

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Sistem Perekrutan Karyawan di Bank Muamalat KCP 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-calon karyawan terbaik dan yang sesuai dengan job discription lembaga atau perusahaan tersebut, yang nantinya akan diseleksi dan ditempatkan. Sondang P Siagian dalam bukunya "*Fungsi-fungsi Manajerial*" menyebutkan bahwa maksud dari rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi perusahaan.<sup>86</sup>

Di bank Muamalat Indonesia ada beberapa macam tipe pegawai yaitu pegawai tetap kontrak, magang/training. Bank Muamalat melakukan perekrutan untuk meningkatkan kualitas kinerja yang berkesinambungan dan untuk meningkatkan kualitas kerja. Selain untuk memnuhi kebutuhan penambahan karyawan, program rekrutmen juga dilakukan untuk mengisi

---

<sup>86</sup> Sondang P Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hal. 100-102

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>87</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 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>88</sup>

Dalam proses rekrutmen perusahaan harus melaksanakan prinsip-prinsip rekrutmen, sehingga dalam pelaksanaannya perusahaan menjadi

---

<sup>87</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

<sup>88</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

terarah. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai, serta jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia dan biaya yang diperlukan diminimalkan.<sup>89</sup> Metode penarikan juga berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode penarikan calon karyawan baru adalah metode tertutup dan metode terbuka. Adapun dari metode tersebut yang diterapkan oleh Bank Muamalat KCP Tulungagung adalah metode terbuka. Hal ini dinyatakan oleh bapak Basuki Widodo, anggota HRD Bank Muamalat KCP Tulungagung “media yang digunakan melalui website Muamalat Indonesia, job portal *website*, job fair, perguruan tinggi yang terakreditasi dan kalau perlu biasanya memakai job posting media cetak (surat kabar).”<sup>90</sup>

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>89</sup> Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo, 2004, hal. 161

<sup>90</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>91</sup>

Dari data proses rekrutmen karyawan Bank Muamalat KCP 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 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>92</sup>

---

<sup>91</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

<sup>92</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

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.<sup>93</sup> Seperti yang diungkapkan Kaswan, rencana strategik perusahaan juga merupakan salah satu kendala dalam proses perekrutan karyawan, hal ini disebabkan adanya keinginan perusahaan untuk membuat perencanaan SDM disesuaikan dengan jenis tugas dan pekerjaannya serta spesialisasi yang diinginkan.<sup>94</sup>

## **B. Sistem Pembekalan Karyawan Di Bank Muamalat KCP Tulungagung**

Gouzali mendefinisikan pengembangan SDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu teknologi yang digunakan oleh organisasi.<sup>95</sup>

Bank Muamalat KCP Tulungagung memberikan kesempatan belajar bagi

---

<sup>93</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

<sup>94</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Edisi Pertama*. Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012, hal. 43

<sup>95</sup> Kadarisman. M, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grafindo, hal. 5

karyawannya baik karyawan yang sudah lama maupun karyawan baru bergabung dengan Bank Muamalat KCP Tulungagung. Hal ini untuk mendukung kinerja mereka, menjadi yang terbaik dalam pekerjaannya serta terus mengembangkan karirnya.<sup>96</sup>

Jika pengembangan karyawan kurang diperhatikan, akibatnya tingkat kecelakaan atau pemborosan yang cukup tinggi, semangat kerja dan motivasi yang rendah, atau masalah operasional-operasional lainnya. Apapun bentuk pengembangannya, program hendaknya yang memenuhi kebutuhan organisasi dan individual peserta. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan. Program-program ini harus yang bersifat *partisipatif*, *relevan*, *repetitive* (pengulangan) dan memberikan umpan balik mengenai kemandirian para peserta latihan. Semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut, semakin efektif suatu latihan, meskipun harus tetap kita waspadai adanya perbedaan kemampuan individual peserta-peserta latihan tersebut.

Bank Muamalat KCP Tulungagung memberikan kesempatan belajar bagi karyawannya baik karyawan yang sudah lama maupun karyawan baru bergabung dengan Bank Muamalat KCP Tulungagung. Hal ini untuk mendukung kinerja mereka, menjadi yang terbaik dalam pekerjaannya serta terus mengembangkan karirnya. Kategori pelatihan ini dibagi menjadi 5 (lima) program, yaitu:<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

<sup>97</sup> Data Rekrutmen *Annual Report* 2015 Bank Muamalat Indonesia

- 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 karywan.
- 3) *Bissuness 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>98</sup>

- a) 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 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

---

<sup>98</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

akan diimplementasikan dengan menggunakan media *Muamalat Human Power* (MHP).

- b) Training eksternal yaitu pelatihan yang penyelenggaranya bukan dari *Muamalat Institute* maupun yang dikoordinir langsung oleh *Human Capital*. Training eksternal ini biasanya dilakukan secara individu (tidal 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.

Strategi pengembangan sumber daya manusia yang akan peneliti bahas yaitu strategi jangka pendek melalui orientasi dan pelatihan, dan pengembangan karier. Sesuai pandangan tradisional Hadari Nawawi yang mengartikan pelatihan untuk karyawan jenjang bawah, maka diartikan sebagai kegiatan meningkatkan keterampilan, khususnya yang berhubungan dengan penggunaan fisik dan lebih khusus lagi berupa keterampilan berkerja dengan tangan, contohnya bagian teller. Sedang

pengembangan yang dimaksudkan untuk karyawan tingkat atas, maka difokuskan pada kemampuan mewujudkan hubungan antar personil dan pengambilan keputusan, yang pada dasarnya merupakan pekerjaan manajerial. Dengan kata lain pelatihan sebagai kegiatan peningkatan kemampuan kerja secara kuantitatif, sedang pengembangan merupakan peningkatan kemampuan kerja yang bersifat kualitatif.<sup>99</sup>

### C. Penilaian Kualitas Kinerja Karyawan Bank Muamalat KCP Tulungagung

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai didalam suatu organisasi atau perusahaan. Seperti faktor kemampuan dari karyawan dan faktor motivasi yang didapat oleh karyawan. Hal ini membuat pihak bank akan melihat secara psikologis, kemampuan karyawan berdasarkan *IQ* dan kemampuan berdasarkan *reallity (knowledge+skill)*. Seberapa tingkat kemampuan karyawan akan dipertimbangkan dan juga tingkat pengetahuan akan diperhatikan.<sup>100</sup> Hal ini selaras dengan pendapat Mangkunegara yang menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja.<sup>101</sup>

Yang pertama, faktor kemampuan (*ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari Kemampuan potensi (*IQ*) dan Kemampuan *reallity (knowledge + skiil)*. Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) apalagi *IQ*

<sup>99</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: UGM Press, 2011, hal 207

<sup>100</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017

<sup>101</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan keenam*, Remaja Rosda Karya: Bandung, 2005. hal. 13-14

*superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

Faktor yang kedua adalah faktor Motivasi (*Motivation*) yang diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Aspek yang dipergunakan untuk proses penilaian karyawan pada saat pelatihan (*training*) yaitu mencakup poin-poin seperti disiplin waktu, kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, inisiatif dan kepemimpinan. Dengan skala penilaian yang telah ditetapkan perusahaan. Berdasarkan hasil analisis dan tinjauan yang dilakukan penulis terhadap kebijakan penilaian kinerja bahwa Bank Muamalat Indonesia 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>102</sup>

Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu, dan dapat diterapkan untuk jumlah 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 prosedur yang distandarisasikan tidak selalu berhubungan dengan pelaksanaan kerja.

Dari metode penilaian kinerja yang digunakan oleh Bank Muamalat Indonesia maka untuk lebih tepat dan akurat dalam penilaian kinerja perlu ditambahkan metode *checklist* (√), karena secara teori metode ini dijelaskan secara rinci, hasil yang diperoleh lebih akurat, dan terstandarisasi. Penambahan metode *checklist* (√) ini bukan berarti metode ini lebih baik dari metode sebelumnya.

---

<sup>102</sup> Basuki Widodo, Divisi HCD Bank Muamalat KCP Tulungagung, Wawancara pribadi, Tulungagung 3 April 2017