

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya Bank Muamalat Indonesia (BMI)**

Perkembangan bank-bank syariah di Negara-negara islam pada abad 19 memberi pengaruh terhadap Indonesia. Pada awal 1980-an, diskusi mengenai bank syariah sebagai pilar ekonomi islam mulai dilakukan. Beberapa uji coba pada skala yang relative terbatas telah diwujudkan seperti Baitul Tamwil-Salman Bandung dan koperasi Ridho Gusti Jakarta. Akan tetapi prakarsa lebih khusus untuk mendirikan bank Islam di Indonesia baru dilakukan tahun 1990 berdasarkan keputusan dalam lokakarya Musyawarah Nasional (Munas) IV MUI pada bulan Agustus 1990 di Jakarta mendirikan Bank Islam di Indonesia.

PT Bank Muamalat Indonesia secara resmi, didirikan pada tanggal 24 Rabiul Tsani 1412 Hijriah atau tanggal 1 November 1991. Bank Muamalat Indonesia merupakan Bank Syariah pertama yang berdiri, yang diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan Pemerintah Indonesia, dan mulai mengawali kegiatan operasinya pada tanggal 27 Syawal 1412 H atau 1 Mei 1992. Dengan didukung nyata dari eksponen Ikatan Cendekiawan Muslim se-Indonesia (ICMI) dan beberapa pengusaha Muslim serta masyarakat sepenuhnya mendukung kehadiran BMI yang dibuktikan adanya komitmen pembelian saham perseroan pada saat penandatanganan akta pendirian. Perseroan senilai Rp. 84 miliar. Selanjutnya, pada acara silaturahmi peringatan

pendirian tersebut di istana Bogor, diperoleh tambahan komitmen masyarakat Jawa Barat penanaman modal senilai Rp. 106 miliar.

Dalam rangka memperkuat permodalannya, Bank Muamalat mencari pemodal yang potensial dan ditanggapi secara positif oleh Islam Development Bank (IDB) yang berkedudukan di Jeddah, Arab Saudi. Pada RUPS tanggal 21 Juni 1999 IDB secara resmi menjadi salah satu pemegang saham Bank Muamalat. Oleh karenanya, kurun waktu antara tahun 1990-2002 merupakan masa-masa yang penuh tantangan sekaligus keberhasilan bagi Bank Muamalat. Dalam kurun waktu tersebut, Bank Muamalat berhasil membalikkan kondisi dari rugi menjadi laba berkat upaya dan dedikasi setiap kru Muamalat, ditunjang oleh kepemimpinan yang kuat, strategi pengembangan usaha yang tepat, serta ketaatan terhadap pelaksanaan Perbankan Syariah secara murni.

Melalui masa-masa sulit ini, Bank Muamalat berhasil bangkit dari keterpurukan. Diawali dari pengangkatan kepengurusan baru dimana seluruh anggota Direksi diangkat dari dalam tubuh Muamalat, Bank Muamalat menggelar rencana kerja lima tahun dengan penekanan pada (1) tidak mengandalkan setoran tambahan dari para pemegang saham, (2) tidak melakukan PHK satu pun terhadap sumber daya insani yang ada dan dalam hal pemangkasan biaya, tidak memotong hak kru Muamalat sedikitpun, (3) pemulihan kepercayaan dan rasa percaya diri kru Muamalat menjadi prioritas utama di tahun pertama kepengurusan Direksi baru, (4) peletakan landasan usaha baru dengan menegakkan usaha baru dengan menegakkan disiplin kerja

Muamalat menjadi agenda utama di tahun kedua, dan (5) pembangunan tonggak-tonggak usaha dengan menciptakan serta menumbuhkan peluang usaha menjadi sasaran Bank Muamalat pada tahun ketiga dan seterusnya, yang akhirnya membawa Bank kita dengan Rahmat Allah Rabbul Izzati ke era pertumbuhan baru memasuki tahun 2004.

Saat ini Bank Muamalat memberikan layanan lebih dari 2,5 juta nasabah melalui 275 gerai yang tersebar di 33 Provinsi di Indonesia. Jaringan Bank Muamalat Indonesia di dukung pula oleh aliansi melalui lebih dari 4.000 Kantor Pos Online/SOPP di seluruh Indonesia, 32.000 ATM serta 9.500 merchant debit. Bank Muamalat Indonesia saat ini juga merupakan satu-satunya bank syariah yang telah membuka cabang luar negeri yaitu Kuala Lumpur dan Malaysia. Unruk meningkatkan aksesibilitas nasabah di Malaysia, kerjasama dijalankan dengan jaringan *Malaysia Electronic Payment System* (MEPS) sehingga layanan Bank Muamalat Indonesia dapat diakses lebih dari 2.000 ATM di Malaysia. Sebagai Bank pertama murni syariah, Bank Muamalat berkomitmen untuk menghadirkan layanan perbankan yang tidak hanya comply terhadap syariah, namun juga kompetitif dan aksesibel bagi masyarakat hingga pelosok dunia.<sup>65</sup>

Bank Muamalat KCP Tulungagung ini berdiri pada pertengahan Juni tahun 2010 yang lalu dengan semarak awalnya menawarkan produk tabungan haji. Dipilihnya kota Tulungagung karena dilihat sangat potensial untuk didirikannya bank syariah. Selain karena mayoritas penduduknya yang religius

---

<sup>65</sup> <http://www.bankmuamalat.co.id/tentang/profil-muamalat> diakses pada hari Rabu 12 April 2017 pukul 15:28 WIB

dan peminatnya juga banyak. Dibuktikan sudah banyaknya lembaga keuangan syariah yang telah berdiri.

Dan juga untuk di Tulungagung ini sendiri belum ada Bank Muamalat. Yang mana targetnya itu setidaknya dalam satu wilayah kabupaten/kota terdapat satu Bank Muamalat. Namun jika nasabahnya melebihi kuota yang ditargetkan, maka dalam wilayah kabupaten/kota tersebut bisa saja lebih dari satu Bank Muamalat. Pada awalnya Bank Muamalat menawarkan produk tabungan haji. Dan masyarakat Tulungagung banyak yang tertarik pada produk tersebut. Namun, produk tersebut hanya bisa bertahan sampai akhir tahun 2010 saja. Itu disebabkan oleh pihak dari Departemen Agama yang menarik dananya.<sup>66</sup>

## **2. Visi dan Misi Bank Muamalat Indonesia**

**VISI** : menjadi bank syariah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dikagumi di pasar rasional.

**MISI** : menjadi *Role Model* Lembaga Keuangan Syariah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai pada *Stakeholders*.

## **3. Produk Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Tulungagung**

Dalam menawarkan dan memasarkan produk ke masyarakat, Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Tulungagung menggunakan prinsip-prinsip Syariah. Prinsip utama Bank Muamalat sebagai Bank Syariah adalah

---

<sup>66</sup> Dokumentasi pada Bank Muamalat Indonesia KCP Tulungagung.

pada tata cara/ketentuan pemberian imbalan yang dilakukan dengan sistemk bagi hasil. Dengan demikian, realisasi imbalan yang diterima nasabah akan berbeda setiap bulannya tergantung pendapatan hasil investasi yang dilakukan bank pada bulan tersebut.

Macam-macam produk yang ada di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung :

a. Produk Penghimpun Dana

1) Giro Wadiah

- a) Giro Muamalat Attijary IB
- b) Giro Muamalat Ultima IB

2) Tabungan

- a) Tabungan Muamalat
- b) Tabungan Muamalat Dollar
- c) Tabungan Haji Arafah
- d) Tabungan Haji Arafah Plus
- e) Tabungan Muamalat Umroh
- f) Tabungkanku
- g) Tabungan IB Muamalat Rencana
- h) Tabungan Muamalat Prisma IB
- i) Tabungan Muamalat Wisata

3) Deposito

- a) Deposito *Mudharabah*
- b) Deposito *Fulinves*

b. Produk Pembiayaan

- 1) Pembiayaan Konsumen
  - a) KPR Muamalat IB
  - b) Automuamalat
- 2) Pembiayaan Modal Kerja
- 3) Pembiayaan Investasi
  - a) Pembiayaan Investasi
  - b) Pembiayaan Hunian Syariah Bisnis

**4. Sistem Pelayanan Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Tulungagung**

Standar dalam pelayanan yang digunakan Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Tulungagung yang harus dilakukan oleh pegawainya antara lain :

- a) *Perfect*, maksudnya penampilan yang sempurna, berpakaian secara syariah, rapi, sopan dan menarik.
- b) *Fast*, cepat dalam melayani, cepat dalam memahami dan mengerti apa yang diinginkan oleh nasabah atau calon nasabah.
- c) *Kind*, dalam melayani nasabah harus bersikap sebaik mungkin dan seramah mungkin. Nasabah harus dianggap saudara.

Bank Muamalat dalam system pelayanan mempunyai ciri atau karakteristik tersendiri yang membedakan dengan pelayanan dari bank lain. Karakteristik tersebut adalah SALAM (Senyum, Amanah, Luwes, Antusias, Melayani).

- a) Senyum, harus tersenyum ketika melayani nasabah, dari nasabah tiba sampai nasabah menyelesaikan urusannya, sehingga nasabah akan merasa senang ketika meninggalkan bank.
- b) Amanah, harus menjaga dan menjalankan amanah yang diberikan oleh nasabah dengan sungguh-sungguh dan sepenuh hati.
- c) Luwes, dalam melayani haruslah bisa membuat nasabah merasa nyaman dan mengerti apa yang diinginkan oleh nasabah.
- d) Antusias, mempunyai semangat kerja yang tinggi, tidak malas dan bersungguh-sungguh dalam melayani.
- e) Melayani, dalam membantu nasabah harus cepat, tepat, cermat dan teliti sehingga nasabah akan merasa puas dan otomatis jika nasabah puas maka tercipta loyalitas dalam diri si nasabah tersebut kepada bank.

#### **5. Sistem Promosi Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Tulungagung**

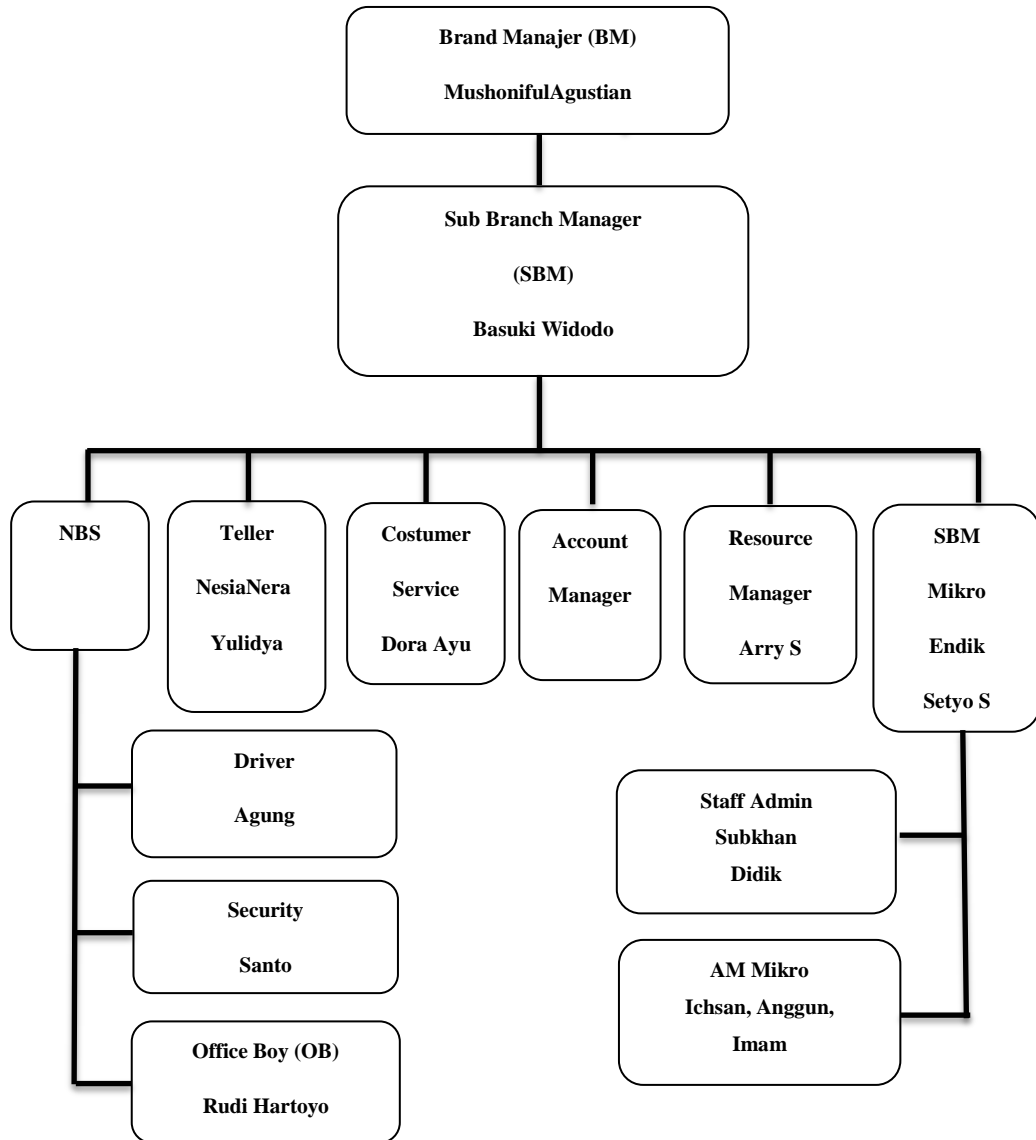
Dalam melakukan pemasaran khususnya promosi ke masyarakat, Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Tulungagung yang berkewajiban melakukan pemasaran adalah seluruh pihak sumber daya manusianya, tidak hanya bagian *Marketing* saja. Sehingga semua sumber daya manusianya harus mengetahui dengan detail mengenai cara pemasaran apa saja yang dilakukan oleh Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.

Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Tulungagung melakukan promosi seperti :

- a) Menyebar brosur, sebaran dan spanduk. Didalam brosur Bank Muamalat berisi tentang sejumlah kata, gambar, atau foto dalam tata warna yang dapat memberi informasi dan menghibur masyarakat agar lebih mengenal Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.
- b) Memasang iklan di perusahaan koran local setempat, *om air* di radio. Dengan melakukan *On Air* di radio, memudahkan masyarakat yang tinggal di pedesaan untuk mengenal Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.
- c) *On The Spot* atau sosialisasi terjun langsung ke masyarakat. Misalnya dengan cara pihak Bank pergi ke kampus dengan maksud untuk memberikan pengetahuan, dan mengajak para mahasiswa untuk bergabung dengan Bank Muamalat. Serta menjelaskan akad-akad yang ada dalam Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Dan membuka pintu selebar-lebarnya kepada yang ingin mengetahui dan berkerjasama dengan Bank Muamalat Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.



## 6. Struktur Organisasi Bank Muamalat Kantor Cabang Tulungagung



Sumber: Dokumentasi pada Bank Muamalat Indonesia KCP Tulungagung

### **7. Job Discription Bank Muamalat Indonesia capem Tulungagung**

- a. Sub Branch Manager : General Office Responsibility
- b. Funding : Account Holder Maintance
- c. Landing : Credit Maintance
- d. Customer Service : Account Maintance, Service, Complain Handling

### **8. Perekrutan Pembekalan Karyawan Bank Muamalat Indonesia**

Dalam mencapai dan mewujudkan tujuan dari perusahaan, sebagai mana yang telah ditetapkan dalam visi dan misi, maka dari itu pada bulan Maret tahun 2017 ini Bank Muamalat kembali membuka kesempatan berkarir dan berkarya bagi putra-putri terbaik Indonesia pada Lowongan Kerja Terbaru Bank Muamalat untuk mengisi posisi jabatan pekerjaan yang sedang dibutuhkan dalam lowongan yang ada saat ini.

Saat ini perusahaan sedang membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki keterampilan dan pengetahuan agar mampu memberikan kontribusi bagi kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu kepada calon pelamar kerja diharapkan untuk teliti dalam memperhatikan setiap informasi yang diberikan pada tiap-tiap posisi jabatan yang dibutuhkan pada lowongan kerja yang openkerja.com muat sebagaimana berikut dibawah ini.

*Muamalat Officer Development (MODP) Future Leader* adalah program pendidikan yang memberikan pembekalan secara komprehensif

mengenai perbankan syariah dan menyiapkan menjadi seorang *Officer* dan calon pemimpin Bank Muamalat di masa depan.

Persyaratan:<sup>67</sup>

- Pendidikan lulusan S1
- Berasal dari Universitas terkemuka
- Diutamakan dari fakultas:
  - Ekonomi/Akuntansi
  - Teknik
  - Teknik informatika
  - Matematika
  - Statistik
  - Psikologi.
- IPK minimal 3,25
- Skor TOEFL minimum 500
- Memiliki motivasi tinggi untuk mencapai kesuksesan
- Memiliki pengalaman berorganisasi atau kewiraswastaan.

Bagi anda para pencari kerja yang tertarik untuk berkarir bersama Bank Muamalat Indonesia dan memenuhi segala kebutuhan yang dipersyaratkan pada Lowongan Kerja Bank Muamalat Indonesia Terbaru bulan Maret 2017 diatas, maka silahkan siapkan berkas lamaran kerja lengkap seperti surat lamaran kerja, Ijazah, CV, foto terbaru serta dokumen pelengkap atau pendukung lainnya.

---

<sup>67</sup> <https://lowongankerjasatu.com/lowongan-kerja-bank-muamalat/> diakses pada hari Rabu 12 April 2017 pukul 15:28 WIB

Adapun tata cara yang telah ditetapkan dalam proses rekrutmen ini yaitu dengan melakukan pendaftaran dan penyampaian dokumen kelengkapan administrasi permohonan dilakukan dengan melakukan pendaftaran secara online pada link berikut.<sup>68</sup>

Catatan:

- Hanya kandidat terbaik yang memenuhi kualifikasi yang akan diproses
- Semua tahapan seleksi Lowongan Kerja Bank Muamalat tidak dipungut biaya alias gratis
- Hati-hati terhadap berbagai penipuan lowongan kerja yang sering terjadi
- Semoga Informasi Lowongan Kerja Terbaru ini sangat membantu para pencari kerja

## **B. Sistem Perekrutan Karyawan Bank Muamalat Indonesia capem Tulungagung**

Dalam sebuah instansi baik perusahaan maupun lembaga keuangan apapun pasti tidak akan terlepas dari faktor sumber daya manusia. Untuk merekrut atau mencari calon tenaga kerja yang berpotensi dan sesuai standar lembaga atau perusahaan tersebut, maka harus melihat berbagai aspek internal dan eksternal lembaga atau perusahaan. Proses perekrutan harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin untuk menghasilkan calon-

---

<sup>68</sup> <https://lowongankerjasatu.com/lowongan-kerja-bank-muamalat/> diakses pada hari Rabu 12 April 2017 pukul 15:28 WIB

calon karyawan terbaik dan yang sesuai dengan job discription lembaga atau perusahaan tersebut, yang nantinya akan diseleksi dan ditempatkan.

Ada 3 macam pegawai di bank Muamalat Indonesia yaitu pegawai tetap, kontrak dan magang/training. Bank Muamalat melakukan perekrutan untuk meningkatkan kualitas kinerja yang berkesinambungan dan untuk meningkatkan kualitas kerja. Selain untuk memenuhi kebutuhan penambahan karyawan, program rekrutmen juga dilakukan untuk mengisi kekosongan atau kekurangan tenaga kerja di beberapa fungsi yang telah terjadi sejak beberapa tahun terakhir. Ini terlihat dari tingkat *turnover* karyawan yang cenderung naik dari 9,24% di tahun 2013 dan 10,59% di tahun 2014, namun di tahun 2015 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yaitu 10,19%. Hal itu terobati dengan pencapaian di tahun 2016 kemarin, tingkat *turnover* karyawan pada angka 12, 56%. Pencapaian ini akan diusahakan kami jaga untuk tahun-tahun selanjutnya agar selalu meningkat.<sup>69</sup>

Salah satu yang menjadi keunggulan bank yang mampu bersaing selain pengelolaan yang baik yaitu memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten, dengan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten diyakini mampu memberikan pelayanan yang baik bagi para nasabah. Oleh karena itu, bank-bank syariah juga lembaga-lembaga keuangan syariah harus gencar menjaring SDM yang berkompeten melalui jalur rekrutmen. Pada tahap pertama yang dilakukan unit rekrutmen

---

<sup>69</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

biasanya terlebih dahulu mengecek jabatan/posisi kosong yang dibutuhkan, target, level, kemudian cek kualifikasi apakah terdapat kecocokan kualifikasinya. Tahap selanjutnya koordinasi dengan vendor-vendor (lembaga jasa profesional/ perusahaan jasa rekrutmen) terkait.<sup>70</sup>

Ada vendor/perusahaan jasa rekrutmen yang membantu dalam menyaring para calon kandidat/ para pelamar. Setiap tahapan rekrutmen dilakukan oleh vendor, karena tahapannya berbeda-beda tes bahasa inggris dengan vendor bahasa inggris, psikotes dengan vendor psikotes, kesehatan dengan vendor kesehatan. Karena penting setiap tes dilakukan oleh vendor terkait, tim rekrutmen tidak mengelola dan mengeluarkan tes, sehingga yang dilakukan adalah mengelola hasil dari vendor dan mengevaluasi. Misalnya ada hasil dari vendor dapat dilihat apakah sesuai dengan kebutuhan, kandidat yang dihasilkan berkompeten atau tidak, jika tidak berkompeten tetapi ada catatan-catatan yang menurut unit rekrutmen kurang maka disesuaikan lagi dengan kebutuhan, misalnya kandidat yang lolos dalam seleksi sebanyak 500-600 kandidat dan sebagainya, namun tetap berpedoman kepada standar umum kelulusan yang ditetapkan oleh Bank Muamalat Indonesia.

Dalam proses rekrutmen di Bank Muamalat KCP Tulungagung ada beberapa tahapan seleksi dengan berbagai tes dipersiapkan dan harus dilalui oleh para calon pelamar. Pada tahapan seleksi Bank Muamalat tidak melakukannya sendiri melainkan bekerja sama dengan lembaga jasa

---

<sup>70</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

profesional, semuanya dijalankan oleh lembaga jasa khususnya tahapan yang memerlukan keahlian dalam menguji para calon pelamar, sehingga bank hanya mengawasi serta mengelola hasil yang diberikan lembaga jasa tersebut agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan.<sup>71</sup> Rangkaian seleksi untuk menjadi karyawan Bank Muamalat KCP Tulungagung, seorang calon pelamar harus mengikuti rangkaian seleksi yang dilakukan pada Divisi HCD dengan bekerja sama dengan lembaga jasa profesional di bidangnya. Berikut rangkaian seleksi itu meliputi:<sup>72</sup>

#### Seleksi Administrasi/seleksi Dokumentasi

- 1) Surat lamaran dibuat dan ditanda tangani oleh calon pelamar
- 2) Daftar riwayat hidup
- 3) Fotokopi ijazah/surat keterangan lulus
- 4) Fotokopi transkrip nilai
- 5) Pas photo

#### Persyaratan umum

- a) WNI, laki-laki/perempuan, belum menikah
- b) Berpenampilan rapi, ramah, menarik dan cekatan
- c) Tinggi badan minimal 170 cm untuk laki-laki dan 165 cm untuk perempuan, (untuk ODP tidak ada kriteria tinggi

---

<sup>71</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

<sup>72</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

badan, kecuali untuk level asisten jika yang dibutuhkan untuk posisi frontliner).

- d) Bersedia ditempatkan diseluruh unit kerja bank
- e) Tidak sedang menjalani ikatan dinas dengan instansi lain
- f) IPK: minimal 2.75 untuk D3 dan minimal 3.00 untuk S1
- g) Usia: usia maksimal 25 tahun untuk D3 dan 28 tahun untuk S1

### **1. Metode perekrutan karyawan Bank Muamalat Indonesia capem Tulungagung**

Metode perekrutan akan berpengaruh besar terhadap lamaran yang masuk kedalam perusahaan, metode rekrutmen calon karyawan baru menggunakan dua metode, yaitu metode terbuka dan metode tertutup. Metode rekrutmen yang dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen adalah seperti iklan, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan, dan lain sebagainya. Perusahaan dapat memilih lebih dari satu metode tergantung situasi dan kondisi yang terjadi.

Adapun dari metode tersebut yang diterapkan oleh Bank Muamalat Indonesia capem Tulungagung adalah metode terbuka. Hal ini dinyatakan oleh bapak Basuki Widodo, anggota HR Bank Muamalat Indonesia capem Tulungagung “media yang digunakan melalui website Muamalat Indonesia, job portal website (job street), job fair, perguruan tinggi yang



terakreditasi dan kalau perlu biasanya memakai job posting media cetak (surat kabar).”<sup>73</sup>

## **2. Sumber Rekrutmen Karyawan Bank Muamalat Indonesia Capem Tulungagung**

Sumber tenaga kerja yang ada di Bank Muamalat Tulungagung mencakup dua sumber yaitu internal dan eksternal. Sumber internal diambil jika tenaga kerja yang bersangkutan dianggap mempunyai kapasitas lebih dan pengalaman yang cukup. Sumber ini dilakukan umumnya untuk pemindahan (*transfer*) dan promosi, pemindahan dan promosi dilakukan terhadap karyawan, yang menentukan adalah manager Bank Muamalat Tulungagung dan apabila tenaga kerja dianggap sudah jenuh dengan pekerjaan yang selama ini digelutinya, alternatif lainnya demosi dan transfer dilakukan untuk mengatasi ketidaksesuaian karyawan baru pada posisinya.

Setiap proses pelaksanaan rekrutmen perusahaan biasanya terdiri dari beberapa sumber. Dalam proses rekrutmen karyawan, Bank Muamalat Tulungagung mempunyai beberapa alur rekrutmen sebagai sumber-sumber dalam mendukung pelaksanaan rekrutmen, diantaranya:

### **a. Jalur internal (sumber dari dalam perusahaan)**

Jalur internal merupakan jalur bagi karyawan perusahaan tersebut dalam hal ini karyawan Bank Muamalat Tulungagung untuk mengisi jabatan tertinggi/kosong yang bersifat rotasi.

---

<sup>73</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

b. Jalur eksternal (sumber dari luar perusahaan)

Pada jalur eksternal ini, dan pada umumnya Bank Muamalat Tulungagung merekrut para calon pelamar melalui jalur rekrutmen massal dan rekrutmen individu. Asisten dengan melalui jalur program ADP dan Level Analis yang akan melalui jalur program ODP (*Officer Development Program*). Sedangkan rekrutmen individu diperuntukkan untuk *Level Analis Up* setingkat Level Manager, Jendral Manager, dan Direksi pada dasarnya perekrutan ini menggunakan pola prohier.<sup>74</sup>

Kegiatan pertama persiapan yang harus dilakukan dalam merekrut SDM di Bank Muamalat Tulungagung diawali dengan perencanaan rekrutmen antar lain;<sup>75</sup>

1. Cek formasi yang dibutuhkan, dimana terdapat formasi kosong seperti karyawan yang resign, PHK, dan turn over
2. Target pemenuhan posisi
3. Level/jenjang
4. Merancang kualifikasi calon SDM yang dibutuhkan
5. Pasang iklan
6. Koordinasi dengan vendor terkait
7. Plooting/Penempatan posisi (untuk rekrutmen massal)

---

<sup>74</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

<sup>75</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

1. Prosedur rekrutmen eksternal karyawan Bank Muamalat Indonesia capem Tulungagung
  - a. Divisi terkait mengajukan permintaan karyawan baru dengan mengisi dan menyampaikan formulir penambahan karyawan kepada Unit Kerja SDM dengan melampirkan Job Description terbaru dan struktur organisasi.
  - b. Unit Kerja SDM melakukan need analysis atas karyawan tersebut. Bila hasil analisis menyimpulkan bahwa penambahan karyawan baru layak dilakukan, maka Unit Kerja SDM meminta persetujuan direksi atas pengajuan formulir penambahan karyawan tersebut.
  - c. Atas permintaan karyawan yang disetujui, Unit Kerja SDM menjalin kerjasama dengan agen penempatan tenaga kerja (pihak ketiga).
  - d. Agen penempatan tenaga kerja tersebut melakukan screening atas lamaran-lamaran yang masuk sesuai dengan kriteria seleksi.
  - e. Agen penempatan kerja melakukan (wawancara tahap I).
  - f. Kandidat yang lolos pada wawancara tahap I dengan agen penempatan kerja lalu setelah itu (wawancara tahap II) diwawancarai oleh Unit Kerja SDM.
  - g. Setelah lolos (memasuki wawancara tahap ke III) diwawancarai oleh DPS Sekretaris.

- h. Kandidat yang lolos wawancara diminta melakukan tes kesehatan.
  - i. Kandidat yang lolos tes kesehatan lalu melakukan tes psikotes.
  - j. Unit Kerja SDM mengirimkan surat penolakan kepada kandidat yang tidak lolos setiap tahap seleksi.
2. Prosedur rekrutmen internal Bank Muamalat Indonesia capem Tulungagung<sup>76</sup>
- a) Divisi terkait mengajukan permintaan karyawan baru dengan mengisi dan menyampaikan formulir penambahan karyawan kepada Unit Kerja SDM dengan melampirkan Job Description terbaru dan struktur organisasi.
  - b) Bagian Unit Kerja SDM melakukan need analysis atas karyawan tersebut.
  - c) Bila hasil analisis menyimpulkan bahwa penambahan karyawan baru layak dilakukan, maka Unit Kerja SDM meminta persetujuan direksi atas pengajuan formulir penambahan karyawan tersebut.
  - d) Agen penempatan kerja melakukan (wawancara tahap I).
  - e) Setelah lolos wawancara tahap I selanjutnya tes bahasa inggris yang dilakukan oleh vendor terkait.
  - f) Kandidat yang lolos tes bahasa inggris selanjutnya tes psikotes yang dilakukan oleh vendor terkait.

---

<sup>76</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

- g) Kandidat yang lolos tes psikotes selanjutnya tes kesehatan yang dilakukan oleh vendor terkait.
- h) Kandidat yang lolos tes kesehatan selanjutnya melakukan Interview User
- i) Unit Kerja SDM melakukan analisa dari hasil tes kesehatan, dan memeberikan laporan kepada direksi mengenai hasil rekrutmen internal.
- j) Unit Kerja SDM mengirimkan surat pemberitahuan hasil rekrutmen kepada kandidat yang tidak lolos.

Sumber tenaga kerja dapat diperoleh dari luar perusahaan ataupun dari dalam perusahaan itu sendiri. Ada beberapa saluran yang dapat dipakai untuk memperoleh calon tenaga kerja yang ada diluat perusahaan yaitu meliputi:<sup>77</sup>

1) Advertensi/iklan

Iklan disini adalah berisikan permintaan agar pembaca berkepentingan dengan isi iklan tersebut mau mengajukan lamaranya.

2) Biro/Agen Tenaga Kerja

Biro/agen tenaga kerja bisa dimiliki oleh pemerintah/swasta. Perusahaan bisa menghubungi biro/agen tenaga kerja tersebut.

3) Rekomendasi dari karyawan yang ada didalam perusahaan

Para karyawan yan ada diberi informasi bahwa perusahaan sedang memerlukan tenaga kerja untuk mengisi jabatan-jabatan

---

<sup>77</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

tertentu. Kepada mereka diminta untuk memberikan rekomendasi pada orang luar yang menurut karyawan tersebut memenuhi syarat.

4) Sekolah-sekolah perguruan tinggi dan kursus-kursus.

5) *Nepotisme*

Mencari tenaga kerja dari keluarga sendiri. Umumnya cara ini dilakukan untuk memperkuat rasa loyalitas pada perusahaan.

6) Mencari karyawan dari perusahaan lain.

7) *Walk-ins*

Yaitu pencari pekerjaan yang datang kepada bagian personal diperusahaan.

### **3. Proses Seleksi Karyawan Bank Muamalat Indonesia capem Tulungagung**

Setiap perekrut tenaga kerja yang mempunyai rasa tanggung jawab secara profesional dapat dipastikan ingin agar melalui proses seleksi yang dilakukannya diperoleh tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan yang tersedia. Agar sasaran seperti itu tercapai, proses seleksi menggabungkan dua hal yang berkaitan langsung dengan pekerjaan yang akan dilakukan apabila lamaran seseorang diterima dan faktor-faktor lain yang meskipun tidak langsung berkaitan dengan pekerjaannya nanti, akan tetapi memberikan gambaran yang lebih akurat tentang diri pelamar yang bersangkutan.

Proses seleksi yang diterapkan di Bank Muamalat Indonesia Tulungagung terdiri dari tujuh langkah yang dapat ditempuh. Perlu ditekankan bahwa tidak semua langkah tersebut harus ditempuh. Misalnya,

dalam hal orang dalam yang diseleksi dalam rangka alih tugas atau promosi, ada langkah-langkah tertentu yang tidak perlu lagi ditempuh karena perusahaan, khususnya satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia sudah memiliki informasi yang diperoleh dengan mengambil langkah-langkah tertentu, misalnya informasi tentang kesehatan pegawai yang bersangkutan.

Tahapannya yaitu;<sup>78</sup>

- a. Initial interview
- b. Kemudian ada tes bahasa inggris
- c. Ada tes psikotes
- d. Setelah lolos tes psikotes, wawancara dengan psikolog
- e. Setelah itu kalau di cabang seperti cabang pembantu Tulungagung ada wawancara insert
- f. Dan jika dipusat langsung ke medical checkup. Untuk tempat rekrutmen biasanya memberikan kewenangan vendor untuk melakukan tahapan seleksi, vendor yang memilih. Tetapi perusahaan juga menyediakan tempat.<sup>79</sup>

#### **4. Penempatan Karyawan Pada Bank Muamalat Indonesia capem Tulungagung**

Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang

---

<sup>78</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

<sup>79</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang.

Penempatan tidak hanya berlaku kepada karyawan baru, akan tetapi juga berlaku juga bagi para karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Dibagian yang mengelola sumber daya manusia sudah tersedia berbagai dokumen tentang karyawan baru seperti surat lamarannya, riwayat pekerjaannya, penilaian atasan atas kemampuannya, melaksanakan tugas, program pendidikan dan pelatihan jabatan yang pernah ditempuh, penghasilan sekarang, jumlah tanggungan, masa kerja dan lain sebagainya.<sup>80</sup>

Demikian pula halnya dengan proses seleksi karena prestasi kerja dan potensi karyawan lama yang bersangkutan sudah diketahui oleh dua pihak yaitu bagian pengelola sumber daya manusia dan atasan karyawan. Sifat program pengenalan yang harus dilalui pun agak berbeda dari kegiatan yang harus diikuti karyawan baru.

##### **5. Kendala Rekrutmen Karyawan pada Bank Muamalat Indonesia capem Tulungagung**

Dari data proses rekrutmen karyawan Bank Muamalat Indonesia capem Tulungagung tahun 2015 dan 2016, bahwa hasil akhir sampai tahap perjanjian kontrak (PKWT) tidak jauh berbeda dengan target kandidat yang ditetapkan Bank Muamalat Tulungagung untuk posisi yang

---

<sup>80</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017



dibutuhkan dari sekian banyak pelamar, kami (unit rekrutmen) fikir sudah cukup efektif, dikatakan efektif maksudnya sudah cukup mampu memenuhi kebutuhan user. Karena memang ada standar juga dari user, disediakan waktu untuk user bertemu dengan calon kandidat. Namun, seperti biasa masalah di rekrutmen itu hanya masalah waktu, sering kali user ingin segalanya berjalan cepat, tetapi dari unit rekrutmen belum bisa memenuhi dengan cepat, karena berbagai hal dari kandidat yang minim dan juga kandidat yang professional (berpengalaman) standar ganjilnya tidak masuk dan sebagainya.<sup>81</sup>

Sulitnya mendapatkan SDM yang sesuai dengan standar minimal Bank Muamalat merupakan salah satu kendala proses perekrutan karyawan yang dilakukan. Sering kali kandidat yang melamar tidak sesuai dengan standar minimal dan memnag tidak memnuhi persyaratan, hal ini berlaku pada posisi-posisi lainnya. Kendala yang ditemui adalah masalah waktu pemenuhan, sebagai contoh untuk pemenuhannya diberikan waktu satu bulan, namun terjadi sampai berbulan-bulan untuk dapat menyediakan, karena terbatas.

### **C. Pengembangan Karyawan pada Bank Muamalat Indonesia capem Tulungagung**

Bank memberikan kesempatan belajar bagi karyawannya baik karyawan yang sudah lama maupun karyawan baru bergabung dengan Bank Muamalat KCP Tulungagung. Hal ini untuk mendukung kinerja

---

<sup>81</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

mereka, menjadi yang terbaik dalam pekerjaannya serta terus mengembangkan karirnya. Kategori pelatihan ini dibagi menjadi 5 (lima) program, yaitu:<sup>82</sup>

- 1) *Core Training Program* yaitu pelatihan yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan Bank Muamalat disemua level.
- 2) *Leadership & Management Program* yaitu pelatihan soft skill yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan leadership dan manajerial karyawan.
- 3) *Business Training Program* yaitu pelatihan yang berkaitan dengan bisnis perusahaan, seperti Funding dan Financing.
- 4) *Operation Program* yaitu pelatihan yang berkaitan dengan bidang operasional perusahaan.
- 5) *Supporting Training Program* yaitu pelatihan yang berkaitan dengan fungsi supporting dalam rangka memperlancar kegiatan bisnis di cabang yang meliputi bagian atau divisi.

Dari ke 5 (lima) kategori tersebut dibagi menjadi 2 (dua) jenis pelatihan, yaitu sebagai berikut:<sup>83</sup>

1. Training internal yaitu pelatihan yang dilakukan secara *inhouse* oleh Muamalat Institute maupun diselenggarakan sendiri oleh PT Bank Muamalat Indonesia yang dikoordinir langsung oleh *Human Capital*. *Classical Training* yaitu kegiatan pelatihan yang dilakukan secara tatap muka langsung dalam suatu

---

<sup>82</sup> Data Rekrutmen *Annual Report* 2015 Bank Muamalat Indonesia

<sup>83</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

ruang/kelas. *E-learning* yaitu kegiatan pelatihan melalui media elektronik (internet dan intranet). Untuk beberapa program *E-learning* ini sedang dikembangkan oleh *Human Capital* dan akan diimplementasikan dengan menggunakan media *Muamalat Human Power* (MHP).

2. Training eksternal yaitu pelatihan yang *penyelenggaranya* bukan dari *Muamalat Institute* maupun yang dikoordinir langsung oleh *Human Capital*. Training eksternal ini biasanya dilakukan secara individu (tidak massal) sesuai kebutuhan masing-masing karyawan dalam meningkatkan kompetensinya.

Program pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk memperbaiki kemampuan, kapasitas dan produktivitas karyawan Bank berupa *inhouse training*, *public training* maupun *e-learning*. Dengan program pengembangan ini, karyawan baru akan memiliki kompetensi, keahlian dan sikap yang lebih mumpuni untuk menghadapi tantangan kerja di Bank Muamalat Indonesia. Dalam jangka yang lebih panjang, program ini mendukung kemajuan jenjang karir karyawan dan memperdalam keahlian masing-masing.

#### **D. Peningkatan Kualitas Karyawan Pada Bank Muamalat Indonesia capem Tulungagung**

Dalam mengukur kinerja karyawan, divisi bagian personalia menentukan kriteria dan ukuran kinerja karyawan yang akan diukur. Dalam proses ini bagian personalia melakukan pengamatan dan rekap atas

hasil dari operasional bank secara rutin setiap periode dan kurun waktu tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk melihat seberapa jauh hasil kinerja karyawan dan juga membantu dalam penyeleksian karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan lain atau diberhentikan jika tidak memenuhi target kinerja di Bank Muamalat KCP Tulungagung.<sup>84</sup>

Kebijakan penilaian kinerja bahwa Bank Muamalat Indonesia capem Tulungagung menggunakan metode *rating scale* yaitu evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.<sup>85</sup>

Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu, dan dapat diterapkan untuk jumla karyawan yang besar. Kelemahan metode ini yaitu, kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja. Apabila formulir diterapkan untuk semua pekerjaan maka kriteria penting bagi pekerjaan tertentu mungkin tidak tercakup dalam formulir penilaian. Bila kriteria prestasi kerja tertentu sulit diidentifikasi formulir bisa berisi variabel-variabel kepribadian yang tidak relevan dan mengurangi arti penilaian. Hasilnya adalah formulir dan

---

<sup>84</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

<sup>85</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

prosedur yang distandarisasikan tidak selalu berhubungan dengan pelaksanaan kerja.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017