

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Penyajian data

1. Gambaran umum lokasi penelitian

a. Sejarah dan Profil Bank Muamalat

Ide kongkrit Pendirian Bank Muamalat Indonesia berawal dari loka karya “Bunga Bank dan Perbankan” yang diselenggarakan Majelis Ulama Indonesia (MUI) pada tanggal 18-20 Agustus 1990 di Cisarua. Ide ini kemudian lebih dipertegas lagi dalam Musyawarah Nasional (MUNAS) ke IV MUI di Hotel Sahid Jaya Jakarta tanggal 22-25 Agustus 1990 yang mengamanahkan kepada Bapak K.H. Hasan Basri yang terpilih kembali sebagai Ketua Umum MUI, untuk merealisasikan pendirian Bank Islam tersebut. Setelah itu, MUI membentuk suatu Kelompok Kerja (POKJA) untuk mempersiapkan segala sesuatunya. Tim POKJA ini membentuk Tim Kecil “Penyiapan Buku Panduan Bank Tanpa Bunga”, yang diketuai oleh Bapak Dr. Ir. M. Amin Azis.

Hal paling utama dilakukan oleh Tim MUI ini di samping melakukan pendekatan-pendekatan dan konsultasi dengan pihak-pihak terkait adalah menyelenggarakan pelatihan calon staf melalui *Management Development Program* (MDP) di Lembaga Pendidikan Perbankan Indonesia (LPPI), Jakarta yang dibuka pada tanggal 29 Maret 1991 oleh Menteri Muda Keuangan, dan meyakinkan beberapa pengusaha muslim untuk jadi pemegang saham pendiri.

Untuk membantu kelancaran tugas-tugas MUI ini dibentuklah Tim Hukum Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) yang di bawah Ketua Drs. Karnaen Perwaatmadja, MPA. Tim ini bertugas untuk mempersiapkan segala sesuatu yang menyangkut aspek hukum Bank Islam.

Pada tanggal 1 November 1991 terlaksana penandatanganan Akte Pendirian PT. Bank Muamalat Indonesia di Sahid Jaya Hotel dihadapan Notaris Yudo Paripurno, SH. dengan Akte Notaris No.1 tanggal 1 November 1991 (Izin Menteri Kehakiman No. C2.2413.HT.01.01 tanggal 21 Maret 1992/Berita Negara RI tanggal 28 April 1992 No.34). Pada saat penandatanganan Akte Pendirian ini terkumpul komitmen pembelian saham sebanyak Rp 48 miliar.

Selanjutnya, pada acara silaturahmi pendirian Bank Syari'ah di Istana Bogor, diperoleh tambahan komitmen dari masyarakat Jawa Barat yang turut menenm modal senilai Rp 106 miliar. Dengan angka modal awal ini Bank Muamalat mulai beroperasi pada tanggal 1 Mei 1992 bertepatan dengan tanggal 27 Syawal 1412 H, SK Menteri Keuangan RI No. 1223/MK. 013/1991 tanggal 5 November 1991 diikuti oleh izin usaha keputusan MenKeu RI No. 430/KMK.013/1992 tanggal 24 April 1992. Pada hari Jum'at, 27 Syawal 1412 H, bertepatan dengan tanggal 1 Mei 1992, Menteri Keuangan dan dengan dihadiri oleh Gubernur Bank Indonesia, meresmikan mulai beroperasinya Bank Muamalat dalam upacara "*Soft Opening*" yang diadakan di Kantor Pusat Bank Muamalat di Gedung Arthaloka, Jl. Jend. Sudirman Kav. 2 Jakarta.¹

¹ www.BankMuamalat.co.id, diakses pada tanggal 1 Maret 2016.

Pada tanggal 27 Oktober 1994, Bank Muamalat berhasil menyandang predikat sebagai Bank Devisa yang semakin memperkokoh posisi perseroan sebagai Bank Syari'ah pertama dan terkemuka di Indonesia dengan beragam jasa maupun produk yang terus dikembangkan. Pada saat Indonesia dilanda krisis moneter, sektor Perbankan Nasional tergulung oleh kredit macet di segmen korporasi. Bank Muamalat pun terimbas dampak krisis. Pada tahun 1998, Perseroan mencatat rugi sebesar Rp 105 miliar.

Dalam upaya memperkuat permodalannya, Bank Muamalat mencari pemodal yang potensial, dan ditanggapi secara positif oleh *Islamic Development Bank* (IDB) yang berkedudukan di Jed

dah, Arab Saudi. Pada RUPS tanggal 21 Juni 1999 IDB secara resmi menjadi salah satu pemegang saham Bank Muamalat. Oleh karenanya, kurun waktu antara tahun 1999 sampai 2002 merupakan masa-masa yang penuh tantangan sekaligus keberhasilan bagi Bank Muamalat karena berhasil membalikkan kondisi dari rugi menjadi laba dari upaya dan dedikasi setiap Pegawai Muamalat, ditunjang oleh kepemimpinan yang kuat, strategi pengembangan usaha yang tepat, serta ketaatan terhadap pelaksanaan Perbankan Syari'ah secara murni.

Diawali dari pengangkatan kepengurusan baru dimana seluruh anggota Direksi diangkat dari dalam tubuh Muamalat, Bank Muamalat kemudian menggelar rencana kerja lima tahun dengan penekanan pada:²

- a. Restrupegowairisasi asset dan program efisiensi
- b. Tidak mengandalkan setoran modal tambahan dari para pemegang saham,
- c. Tidak melakukan PHK satu pun terhadap Sumber Daya Insani yang ada, dan dalam hal pemangkasan biaya, tidak memotong hak Pegawai Muamalat sedikit pun,
- d. Pemulihan kepercayaan dan rasa percaya diri Pegawai Muamalat menjadi prioritas utama di tahun pertama kepengurusan Direksi baru
- e. Peletakan landasan usaha baru dengan menegakkan disiplin kerja Muamalat menjadi agenda utama di tahun kedua, dan
- f. Pembangunan tonggak-tonggak usaha dengan menciptakan serta menumbuhkan peluang usaha.

Adapun tujuan berdiri Bank Muamalat Indonesia yaitu:

- a. Meningkatkan kualitas kehidupan sosial ekonomi masyarakat Indonesia, sehingga semakin berkurang kesenjangan sosial ekonomi, dan dengan demikian akan melestarikan pembangunan nasional, antara lain melalui:
 - 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas kegiatan usaha
 - 2) Meningkatkan kesempatan kerja
 - 3) Meningkatkan penghasilan masyarakat banyak

²*Ibid.*

- b. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan terutama dalam bidang ekonomi keuangan, yang selama ini masih cukup banyak masyarakat yang enggan berhubungan dengan bank karena masih menganggap bahwa bunga bank itu riba.
- c. Mengembangkan lembaga bank dan system Perbankan yang sehat berdasarkan efisiensi dan keadilan, mampu meningkatkan partisipasi masyarakat sehingga menggalakkan usaha-usaha ekonomi rakyat antara lain memperluas jaringan lembaga Perbankan ke daerah-daerah terpencil.
- d. Mendidik dan membimbing masyarakat untuk berpikir secara ekonomi, berperilaku bisnis dan meningkatkan kualitas hidup mereka.

b. Visi dan Misi Bank Muamalat

1) Visi

Menjadi Bank Syari'ah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dikagumi di pasar rasional.

2) Misi

Menjadi role model Lembaga Keuangan Syari'ah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada *stakeholder*

c. Produk

Produk Penghimpunan Dana (*Funding Product*) yakni:

1) Shar-‘e

Shar-‘e adalah tabungan instan investasi syari’ah yang memadukan kemudahan akses ATM, Debit dan *Phone Banking* dalam satu kartu dan dapat dibeli di kantor pos seluruh Indonesia. Hanya dengan Rp.125.000, langsung dapat diperoleh satu kartu Shar-‘e dengan saldo awal tabungan Rp.100.000, sebagai sarana menabung berinvestasi di Bank Muamalat. Shar-‘e dapat dibeli melalui kantor pos. diinvestasikan hanya untuk usaha halal dengan bagi hasil kompetitif. Tarik tunai bebas biaya di lebih dari 8.888 jaringan ATM BCA/PRIMA dan fasilitas SalaMuamalat. (phone banking 24 jam untuk layanan otomatis cek saldo, informasi *history* transaksi, transfer antara rekening sampai dengan 50 juta dan berbagai pembayaran).

2) Tabungan Ummat

Merupakan investasi tabungan dengan akad *Mudharabah* di Counter Bank Muamalat di seluruh Indonesia maupun di Gerai Muamalat yang penarikannya dapat dilakukan di seluruh Counter Bank Muamalat, ATM Muamalat, jaringan ATM BCA/PRIMA dan jaringan ATM Bersama. Tabungan Ummat dengan Kartu Muamalat juga berfungsi sebagai akses debit di seluruh *Merchant* Debit BCA/PRIMA di seluruh Indonesia. Nasabah memperoleh bagi hasil yang berasal dari pendapatan Bank atas dana tersebut.

3) Tabungan Haji Arafah

Merupakan tabungan yang dimaksudkan untuk mewujudkan niat nasabah untuk menunaikan ibadah haji. Produk ini akan membantu nasabah untuk merencanakan ibadah haji sesuai dengan kemampuan keuangan dan waktu pelaksanaan yang diinginkan. Dengan fasilitas asuransi jiwa, Insya Allah pelaksanaan ibadah haji tetap terjamin. Dengan keistimewaan tersebut, nasabah Tabungan Arafah bisa memilih jadwal waktu keberangkatannya sendiri dengan setoran tetap tiap bulan, keberangkatan nasabah terjamin dengan asuransi jiwa, apabila penabung meninggal dunia, maka ahli waris otomatis dapat berangkat. Tabungan haji Arafah juga menjamin nasabah untuk memperoleh porsi keberangkatan (sesuai dengan ketentuan Departemen Agama) dengan jumlah dana Rp 32.670.000 (Tiga puluh dua juta enam ratus tujuh puluh ribu rupiah), karena Bank Muamalat telah *on-line* dengan Siskohat Departemen Agama Republik Indonesia. Tabungan haji Arafah memberikan keamanan lahir batin karena dana yang disimpan akan dikelola secara Syari'ah.

4) Deposito *Mudharabah*

Merupakan jenis investasi bagi nasabah perorangan dan Badan Hukum dengan bagi hasil yang menarik. Simpanan dana masyarakat akan dikelola melalui pembiayaan kepada sektor riil yang halal dan

baik saja, sehingga memberikan bagi hasil yang halal. Tersedia dalam jangka waktu 1, 3, 6 dan 12 bulan.

5) Deposito *Fulinves*

Merupakan jenis investasi yang dikhususkan bagi nasabah perorangan, dengan jangka waktu enam dan 12 bulan dengan nilai nominal minimal Rp 2.000.000,- atau senilai USD 500 dengan fasilitas asuransi jiwa yang dapat dipergunakan sebagai jaminan pembiayaan atau untuk referensi Bank Muamalat. Nasabah memperoleh bagi hasil yang menarik tiap bulan.

6) Giro *Wadi'ah*

Merupakan titipan dana pihak ketiga berupa simpanan giro yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet, giro, dan pemindahbukuan. Diperuntukkan bagi nasabah pribadi maupun perusahaan untuk mendukung aktivitas usaha. Dengan fasilitas kartu ATM dan Debit, tarik tunai bebas biaya di lebih dari 8.888 jaringan ATM BCA/PRIMA dan ATM Bersama, akses di lebih dari 18.000 *Merchant* Debit BCA/PRIMA dan fasilitas SalaMuamalat. (phone banking 24 jam untuk layanan otomatis cek saldo, informasi *history* transaksi, transfer antar rekening sampai dengan 50 juta dan berbagai pembayaran).

7) Dana Pensiun Muamalat

Dana Pensiun Muamalat dapat diikuti oleh mereka yang berusia minimal 18 tahun, atau sudah menikah, dan pilihan usia pensiun 45-65 tahun dengan iuran sangat terjangkau, yaitu minimal Rp 20.000 per bulan dan pembayarannya dapat didebet secara otomatis dari rekening Bank Muamalat atau dapat ditransfer dari Bank lain. Peserta juga dapat mengikuti program WASIAT UMMAT, dimana selama masa kepesertaan, peserta dilindungi asuransi jiwa sebesar nilai tertentu dengan premi tertentu. Dengan asuransi ini, keluarga peserta akan memperoleh dana pensiun sebesar yang diproyeksikan sejak awal jika peserta meninggal dunia sebelum memasuki masa pensiun.

Produk Penanaman Dana (*Investment Product*) yakni:

1) Konsep Jual Beli

a) *Murabahah*

Adalah jual beli barang pada harga asal dengan tambahan keuntungan yang disepakati. Harga jual tidak boleh berubah selama masa perjanjian.

b) *Salam*

Adalah pembelian barang yang diserahkan di kemudian hari dimana pembayaran dilakukan di muka/tunai.

c) *Istishna*

Adalah jual beli barang dimana *Shani'* (produsen) ditugaskan untuk membuat suatu barang (pesanan) dari *Mustashni'* (pemesan). *Istishna'* sama dengan *Salam* yaitu dari segi obyek pesannya yang harus dibuat atau dipesan terlebih dahulu dengan ciri-ciri khusus. Perbedaannya hanya pada sistem pembayarannya yaitu *Istishna'* pembayaran dapat dilakukan di awal, di tengah atau di akhir pesanan.

2) Konsep Bagi Hasil

a) *Musyarakah*

Adalah kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu, dimana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan risiko akan ditanggung sesuai kesepakatan.

b) *Mudharabah*

Adalah kerjasama antara bank dengan *Mudharib* (nasabah) yang mempunyai keahlian atau keterampilan untuk mengelola usaha. Dalam hal ini pemilik modal (*Shahibul Maal*) menyerahkan modalnya kepada pekerja/pedagang (*Mudharib*) untuk dikelola.

3) Konsep Sewa

a) *Ijarah*

Adalah perjanjian antara bank (*muajjir*) dengan nasabah (*mustajir*) sebagai penyewa suatu barang milik bank dan bank mendapatkan imbalan jasa atas barang yang disewakannya.

b) *Ijarah Muntahia Bittamlik*

Adalah perjanjian antara Bank (*muajjir*) dengan nasabah sebagai penyewa. *Mustajir*/penyewa setuju akan membayar uang sewa selama masa sewa yang diperjanjikan dan bila sewa selama masa sewa berakhir penyewa mempunyai hak opsi untuk memindahkan kepemilikan obyek sewa tersebut

Produk Jasa (*Services Product*) yakni:

1) *Wakalah*

Berarti penyerahan, pendelegasian atau pemberian mandat. Secara teknis Perbankan, *Wakalah* adalah akad pemberian wewenang/kuasa dari lembaga/seseorang (sebagai pemberi mandat) kepada pihak lain (sebagai wakil) untuk melaksanakan urusan dengan batas kewenangan dan waktu tertentu. Segala hak dan kewajiban yang diemban wakil harus mengatasnamakan yang memberikan kuasa.

2) *Kafalah*

Merupakan jaminan yang diberikan oleh penanggung (*kafil*) kepada pihak ketiga untuk memenuhi kewajiban pihak kedua atau yang ditanggung. Dalam pengertian lain, *kafalah* juga berarti mengalihkan tanggung jawab seseorang yang dijamin dengan berpegang pada tanggung jawab orang lain sebagai penjamin.

3) *Hawalah*

Adalah pengalihan hutang dari orang yang berhutang kepada orang lain yang wajib menanggungnya. Dalam pengertian lain, merupakan

pemindahan beban hutang dari *muhil* (orang yang berhutang) menjadi tanggungan *muhal 'alaih* atau orang yang berkewajiban membayar hutang.

4) *Rahn*

Adalah menahan salah satu milik si peminjam sebagai jaminan atas pinjaman yang diterimanya. Barang yang ditahan tersebut memiliki nilai ekonomis, sehingga pihak yang menahan memperoleh jaminan untuk dapat mengambil seluruh atau sebagian piutangnya. Secara sederhana *rahn* adalah jaminan hutang atau gadai.

5) *Qardh*

Adalah pemberian harta kepada orang lain yang dapat ditagih atau diminta kembali. Menurut teknis Perbankan, *qardh* adalah pemberian pinjaman dari Bank ke nasabah yang dipergunakan untuk kebutuhan mendesak, seperti dana talangan dengan kriteria tertentu dan bukan untuk pinjaman yang bersifat konsumtif. Pengembalian pinjaman ditentukan dalam jangka waktu tertentu (sesuai kesepakatan bersama) sebesar pinjaman tanpa ada tambahan keuntungan dan pembayarannya dilakukan secara angsuran atau sekaligus.

6) ATM

Layanan ATM 24 jam yang memudahkan nasabah melakukan penarikan dana tunai, pemindahbukuan antara rekening, pemeriksaan saldo, pembayaran Zakat, Infaq, Sedekah (hanya pada ATM Muamalat), dan tagihan telepon. Untuk penarikan tunai, kartu

Muamalat dapat diakses di 8.888 ATM di seluruh Indonesia, terdiri atas mesin ATM Muamalat, ATM BCA/PRIMA dan ATM Bersama, yang bebas biaya penarikan tunai. Kartu Muamalat juga dapat dipakai untuk bertransaksi di 18.000 lebih *Merchant* Debit BCA/PRIMA. Untuk ATM Bersama dan BCA/PRIMA, saat ini sudah dapat dilakukan transfer antara Bank.

7) SalaMuamalat

Merupakan layanan *Phone Banking* 24 jam dan *call center* yang memberikan kemudahan bagi nasabah, setiap saat dan di manapun nasabah berada untuk memperoleh informasi mengenai produk, saldo dan informasi transaksi, transfer antara rekening, serta mengubah PIN.

8) Pembayaran Zakat, Infaq dan Sedekah (ZIS)

Jasa yang memudahkan nasabah dalam membayar ZIS, baik ke lembaga pengelola ZIS Bank Muamalat maupun ke lembaga-lembaga ZIS lainnya yang bekerjasama dengan Bank Muamalat, melalui *Phone Banking* dan ATM Muamalat di seluruh cabang Bank Muamalat.

9) Jasa-jasa lain

Bank Muamalat juga menyediakan jasa-jasa Perbankan lainnya kepada masyarakat luas, seperti *transfer, collection, standing instruction, Bank draft*, referensi Bank.³

2. Strategi Pengembangan Kualitas Karyawan dalam Upaya Pengoptimalan Kinerja pada Bank Muamalat Indonesia Tbk KC Banjarmasin

³*Ibid.*

a. kebijakan yang diambil dalam Pengembangan Karyawan

Kebijakan yang diambil Bank Muamalat Indonesia Tbk KC Banjarmasin adalah sebagai berikut:⁴

- 1) Pendidikan dan latihan diberikan kepada karyawan yang baru masuk dan karyawan lama
- 2) Pendidikan dan latihan yang diberikan oleh atasan langsung dari karyawan tersebut yaitu *business manager* atau *manager operasi*, instruktur-instruktur yang telah ditetapkan oleh atasan langsung dari karyawan tersebut, instruktur-instruktur yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- 3) Metode/jenis pendidikan yang digunakan:
 - a. Pendidikan dan latihan prinsip keahlian dasar perusahaan yang dikenal sebagai tujuh standar kefasihan
Tujuh Standar Kefasihan terdiri dari:
 - 1) Kefasihan *General Concept* tentang perbankan syariah
 - 2) Kefasihan data strategis Bank Muamalat meliputi:
 - a) Visi, misi dan strategi Bank Muamalat Indonesia
 - b) *Corporate goals* dan *milestone* Bank Muamalat Indonesia
 - c) *Performance* Bank Muamalat Indonesia
 - d) Sejarah dan struktur organisasi Bank Muamalat Indonesia
 - e) RKAT dan Laporan Keuangan
 - 3) Kefasihan informasi dan teknologi
 - a) Menguasai computer minimal MS Office

⁴Yenni Sunarlie, Personalia dan PIC Layanan, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 06 Juni 2016.

- b) Menguasai teknologi internet
- 4) Kefasihan berbahasa asing dengan toefl score rata-rata 500
- 5) Kefasihan konsep sistem dan prosedur
- 6) Kefasihan konsep muamalat spirit
- 7) Kefasihan komunikasi dan presentasi
- b. Pengembangan dan pelatihan karyawan

Pengembangan dan pelatihan karyawan terdiri dari

- 1) *Muamalat Officer Development Program (MODP)* yaitu pelatihan khusus untuk mengembleng para calon pemimpin yang dilakukan dengan sistem gugur.
- 2) Program untuk officer yang biasanya dilakukan sebagai tindak lanjut dari hasil penempatan. Program ini meliputi *performance management, problem solving decision making, manajemen SDM, manajemen pelatihan dan leadership.*
- 4) Bank Muamalat Indonesia meletakkan tiga ranah pengembangan karyawan yang terangkum dalam *the celestial management* atau manajemen langit yaitu tiga pilar inti sebagai berikut:
 - i. Menempatkan perusahaan sebagai tempat ibadah yang diimplementasikan dalam *ZIKR (Zero balance, iman, konsisten, result)*
 - ii. Perusahaan sebagai tempat berkumpul dan berbagi kesejahteraan dalam bentuk *sharing PIKR (power, information, knowledge, reward)*

- iii. Perusahaan sebagai medan pertempuran untuk memajukan ekonomi umat, dalam bentuk komunitas MIKR (militant, intelek, kompetitif, regenerative)
 - 5) Materi yang diberikan dalam pendidikan dan latihan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, khususnya untuk menambah ilmu, meningkatkan keterampilan dan kemampuan
 - 6) Waktu yang digunakan tergantung jenis pendidikan dan latihan yang dilaksanakan.
 - 7) Biaya pendidikan dan latihan telah direncanakan dalam anggaran biaya pengembangan karyawan setiap tahunnya.
 - 8) Pendidikan dan latihan diselenggarakan di dalam perusahaan dan di luar perusahaan.
- b. Pelaksanaan Pengembangan Karyawan

Pelaksanaan pengembangan karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Tbk KC Banjarmasin yaitu:⁵

1) Program Pendidikan dan Pelatihan Internal

Program pendidikan dan pelatihan internal adalah pelatihan atau pendidikan yang dilakukan secara rutin oleh Bank Muamalat dan dilakukan di dalam Bank Muamalat. Setiap tahun Bank Muamalat akan melakukan analisa terhadap kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Bank Muamalat akan menentukan jumlah peserta dan jenis pendidikan dan pelatihan yang akan diberikan.

⁵*Ibid.*

Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di dalam Bank Muamalat umumnya memakai instruktur yang berasal dari dalam perusahaan juga. Syarat-syarat menjadi instruktur adalah mempunyai jabatan *Business manager* atau manager operasi. Selain itu, instruktur juga bisa berasal dari para tenaga pendidik. Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan di dalam perusahaan lebih menghemat dilihat dari segi biaya sebab pelatihnya berasal dari dalam perusahaan dan fasilitas yang digunakan juga berasal dari dalam perusahaan.

Peserta pendidikan dan pelatihan ditentukan oleh *Business manager* atau manager operasi sesuai dengan *job description*, jenis dan materi pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan. Fasilitas yang digunakan pada pendidikan dan pelatihan adalah ruangan pendidikan dan pelatihan, LCD, White Board dan Modul. Sertifikasi dan penilaian atas pendidikan dan pelatihan dilakukan oleh kantor pusat.

Metode-metode yang digunakan pada pendidikan dan pelatihan:

- a. *Lecture* adalah kuliah atau ceramah yang diberikan instruktur kepada sekelompok pendengar
- b. *Presentasi*
- c. Diskusi

2) Program pendidikan dan pelatihan eksternal

Program pendidikan dan pelatihan eksternal adalah pelatihan atau pendidikan yang dilakukan secara rutin yang diselenggarakan oleh lembaga-

lembaga pendidikan atau pelatihan akademis/non akademis yang ditunjuk/direkomendasikan oleh perusahaan.

Peserta yang mengikuti pendidikan dan pelatihan eksternal adalah karyawan yang ditunjuk oleh *Business manager* atau manager operasi sesuai dengan job description, jenis dan materi pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan. Fasilitas yang diperoleh karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan eksternal adalah mendapat akomodasi dan uang saku.

Peserta yang telah selesai mengikuti pendidikan dan pelatihan eksternal diberikan evaluasi pendidikan dan pelatihan yang diserahkan pada *business manager* dan harus membuat laporan hasil pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada *business manager* atau manager operasi.

Peserta yang mengikuti pendidikan dan pelatihan diluar wajib memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan lainnya atau mengadakan pendidikan dan pelatihan di dalam perusahaan apabila dipandang perlu oleh *business manager*.

3) Program pengembangan kualitas moral dan fisik karyawan

Semakin berkembangnya Bank Muamalat dengan semakin banyaknya jaringan kantor Bank Muamalt yang dibuka, maka sumber daya manusia yang ada di dalamnya perlu untuk menjadi SDM yang berkualitas, tidak hanya berkualitas secara intelektual, akan tetapi juga memiliki kualitas moral dan fisik perlu juga digembleng agar menjadi *balance*.

Untuk itu, Bank Muamalat Indonesia Tbk KC Banjarmasin memiliki rutinitas aktivitas dalam program membuat *balance* antara kualitas intelektual, moral dan fisik dengan menerapkan *Briefing* dan pengajian setiap pagi. Hal ini diharapkan akan memupuk semangat religiusitas yang tertanam bagi karyawan dengan adanya evaluasi dan siraman rohani secara *continue*. Kemudian dalam menjaga kualitas fisik para karyawan, Bank Muamalat Indonesia Tbk KC Banjarmasin secara professional meng-*cover* terkait kesehatan karyawan dan keluarga besar BMI. Evaluasi kinerjaapun tidak lepas dari kebijakan Bank Muamalat, hal ini dirasa penting karena evaluasi menjadi cara untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan. Kelebihan akan dikembangkan dan kekurangan akan dikoreksi lebih lanjut dengan ditelusuri apa faktornya dan segera dikoreksi lebih lanjut.

- 4) Dampak dari pengembangan kualitas intelektual, moral dan fisik
 - a. Dampak yang didapatkan oleh Bank Muamalat dari pengembangan kualitas intelektual yakni BMI semakin berkembang dengan banyaknya produk yang diluncurkan/sistem yang digunakan semakin canggih.
 - b. Dampak yang didapatkan oleh Bank Muamalat dari pengembangan kualitas moral yakni karyawan BMI lebih bisa menanamkan sifat shiddiq (jujur dalam bekerja), tabligh, amanah, dan istiqamah sesuai dengan tanggung jawab masing-masing
 - c. Dampak yang didapatkan oleh Bank Muamalat dari pengembangan kualitas fisik yakni karyawan lebih produktif dalam bekerja.

5) Kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan karyawan

Biarpun pengembangan karyawan dapat berjalan lancar, namun dibalik semua itu masih dirasakan kendala yang dihadapi. Kendala-kendala tersebut yakni:⁶

a. Peserta

Semakin majemuk dan kreatif maka semakin susah untuk menyikap/menyamakan pendapat dalam bekerja. Hal itu lah yang dirasakan dan diakui oleh Bank Muamalat, yakni kendala pada menyamakan pendapat dalam bekerja.

b. Pelatih atau instruktur

Pendidikan dan pelatihan internal dilakukan dengan instruktur dari pihak Bank Muamalat sendiri. Dengan seperti ini, pendidikan dan pelatihan kadang terkendala dengan instruktur yang masih disibukkan dengan pekerjaannya di Bank Muamalat sendiri yang akhirnya pendidikan dan pelatihan harus menyesuaikan waktu luang dari instruktur yang ditunjuk dan dipercaya untuk memberikan materi. Maka dari itu, dapat terjadi *pending* atau penundaan saat jadwal pendidikan dan pelatihan sebenarnya telah ditetapkan.

c. Kurikulum

Biasanya Bank Muamalat melakukan pengembangan disesuaikan dengan apa yang dirasa perlu, dengan kata lain menyesuaikan situasi dan kondisi serta kebutuhan saat itu. Jadi tidak ada kurikulum baku

⁶*Ibid.*

dalam proses pengembangan tersebut berbentuk sistematika materi yang berurutan. Kadang ini dapat menyulitkan, karena tidak ada patokan baku pada urutan materi pengembangan yang disajikan. Dengan melihat ini sebenarnya Bank Muamalatpun merencanakan kedepannya untuk dapat menyusun kurikulum baku dalam pengembangan karyawan berupa materi yang sistematis.

B. Analisis Data

1. Analisis Strategi

Penentuan kebijakan pengembangan karyawan melalui pendidikan dan latihan harus dipertimbangkan terlebih dahulu faktor-faktor yang mempengaruhi metode yang digunakan agar metode pengembangan ini dapat memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan. Ada beberapa hal yang erat kaitannya dengan proses pengembangan karyawan yang selanjutnya menjadi pedoman atau dasar dalam pelaksanaan pengembangan yaitu:

1. Siapa peserta yang akan mengikuti
2. Siapa yang akan memberikan materi/instruktur
3. Metode yang digunakan
4. Materi yang akan diberikan
5. Jangka waktu yang digunakan
6. Biaya yang digunakan
7. Tempat pelaksanaan

Terdapat beberapa jenis strategi seperti strategi yakni:

1. Strategi integrasi
2. Strategi insentif
3. Strategi diversifikasi
4. Strategi defensif

Dari keempat strategi di atas, strategi yang diterapkan dalam pengembangan kualitas karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Banjarmasin adalah berjenis strategi diversifikasi dengan melihat pada orientasi strategi. Strategi diversifikasi memanfaatkan sinergi-sinergi yang memang terapkan dalam strategi pengembangan kualitas karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Banjarmasin yakni:⁷

1. Mentransfer keahlian yang bernilai secara kompetitif, tips dan trik teknologis atau kapabilitas lain dari satu bisnis ke bisnis yang lain.
2. Memadukan aktivitas-aktivitas terkait dari bisnis yang terpisah ke dalam satu operasi tunggal untuk mencapai biaya yang lebih rendah.
3. Memanfaatkan nama merek yang sudah dikenal luas.
4. Kerja sama lintas bisnis untuk mencitakan kekuatan dan kapabilitas sumber daya yang bernilai secara kompetitif.

Penerapan strategi pengembangan kualitas karyawan memang ditujukan agar SDM Bank Muamalat menjadi tenaga kerja yang profesional, kompeten, kredibel, dan mampu membina hubungan kerja sama yang sinergis pada aktivitas bisnis yang dilakukan.

⁷David R. Fred, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), buku 1, hlm. 252.

Proses pengembangan sumber daya manusia itu terdiri dari perencanaan (*planning*), pendidikan dan pelatihan (*education and training*), dan pengelolaan (*management*).⁸

a. *Planning*

Perencanaan pengembangan kualitas karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Tbk KC Banjarmasin telah dilaksanakan dengan telah mempersiapkan berbagai kebijakan sebelum realisasi program pengembangan karyawan seperti ditetapkannya tujuh standar kefasihan yang merupakan prinsip mendasar keahlian di Bank Muamalat Indonesia Tbk KC Banjarmasin dan selanjutnya terdapat pula ranah pedoman berupa *the celestial management* atau manajemen langit.

b. *Educating and training*

Educating and training pada Bank Muamalat Indonesia Tbk KC Banjarmasin diterapkan berupa:

- 1) Program pendidikan dan pelatihan internal
- 2) Program pendidikan dan pelatihan eksternal
- 3) *Briefing* dan pengajian setiap pagi

c. *Management*

Pengelolaan aktivitas pengembangan karyawan dilakukan dengan cara melaksanakan program yang telah dirancang dan direalisasikan secara *continue* atau berkelanjutan, sehingga kinerja karyawan dapat mengikuti perkembangan zaman yang terus saja maju.

⁸Soekidjo Notoadmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003). hlm. 4.

Pengenalan tentang lingkungan dengan dimana Bank Muamalat Indonesia Cabang Banjarmasin akan berinteraksi, terutama situasi yang membawa suasana persaingan yang mau tidak mau harus dihadapi oleh apabila Bank Muamalat Indonesia Cabang Banjarmasin yang bersangkutan ingin tidak hanya mampu melanjutkan eksistensinya, akan tetapi juga meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerjanya.

Pelaksanaan pengembangan SDM perlu memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor internal yakni:

1. Misi dan Tujuan Organisasi

Visi dan misi Bank Muamalat adalah sebagai berikut:

- a. Visi

Menjadi Bank Syari'ah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dikagumi di pasar rasional.

- b. Misi

Menjadi role model Lembaga Keuangan Syari'ah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada *stakeholder*.

Visi dan misi tersebut juga berkelanjutan dengan tujuan dari berdirinya Bank Muamalat yang menjadi bagian-bagian sinergis yang saling menguatkan satu sama lain dalam operasional kerja perusahaan. Maka dari itu dalam aktivitas pengembangan kualitas karyawan Bank Muamalat berpegang pada visi dan tujuan organisasi.

2. Strategi Pencapaian Tujuan

Seperti yang disebutkan sebelumnya pada visi dan tujuan organisasi, maka pencapaian tujuan dari Bank Muamalat salah satu pengaplikasiannya adalah berbentuk pelaksanaan aktivitas pengembangan kualitas karyawan.

3. Sifat dan Jenis Kegiatan

Sifat dalam pengembangan kualitas karyawan pada Bank Muamalat memperhatikan tiga aspek yaitu: kualitas intelektual, moral spiritual dan fisik.

Jenis kegiatan yang dilaksanakan yang merupakan lanjutan dari sifat kegiatan adalah melalui program pelatihan dan pendidikan, pengajian rutin, dan memberikan jaminan kesehatan kepada para karyawan.

4. Jenis dan Teknologi yang Digunakan

Bank Muamalat berusaha memaksimalkan teknologi dalam aktivitas bisnis yang dijalankan, dikarenakan pada zaman modern ini, lembaga komersial termasuk bank saling berlomba menjadi yang terbaik dalam kompetisi yang memperhatikan dalam penggunaan teknologi dalam memaksimalkan kinerja.

Selanjutnya terdapat faktor-faktor eksternal yakni:

1. Kebijakan Pemerintah

Terdapat Undang-undang yang menjadi dasar dari Bank Syariah yakni Undang-undang No. 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah. Bank Syariah adalah bank yang berpedoman pada prinsip syariah atau syariat Islam. Pada pelaksanaan strategi pengembangan kualitas karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Tbk KC Banjarmasin baik pengembangan kualitas

intelektual, moral, dan fisik, semuanya dilaksanakan secara baik dan benar dan sama sekali tidak ada melanggar norma-norma agama.

2. Sosio-Budaya Masyarakat

Para karyawan Bank Muamalat memiliki latar belakang yang berbeda-beda baik dari segi pendidikan maupun asal daerah. Dengan perbedaan tersebut Bank Muamalat berusaha menyatukan mereka dalam program-program yang dioperasikan.

3. Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Faktor internal salah satunya adalah penggunaan teknologi, maka asal faktor tersebut berkaitan dengan faktor eksternal ini yaitu perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Berkembangnya teknologi maka akan menuntut Bank Muamalat agar melakukan penggunaan teknologi yang sesuai dengan perkembangan zaman sekarang.

2. Analisis Kendala

Berdasarkan pengakuan dari pihak Bank Muamalat Indonesia Tbk KC Banjarmasin yang menyebutkan bahwa karena semakin majemuk dan kreatif maka semakin susah untuk menyikapi/menyamakan pendapat dalam bekerja. Kemudian terdapat kendala pada instruktur yang juga bekerja di Bank Muamalat yang kadang berkesibukan dengan jabatan dan pekerjaannya di Bank Muamalat sehingga dapat terjadi penundaan dalam pendidikan dan pelatihan yang telah direncanakan. Kendala lain yakni pada kurikulum yang masih menyesuaikan

dengan situasi dan kondisi serta kebutuhan, belum dikonsep secara baku pada materi yang sistematis.

Kendala yang dihadapi adalah berasal dari:

a. Peserta

Peserta pengembangan dalam kemampuan mereka menyerap dan memahami hingga mengimplementasikan hasil dari program pengembangan yang dipengaruhi pula oleh pola pikir yang berbeda dalam bekerja, sehingga kinerja yang dicapai berbeda-beda

b. Instruktur

Penyediaan instruktur internal dari Bank Muamalat sendiri adalah karyawan yang dirasa berkompeten dalam hal tersebut, dikarenakan instruktur tersebut juga memiliki jabatan penting di Bank Muamalat dan sering kali disibukkan dengan pekerjaannya, maka dapat terjadi penundaan dalam pengembangan karyawan yang dilaksanakan berupa pendidikan dan pelatihan. Sehingga pencapaian dalam rencana pengembangan kualitas karyawan dapat tersendat dan berjalan lebih lama.

c. Kurikulum

Kurikulum menjadi bagian penting dalam pengembangan kualitas karyawan khususnya pada pendidikan dan pelatihan yang dirancang. Dikarenakan Bank Muamalat masih berpatokan pada situasi dan kondisi serta kebutuhan, maka akan mendapat kesulitan dalam sistematika konsep materi yang teratur yang mengakibatkan setiap tahunnya program dapat berbeda dan berubah-ubah.