatakan bahwa pada awal-awal masuk bekerja masih merasa kaku dalam menggunakan peralatan kantor yang ada, serta menganggap bahwa kegiatan membuat laporan masih terlalu rumit. Namun walaupun demikian, mereka sekarang sudah merasa jauh lebih baik dibandingkan pada awal-awal masuk bekerja. Mereka merasa bahwa keahlian yang mereka miliki sekarang bukan hanya karena pelatihan, melainkan juga karena kebiasaan. Untuk komunikasi dengan nasabah para karyawan *frontliner* merasa tidak mengalami kesulitan, karena mereka biasa menerapkan teori komunikasi pelayanan prima kepada nasabah.

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan supervisor, karyawan *frontliner*, dan karyawan *account officer*, diketahui bahwa kinerja karyawan A, B, C, dan D cenderung lebih menunjukkan ke arah positif dibandingkan dengan karyawan E, F, G, H, I, dan J. Untuk karyawan A, B, C dan D bila kinerjanya dipaparkan dalam bentuk prosentase mencapai 92% ke atas, sedangkan karyawan E, F, G, H, I, dan J masih dibawah 90%. Jika dilihat dari sisi lain, karyawan A, B, C, dan D telah mendapatkan dua kali pelatihan, yaitu pelatihan rekrutmen yang dilaksanakan sebelum terjun ke dunia kerja dan yang kedua adalah pelatihan *refreshing*. Hal tersebut terjadi karena karyawan A, B, C, dan D telah memasuki tahun ketiga dalam menjalani tugas sebagai *frontliner*. Bagi karyawan yang telah bekerja lebih dari dua tahun akan mendapatkan pelatihan yang bersifat penyegaran (*refreshing*).

Sedangkan karyawan E, F, G, H, I, dan J baru mendapat satu kali pelatihan, karena termasuk karyawan baru. Terlihat perbedaan kinerja antara karyawan yang telah mendapatkan dua kali pelatihan dengan karyawan yang baru sekali mendapatkan pelatihan. Salah satunya terlihat dari prosentase penilaian kinerja yang telah diungkapkan di atas. Selain itu terlihat dari hasil wawancara dengan karyawan bagian *account officer* dan karyawan *frontliner* sendiri. (hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran).

Penilaian kinerja meliputi pengetahuan atas pekerjaan, perencanaan, mutu pekerjaan, komunikasi, dan kerjasama. Peningkatan kinerja merupakan hasil dari perencanaan yang tepat dari investasi yang bijaksana, teknologi yang baru, dan teknik yang lebih baik dengan efisiensi yang tinggi.

Evaluasi Pelatihan Karyawan Frontliner Bank BRI Cabang Kediri

Evaluasi dilakukan dalam bentuk kriteria pendapat. Peserta diberikan kuesioner mengenai pelatihan yang telah dilakukan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pendapat peserta mengenai materi yang diberikan, metode yang digunakan, dan pelatih.

Penutup

Kesimpulan

1. Supervisor mengatakan bahwa pelatihan memang disesuaikan dengan kebutuhan peserta dan tujuan perusahaan. Untuk materi BRI sudah memiliki standar materi pelatihan bagi karyawan *frontliner*. Untuk metode *field trip* dan metode kuliah sudah menjadi standar pelatihan, sedangkan pelatih adalah orang-orang pilihan dari kantor BRI pusat yang sudah tidak diragukan lagi kemampuannya. Persepsi pihak HRD mengenai pelatihan juga hampir sama dengan persepsi supervisor. BRI sudah memiliki standar materi pelatihan untuk karyawan *frontliner*. Untuk metode pelatihan digunakan metode kuliah dan *field trip*. Metode tersebut sudah menjadi standar BRI untuk memberikan pelatihan karyawan *frontliner*, karena dianggap sesuai dan mengena. Untuk kemampuan pelatih juga sudah tidak perlu diragukan

lagi kemampuannya, karena pelatih sendiri adalah orang-orang pilihan dari BRI.

2. Evaluasi dilakukan dalam bentuk kriteria pendapat. Peserta diberikan kuesioner mengenai pelatihan yang telah dilakukan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pendapat peserta mengenai materi yang diberikan, metode yang digunakan, dan pelatih.

Saran

1. Bagi para pelatih, untuk pelatihan metode *field trip* diusahakan agar lebih intensif lagi, karena sebagian peserta merasa kurang untuk pelatihan praktiknya. Atau dapat juga memvariasi metode yang dilakukan untuk pelatihan setiap tahunnya, agar para peserta tidak merasa jenuh pada saat mengikuti pelatihan.
2. Bagi para karyawan yang masih mengikuti pelatihan satu kali, hendaknya lebih giat lagi dalam berusaha untuk menerapkan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh pada saat pelatihan agar pekerjaan.

Daftar Rujukan

1. Affif, Faisal. 2008. *Strategi dan Operasional Bank*. Jakarta: Bumi Aksara
2. Dale, Margaret A. 2003. *The Art of HRD. Developing Management Skills, Meningkatkan Ketrampilan Manajemen, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Komputer.
3. Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I*. Jakarta: PT Prenhallindo.
4. Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi 2*. Yogyakarta: BPF
5. Hariandja, Marihot TE. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
6. Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
7. Mardianto, Adi. 2009. *People Development Handbook*. Sukoharjo: Insight Solusi Mandiri.
8. Mathis, RL dan JH. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

9. Mangkunegara, A.P. 2009. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
10. Mangkunegara, A.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
11. Notoadmodjo, Soekidjo. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga*. Jakarta: Rineka Cipta.
12. Rivai, Veithzal dkk. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada
13. Universitas Negeri Malang. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah: Skripsi, Tesis, Desertasi, Artikel, Makalah, Laporan Penelitian*. Malang: Biro Administrasi dan Pendidikan bekerjasama dengan Penerbit Universitas Negeri Malang (UM Press).