

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Gambaran Umum

a. Sejarah Singkat Bank Muamalat

PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (“Bank Muamalat Indonesia”) memulai perjalanannya sebagai Bank Syariah pertama di Indonesia pada 1 November 1991 atau 24 Rabi’us Tsani 1412 H. Pendirian Bank Muamalat Indonesia digagas oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI), Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan pengusaha muslim yang kemudian mendapat dukungan dari Pemerintah Republik Indonesia.

Sejak resmi beroperasi pada 1 Mei 1992 atau 27 Syawal 1412 H, Bank Muamalat Indonesia terus berinovasi dan mengeluarkan produk-produk keuangan syariah seperti Asuransi Syariah (Asuransi Takaful), Dana Pensiun Lembaga Keuangan Muamalat (DPLK Muamalat) dan multifinance syariah (Al-Ijarah Indonesia Finance) yang seluruhnya menjadi terobosan di Indonesia. Selain itu produk Bank yaitu Shar-e yang diluncurkan pada tahun 2004 juga merupakan tabungan instan pertama di Indonesia. Produk Shar-e Gold Debit Visa yang diluncurkan pada tahun 2011 tersebut mendapatkan penghargaan dari Museum Rekor Indonesia (MURI) sebagai Kartu Debit Syariah dengan teknologi chip pertama di Indonesia serta layanan e-channel

seperti internet banking, mobile banking, ATM, dan cash management. Seluruh produk-produk tersebut menjadi pionir produk syariah di Indonesia dan menjadi tonggak sejarah penting di industri perbankan syariah.

Kemudian, pada 27 Oktober 1994, Bank Muamalat Indonesia mendapatkan izin sebagai Bank Devisa dan terdaftar sebagai perusahaan publik yang tidak listing di Bursa Efek Indonesia (BEI). Pada tahun 2003, Bank dengan percaya diri melakukan Penawaran Umum Terbatas (PUT) dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) sebanyak 5 (lima) kali dan merupakan lembaga perbankan pertama di Indonesia yang mengeluarkan Sukuk Subordinasi Mudharabah. Aksi korporasi tersebut semakin menegaskan posisi Bank Muamalat Indonesia di peta industri perbankan Indonesia.

Seiring kapasitas Bank yang semakin diakui, Bank semakin melebarkan sayap dengan terus menambah jaringan kantor cabangnya di seluruh Indonesia. Pada tahun 2009, Bank mendapatkan izin untuk membuka kantor cabang di Kuala Lumpur, Malaysia dan menjadi bank pertama di Indonesia serta satu-satunya yang mewujudkan ekspansi bisnis di Malaysia. Hingga saat ini, Bank telah memiliki 325 kantor layanan termasuk 1 (satu) kantor cabang di Malaysia. Operasional Bank juga didukung oleh jaringan layanan yang luas berupa 710 unit ATM Muamalat, 120.000 jaringan ATM Bersama dan ATM Prima serta lebih dari 11.000 jaringan ATM di Malaysia melalui Malaysia Electronic Payment (MEPS).

Menginjak usianya yang ke-20 pada tahun 2012, Bank Muamalat Indonesia melakukan rebranding pada logo Bank untuk semakin meningkatkan awareness terhadap image sebagai Bank syariah Islami, Modern dan Profesional. Bank pun terus mewujudkan berbagai pencapaian serta prestasi yang diakui baik secara nasional maupun internasional. Hingga saat ini, Bank beroperasi bersama beberapa entitas anaknya dalam memberikan layanan terbaik yaitu Al-Ijarah Indonesia Finance (ALIF) yang memberikan layanan pembiayaan syariah, (DPLK Muamalat) yang memberikan layanan dana pensiun melalui Dana Pensiun Lembaga Keuangan, dan Baitulmaal Muamalat yang memberikan layanan untuk menyalurkan dana Zakat, Infakdan Sedekah (ZIS).

Sejak tahun 2015, Bank Muamalat Indonesia bermetamorfosa untuk menjadi entitas yang semakin baik dan meraih pertumbuhan jangka panjang. Dengan strategi bisnis yang terarah Bank Muamalat Indonesia akan terus melaju mewujudkan visi menjadi “The Best Islamic Bank and Top 10 Bank in Indonesia with Strong Regional Presence”.

Dengan terus berkembangnya Bank Muamalat dan sesuai dengan visi yang ingin dicapai, maka Bank Muamalat berhasil memperoleh berbagai penghargaan atas prestasi yang dicapai selama ini. adapun penghargaan tersebut antara lain :

- 1) Peringkat 1 - Satisfaction, Loyalty, and Engagement Award 2019
- 2) Golden Award Corsec & Corcomm Terbaik - Kategori Bank Publik

- 3) Anugerah Syariah Republika 2018 – Kategori The Fastest Growing Income Sharia Bank
- 4) ATM Bersama Awards 2018 – Kategori Best Active Terminal Bank Syariah
- 5) Best Islamic Financial Institution Indonesia - Global Finance World's Best Islamic Financial Institutions Awards 2018
- 6) TOP CSR 2018 kategori Program Pembinaan UMKM dan Koperasi
- 7) 2 Besar Bank Swasta Tbk-Terbaik di Indonesia 2018 Buku II Asset > Rp 25 T - Economic Review
- 8) Mobile Application Best Choice Award - Infobrand 2018.⁹²

b. Visi dan Misi Bank Muamalat

Adapun visi Bank Muamalat adalah “Menjadi bank syariah terbaik dan termasuk dalam 10 besar bank di Indonesia dengan eksistensi yang diakui di tingkat regional”. Sedangkan, misi dari Bank Muamalat adalah “Membangun lembaga keuangan syariah yang unggul dan berkesinambungan dengan penekanan pada semangat kewirausahaan berdasarkan prinsip kehati-hatian, keunggulan sumber daya manusia yang islami dan profesional serta orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan”.⁹³

c. Struktur Organisasi di Bank Muamalat

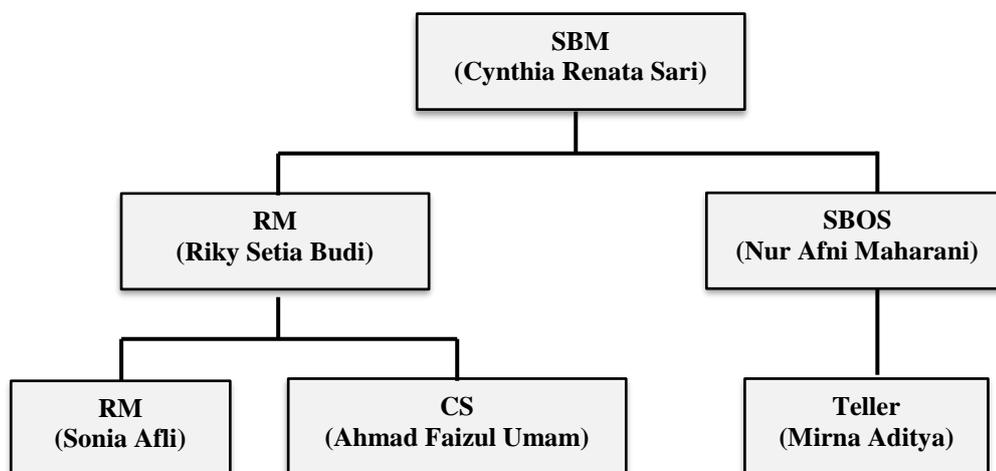
Struktur organisasi tertinggi di Bank Muamalat KCP. Ir. Soekarno Surabaya dipegang oleh pimpinan cabang (*Branch Manager*) dan membawahi bagian *Operational Manager* untuk mengkoordinasi

⁹² Situs <https://www.bankmuamalat.co.id>, (Diakses tanggal 3 Juli 2019).

⁹³ Ibid.

bagian dibawahnya agar aktivitas kerjasama dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh Bank Muamalat KCP. Ir. Soekarno Surabaya.

Adapun struktur organisasi pada Bank Muamalat KCP. Ir. Soekarno Surabaya dapat digambarkan sebagai berikut :⁹⁴



Gambar 4.1
Struktur Organisasi Area Operasional Bank Muamalat KCP Ir. Soekarno Surabaya

1) Sub Branch Manager

Sub Branch Manager merupakan pimpinan kantor cabang yang bertanggung jawab atas pencapaian dan kinerja cabang dengan melakukan perencanaan, monitoring dan evaluasi fungsi dan pencapaian sales, *Covering Area* dan pengelolaan *Customer* untuk memenuhi target penjualan yang ditetapkan perusahaan.

Beberapa wewenang atau tugas yang dilakukan oleh *Sub Branch Manager* diantaranya adalah :

⁹⁴Ibid.

- 1) Bertindak sebagai pimpinan cabang dan bertanggung jawab pada direktur utama atas semua operasional cabang.
- 2) Memimpin kegiatan pemasaran dalam perbankan. Pemasaran perbankan sangat penting dilakukan, hal ini untuk memaksimalkan pendapatan bank. Manager bank harus bisa memimpin kegiatan pemasaran produk-produk perbankan. Kegiatan pemasaran tersebut bisa menggunakan dana yang seefektif dan seefisien mungkin agar program pemasaran yang direncanakan bisa dijalankan dengan baik.
- 3) Memonitor kegiatan operasional perusahaan, monitoring kegiatan operasional perusahaan bisa dilakukan dengan menyusun Rencana Bisnis Bank atau RBB. Setelah penyusunan tersebut maka *Sub Branch Manager* bisa menjalankan RBB yang sesuai bersama dengan staff-staffnya di kantor cabang. Penyusunan RBB bukan hanya disusun dan dijalankan saja, namun manager bank juga harus memonitor rencana tersebut apakah benar-benar dijalankan dengan baik oleh staffnya ataukah tidak.
- 4) Observasi atas kinerja karyawan.
Sub Branch Manager bank bisa melakukan observasi langsung terhadap kinerja bawahannya. Hal ini penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana karyawan melakukan pekerjaan yang ditugaskan oleh manager.
- 5) Memberikan solusi terhadap semua masalah.
Sub Branch Manager bukan hanya memerintah bawahannya saja, namun *manager* cabang juga wajib memberikan solusi terhadap semua

masalah yang dihadapi karyawannya, baik masalah dengan nasabah ataupun masalah dengan sesama karyawan.

2) Sub Branch Operation Supervisor

Tugasnya adalah mengawasi kegiatan operasional pada kantor cabang pembantu, seperti mengawasi karyawan dalam melayani nasabah.

3) Relationship Manager Funding

Tugasnya adalah melakukan pengumpulan dana masyarakat sesuai dengan produk yang ada, seperti tabungan iB Muamalat, tabungan iB rencana, prima iB, deposito dan giro *wadl'ah*. Untuk mencapai hasil optimum, maka sebelum bagian penghimpunan dana tersebut beroperasi, maka haruslah membuat rencana target yang ingin dicapai.

4) Customer Service Head

a) Teller

- a) Memproses permintaan transaksi keuangan dan non keuangan terkait rekening dana yang dilakukan melalui kantor cabang.
- b) Mengelola kebutuhan harian sesuai dengan ketentuan pengukas.
- c) Melakukan prinsip APU & PPT.

b) Customer Service

- a) Melakukan pemasaran dana konsumen kepada nasabah *walk in* dan *cross/up selling* kepada nasabah dan *existing*.
- b) Memproses pembukaan dan penutupan rekening giro/tabungan/deposito.
- c) Memproses permohonan gadai/kepemilikan emas dan CCF.
- d) Melaksanakan prinsip APU & PPT.

d. Produk-produk Bank Muamalat

Adapun jenis-jenis produk perbankan syariah yang ada di Bank Muamalat adalah sebagai berikut :⁹⁵

1. Tabungan

a) Tabungan iB Hijrah

Tabungan iB Hijrah digunakan untuk kebutuhan transaksi dan berbelanja dengan kartu Shar-E Debit yang berlogo Visa plus dengan manfaat berbagai macam program subsidi belanja di merchant lokal dan luar negeri.

Selain itu, juga dapat digunakan berbagai ragam layanan seperti realtime transfer/SKN/RTGS, isi ulang Prabayar, bayar tagihan listrik, tagihan kartu pasca bayar, pembelian tiket dan pembayaran ZIS (zakat, infaq, sedekah) dengan Tabungan iB Muamalat melalui mobile banking dan internet banking.

b) Tabungan iB Hijrah Haji

Bank umum syariah pertama di Indonesia yang dikelola secara profesional dan murni syariah. Salah satu Bank Penerima Setoran Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPS-BPIH), yang terdaftar di SISKOHAT Kementerian Agama Republik Indonesia. Tabungan iB Hijrah Haji menawarkan solusi lengkap untuk perjalanan ibadah Anda.

⁹⁵ Ibid.

c) Tabungan iB Hijrah Haji Valas

Tabungan syariah dalam denominasi valuta asing US Dollar (USD) dan Singapore Dollar (SGD) yang ditujukan untuk melayani kebutuhan transaksi dan investasi yang lebih beragam, khususnya yang melibatkan mata uang USD dan SGD. Tabungan ini diperuntukkan : Perorangan usia 18 tahun ke atas dan Institusi yang memiliki legalitas badan.

d) Tabunganku⁹⁶

TabunganKu adalah tabungan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan secara bersama oleh bank-bank di Indonesia guna menumbuhkan budaya menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Fitur Produk TabunganKu dibedakan menjadi dua, yaitu:

- 1) Fitur Standard (Mandatory) adalah fitur produk TabunganKu yang harus diterapkan secara seragam oleh seluruh bank yang meluncurkan produk TabunganKu.
- 2) Fitur Customized (Optional) adalah fitur produk TabunganKu yang dapat dipilih untuk diterapkan oleh bank yang meluncurkan produk TabunganKu.

2. Giro

a. Giro iB Hijrah Attijary

Produk giro berbasis akad wadiah yang memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi. Merupakan

⁹⁶ [www.bi.go.id,"Gerakan Indonesia Menabung & Tabunganku",https://www.bi.go.id/id/perbankan/keuanganinklusif/program/gimtab/Contens/Default.aspx](https://www.bi.go.id/id/perbankan/keuanganinklusif/program/gimtab/Contens/Default.aspx)

sarana untuk memenuhi kebutuhan transaksi bisnis Nasabah Non-perorangan yang didukung oleh fasilitas Cash Management.

b. Giro iB Hijrah Ultima

Produk giro berbasis akad wadiah yang memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi. Merupakan sarana untuk memenuhi kebutuhan transaksi bisnis Nasabah Non-perorangan yang didukung oleh fasilitas Cash Management.

3. Deposito

a. Deposito iB Hijrah

Deposito syariah dalam mata uang Rupiah dan US Dollar yang fleksibel dan memberikan hasil investasi yang optimal bagi Anda.

4. Pembiayaan

a. KPR iB Muamalat

KPR Muamalat iB adalah produk pembiayaan yang akan membantu Anda untuk memiliki rumah tinggal, rumah susun, apartemen dan condotel termasuk renovasi dan pembangunan serta pengalihan (*take-over*) KPR dari bank lain dengan Dua pilihan akad yaitu akad *murabahah* (jual-beli) atau *musyarakah mutanaqishah* (kerjasama sewa).

b. Pembiayaan iB Muamalat Pensiun

iB Muamalat Pensiun merupakan produk pembiayaan yang membantu anda untuk memenuhi kebutuhan di hari tua dengan sederet keuntungan dan memenuhi prinsip syariah yang menenangkan. Produk ini memfasilitasi pensiunan untuk

kepemilikan dan renovasi rumah tinggal, pembelian kendaraan, biaya pendidikan anak, biaya pernikahan anak dan umroh. Termasuk take over pembiayaan pensiun dari bank lain. Dua pilihan yaitu akad murabahah (jual-beli) atau ijarah multijasa

c. **Pembiayaan iB Muamalat Multiguna**

iB Muamalat Multiguna merupakan produk pembiayaan yang membantu anda untuk memenuhi kebutuhan barang jasa konsumtif seperti bahan bangunan untuk renovasi rumah, kepemilikan sepeda motor, biaya pendidikan, biaya pernikahan dan perlengkapan rumah. Dua pilihan yaitu akad murabahah (jual-beli) atau ijarah Multijasa (sewa jasa).

5. Kartu Share-E Debit

Kartu Shar-E Debit Gold adalah kartu debit yang dapat digunakan untuk bertransaksi di dalam dan luar negeri dengan limit yang lebih tinggi. Kemudahan transaksi di seluruh ATM Bank Muamalat, ATM Prima dan ATM Bersama serta ATM dan merchant yang berlogo Visa dan Plus untuk transaksi di luar negeri.⁹⁷

d. Anak Perusahaan Bank Muamalat

1. Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) Muamalat

Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK) Muamalat merupakan suatu badan hukum yang didirikan oleh PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. pada tanggal 12 September 1997 dan disahkan berdasarkan SK Menteri Keuangan Nomor Kep-485/KM.17/1997 tanggal 10 Oktober

⁹⁷ Situs <https://www.bankmuamalat.co.id>, (Diakses tanggal 3 Juli 2019).

1997. Program pensiun yang dilaksanakan adalah Program Pensiun Iuran Pasti (PPIP).

DPLK Muamalat menawarkan kemudahan perencanaan keuangan masa depan bagi karyawan maupun pekerja mandiri dan pengelolaan dana nasabahnya dilakukan secara profesional sebagai investasi jangka panjang dalam wujud rekening pribadi nasabah. Sehingga, apapun profesi nasabah, bisa mendapat jaminan kesinambungan penghasilan selama masa pensiun kelak jika telah menjadi peserta DPLK Muamalat.

Beragam pilihan umur pensiun, pengelolaan dan secara syariah, beragam paket investasi dengan hasil pengembangan yang kompetitif, fleksibel, jaringan luas dan akses 24 jam menjadi faktor keuntungan bagi nasabah untuk mempersiapkan lebih dini masa pensiunnya di DPLK Muamalat.

Keuntungan bagi perusahaan yang mengikutsertakan karyawannya sebagai peserta DPLK diantaranya adalah tidak dibebankan pajak (Pph 25), sebagai sarana untuk mempersiapkan pesangon/dana pensiun karyawannya (sesuai UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan) serta dapat melaporkan ke Kementerian Keuangan sebagai badan yang telah menyelenggarakan dana pensiun.

2. PT. AL – Ijarah Indonesia Finance (ALIF)

PT Al Ijarah Indonesia Finance (ALIF) didirikan pada bulan November 2006 di Jakarta dan memulai operasionalnya pada tanggal 27 Agustus 2007. Perusahaan keuangan syariah yang didirikan untuk

memenuhi kebutuhan pembiayaan keuangan masyarakat Indonesia. Modal awal yang disetorkan adalah sebesar Rp105 miliar, yang ditempatkan sama rata oleh tiga lembaga keuangan terkemuka Indonesiadan Timur Tengah, yaitu Bank Muamalat Indonesia, Bank Boubyan Kuwait, Alpha Lease and Finance Holding BSC, Kerajaan Bahrain. ALIF pada mulanya didirikan untuk melayani kebutuhan pembiayaan bagi komunitas bisnis Indonesia dan Asia Tenggara, dengan menawarkan pembiayaan minimal sebesar Rp 2 miliar per transaksi dan jasa konsultasi keuangan. Krisis ekonomi global yang dimulai tahun 2010 lalu telah mendorong ALIF untuk mengubah fokus bisnis pada pembiayaan ritel. Hal ini disamping untuk meningkatkan sumber pendanaan, juga untuk mengambil manfaat dari pertumbuhan sektor konsumsi yang sangat besar di Indonesia dewasa ini dan di masa mendatang.

Saat ini ALIF yang memiliki Total Aset sebesar Rp786 miliar dan menawarkan berbagai jenis produk pembiayaan, mulai dari pembiayaan komersial untuk investasi barang modal untuk keperluan usaha seperti mesin dan alat berat maupun pembiayaan konsumtif (ritel) seperti mobil dan sepeda motor. Semua produk pembiayaan tersebut didasarkan pada prinsip keuangan syariah dengan menggunakan skema pembiayaan *Ijarah Muntahia Bittamlik* (Sewa dan Beli), dan *Murabahah* (Jual dan Beli).⁹⁸

⁹⁸ www.bankmuamalat.co.id,”*Kartu Share E-Debit*”,<https://www.bankmuamalat.co.id>, (Diakses tanggal 3 Juli 2019).

6) Penyebaran Kantor Cabang Bank Muamalat

Adapun persebaran Bank Muamalat Indonesia (BMI) sendiri memiliki 82 Kantor Pusat Operasional (Kantor Cabang / KC), 152 Kantor Cabang Pembantu (KCP) dan 57 Kantor Kas (KK) yang tentunya tersebar di beberapa provinsi di Indonesia. Seperti pada tabel di bawah ini, Bank Muamalat berada di urutan Nomor 3 sebagai Bank Umum Syariah :⁹⁹

Tabel 4.1
Kantor Cabang Bank Muamalat

No	Kantor Pusat Operasional (Unit)	Kantor Cabang Pembantu (Unit)	Kantor Kas (Unit)	Total (Unit)
1	82	52	157	291

2. Implementasi Muamalat Coaching Pada Bank Muamalat Surabaya KCP Ir. Soekarno

Adapun untuk memperoleh pemaparan yang jelas terkait penelitian terhadap implementasi *muamalat coaching* pada Bank Muamalat KCP Ir. Soekarno Surabaya yaitu peneliti melakukan magang di Bank Muamalat tersebut dan dalam menjalankan magang, peneliti juga melakukan Wawancara dengan Ibu Cynthia Renata Sari selaku Sub Branch Manager Bank Muamalat KCP Ir. Soekarno.

Dalam sesi tanya jawab tersebut, Ibu Cynthia Renata Sari memberikan keterangan yang cukup jelas kepada peneliti sehingga hasil wawancara antara peneliti dengan Ibu Cynthia Renata Sari selaku Sub Branch

⁹⁹ OJK Departemen Perizinan dan Informasi Perbankan, "Statistik Perbankan Syariah", (Jakarta : 2019), 5.

Manager Bank Muamalat dapat dipaparkan sebagai data pendukung dalam penelitian ini.

Menurut Ibu Cynthia bahwa yang dimaksud dengan *Muamalat Coaching* adalah “Suatu upaya yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku kepada para karyawan dengan memberikan penilaian terhadap kinerja dan kemampuan dari karyawan tersebut sehingga diharapkan setelah menerima muamalat coaching ini kemampuan dan kinerja karyawan tersebut menjadi meningkat dan lebih baik. Muamalat coaching bisa dikatakan pula sebagai *Key Performance Indicator* (KPI) atau Penilaian Kinerja Karyawan yang mana biasanya dipakai di perusahaan pada umumnya”.¹⁰⁰

Kemudian terkait dilakukannya Muamalat Coaching pada Bank Muamalat, beliau menyampaikan bahwa “Muamalat coaching dilakukan atas dasar penilaian manajemen dalam hal ini penilaian oleh Team Leader atau Supervisor terhadap karyawan yang dinilai masih kurang, baik dalam pelayanannya maupun dalam hal kemampuan personal terhadap penguasaan materi”.¹⁰¹

Selain itu, untuk menjawab atas pertanyaan kapanakah *muamalat coaching* ini diberikan kepada karyawan, Ibu Cynthia menjelaskan bahwa “Muamalat coaching diberikan saat karyawan tersebut diterima kaerja di Bank Muamalat dan pada saat pertama kali kerja, penilaian itu sudah

¹⁰⁰ Hasil Wawancara dengan Ibu Cynthia Renata Sari – Sub Branch Manager Bank Muamalat KCP. Ir. Soekarno Surabaya pada tanggal 17 Juli 2019 pukul 12.00 WIB.

¹⁰¹ Ibid.

dilakukan”.¹⁰² Sedangkan, untuk pertanyaan siapa saja yang akan melaksanakan Muamalat Coaching, dalam hal ini disampaikan bahwa “Seluruh karyawan Bank Muamalat KCP Ir. Soekarno. Dimana masing-masing karyawan dinilai oleh manajemen khususnya karyawan yang masih kurang dalam kualitas kinerjanya atau masih belum masuk ke dalam standar penilaian pelayanan Bank Muamalat”.¹⁰³

Selanjutnya, penilaian standar pelayanan yang menyatakan seseorang diberikan muamalat coaching, beliau menyampaikan jawabannya yaitu “Ya. Karena dengan adanya standar penilaian pelayanan inilah karyawan tersebut perlu diberikan muamalat coaching atau tidak yang mana standar penilaian pelayanan ini dilakukan oleh tim leader yang menilai karyawan tersebut selama bekerja setiap harinya”.¹⁰⁴

Adapun Muamalat Coaching akan menjamin peningkatan kualitas kinerja karyawan, Ibu Cynthia selaku Sub Branch Manager Bank Muamalat memberikan jawabannya yaitu “Ya tentu saja menjamin. Karena dengan diberikan muamalat coaching ini, maka karyawan tersebut akan mengetahui seberapa kemampuan atau skill mereka dalam memahami pekerjaannya terutama di dalam menguasai produk-produk Bank Muamalat, khususnya di KCP. Ir Soekarno ini”.¹⁰⁵

Demikian pula halnya seperti yang disampaikan oleh Ibu Cynthia atas pertanyaan peneliti yaitu terkait *Muamalat Coaching* semacam KPI untuk menilai karyawannya dan untuk *muamalat coaching* ini, karyawan

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Ibid.

tersebut akan diberitahukan terkait hasil *muamalat coaching* itu. Ibu Cynthia memaparkan jawabannya “Ya akan diberitahukan tapi kepada masing-masing karyawan dan tidak bersifat untuk dipublikasikan atau diumumkan. Karena itu bersifat rahasia. Selain itu dengan mengetahui hasil *muamalat caoching* ini, maka karyawan tersebut juga akan mengetahui sejauh mana kualitas kinerja mereka selama ini”.¹⁰⁶

Kemudian terkait pertanyaan peneliti dalam hal jangka waktu dilakukannya Muamalat Coaching, Ibu Cynthia memberikan penjelasan kepada peneliti, bahwa “Muamalat coaching ini biasanya dilakukan 1 bulan sekali untuk departemen bisnis seperti marketing, sales, sedangkan untuk back office atau non bisnis dilakukan 1 bulan sekali”.¹⁰⁷ Sedangkan, dalam hal kriteria yang menentukan karyawan dikatakan lulus dalam Muamalat Coaching ini, beliau memaparkan yaitu “Ya kalau karyawan tersebut dinilai sudah memenuhi standar penilaiannya”.

Selanjutnya dalam hal penilaian dasar terhadap departemen bisnis, beliau menyampaikan bahwa “untuk bagian bisnis tentu dilihat dari pencapaian kinerja karyawan dari target penjualan. Dalam hal ini penilaian terhadap *financing* (pembiayaan) atau *funding* (penyaluran dana). Apabila dalam setiap bulannya ternyata kinerja karyawan tersebut belum memenuhi target ya sudah tentu akan diberikan muamalat coaching”.¹⁰⁸ Lalu untuk departemen non bisnis, Ibu Cynthia juga memberikan pemaaparannya dengan jelas yaitu “Untuk departemen non bisnis ini

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Ibid.

tentunya penilaian dilihat dari selama karyawan tersebut bekerja seperti apa. Misalkan bagian OB, untuk penilaiannya dilihat dari kebersihan di kantor, kamar mandi kantor, menyediakan minuman bagi karyawan dan memenuhi keperluan rumah tangga”.¹⁰⁹

Adapun pertanyaan berikutnya yang disampaikan oleh peneliti kepada Ibu Cynthia adalah terkait nilai minimal peserta *Muamalat Coaching* bisa dinyatakan lulus. Dalam hal ini, beliau tidak dapat memberikan informasi terkait nilai dalam muamalat coaching tersebut, karena dinilai hal ini merupakan penilaian terhadap masing-masing karyawan dan tidak untuk diinformasikan sertabersifat rahasia”.¹¹⁰

Dengan adanya penjelasan tersebut, maka peneliti menyampaikan pertanyaan berikut kepada Ibu Cynthia yaitu terkait tindak lanjut bank jika peserta *Muamalat Coaching* belum dinyatakan lulus. Dalam hal ini beliau menjelaskan bahwa “Apabila dalam muamalat coaching, karyawan tersebut belum dinyatakan lulus, maka akan dilakukan muamalat coaching kembali hingga 3 kali. Jika dalam 3 kali muamalat coaching tersebut karyawan masih belum juga memenuhi standar muamalat coaching, maka akan diberikan teguran pertama sampai dengan ketiga. Dan apabila telah diberikan teguran, juga masih belum ada perubahan, maka karyawan tersebut akan diberikan surat peringatan pertama sampai ketiga. Jika masih juga dbelum memuaskan, maka baru dilakukan pemutusan hubungan kerja”.¹¹¹

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Ibid.

Berikutnya peneliti menyampaikan pertanyaan atas tujuan dan manfaat dilakukannya Muamalat Coaching.¹¹² Dalam jawabannya, disampaikan bahwa “tujuannya untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan tersebut dan manfaatnya untuk meningkatkan kualitas pelayanan bank, karena tentunya hal ini berpengaruh kepada kepuasan nasabah”.

Kemudian untuk pertanyaan berikutnya terkait siapa yang berhak memberikan nilai pada karyawan yang ikut Muamalat Coaching. Beliau memberikan penjelasan bahwa “Seperti yang tadi sudah disampaikan bahwa yang melakukan penilaian adalah team leader atau supervisornya”.¹¹³ Sedangkan untuk pertanyaan berikutnya kepada Ibu Cynthia, peneliti memberikan pertanyaan terkait persiapan yang harus dilakukan oleh karyawan yang akan mengikuti Muamalat Coaching. Adapun jawaban atas pertanyaan tersebut, beliau memaparkan bahwa “sebenarnya tidak ada yang perlu diprsiapkan, karena hal ini berkaitan dengan kinerja mereka selama bekerja dan pekerjaan itulah yang akan dinilai oleh pihak manajemen Bank, baik kemampuan terhadap penggunaan komputer, menguasai produk-produk bank dan tentunya dalam memberikan pelayanan terhadap nasabah. Hal-hal itulah yang menjadi dasar bagi karyawan sebelum dia diberi muamalat coaching”.

Selanjutnya sebagai pertanyaan terakhir kepada Ibu Cynthia dalam sesi wawancara terkait penerapan muamalat coaching di KCP Ir. Soekarno. Ibu Cynthia memberikan penjelasannya bahwa “untuk penerapan muamalat

¹¹² Ibid.

¹¹³ Ibid.

coaching di KCP. Ir. Soekarno sendiri selama ini sudah diterapkan dan sudah berjalan dengan baik. Hal ini pun juga sudah diketahui oleh masing-masing karyawan bahwa kinerja mereka dinilai selama mereka bekerja di Bank Muamalat”.¹¹⁴

3. Implementasi Muamalat Coaching Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan Bank Muamalat Surabaya KCP. Ir. Soekarno

Bank Muamalat Surabaya KCP. Ir. Soekarno sebagai salah satu kantor cabang Bank Muamalat Indonesia area Jawa Timur terus berupaya meningkatkan *performance*, baik dalam segi keuangan maupun pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan keseriusan Bank Muamalat Surabaya KCP. Ir. Soekarno dalam memperhatikan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tersedia. Adapun hal yang menjadi perhatian serius bagi Bank Muamalat Surabaya KCP. Ir. Soekarno adalah dengan dilakukannya *Muamalat Coaching* terhadap karyawan yang dinilai masih kurang dalam kualitas kinerjanya.

Bank Muamalat Surabaya KCP. Ir. Soekarno memastikan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat berkontribusi positif terhadap kinerja perusahaan. Pemenuhan indikator pencapaian kinerja cabang akan berdampak baik jika disertai dengan peningkatan kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) didalamnya yang berfungsi sebagai pelaksana kegiatan operasional kantor cabang.

Agar SDM yang bersangkutan dapat berkontribusi besar bagi perusahaan, maka penilaian kinerja sangatlah penting dilakukan, karena

¹¹⁴ Ibid.

dapat digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan pegawai maupun kantor cabang secara keseluruhan dalam pemenuhan target kerja. Diawali dengan penyusunan rencana kerja, melaksanakan rencana kerja, pelaporan hasil kerja kepada pimpinan, kemudian langkah terakhir pimpinan atau branch manager melakukan *approval* dan penilaian terhadap laporan pencapaian kinerja. Prosedur ini sudah sesuai dengan pedoman yang ada sebagaimana telah dipaparkan oleh Ibu Cynthia dalam wawancara terkait pihak yang berwenang memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan yang dinilai kurang.

Adapun penilaian yang akan dilakukan oleh manajemen terhadap kinerja karyawan Bank Muamalat Surabaya KCP. Ir. Soekarno adalah meliputi :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Inisiatif
4. Disiplin
5. Tangung jawab
6. Motivasi
7. Kerjasama
8. Pemahaman terhadap Tugas
9. Penyesuaian diri
10. Kepemimpinan
11. Pemecahan masalah
12. Pengambilan keputusan

Adapun ke-12 (kedua belas) kriteria di atas merupakan bagian dari indikator penilaian karyawan yang dilakukan terhadap pekerjaannya pada masing-masing departemen baik non bisnis maupun departemen bisnis. Namun apabila ke-12 indikator dimasukkan ke dalam bentuk Form Penilaian Kinerja Karyawan adalah seperti pada gambar berikut :

FORMULIR PENILAIAN KERJA KARYAWAN

Dengan ini kami mengajukan Penilaian Kerja Karyawan sebagai berikut :

Nama : _____
 Departemen : _____
 N I K : _____
 Jabatan : _____
 Periode Penilaian : _____

I. Absensi dan Keterlambatan

1. Sebab dan Jumlah Hari Absen
 - a. Sakit Hari : _____ b. Ijin : Hari : _____ c. Alpa : Hari : _____
2. Keterlambatan : Pernah / tidak ; jika pernah : Kali terlambat dalam 6 bulan
3. Datang Siang : Pernah / tidak ; jika pernah : Kali datang siang dalam 6 bulan
4. Pulang Cepat : Pernah / tidak ; jika pernah : Kali pulang cepat dalam 6 bulan

II. Penilaian Hasil Kerja

No.	ASPEK	NILAI				
		KS	K	C	CB	B
		1	2	3	4	5
1	Kualitas Kerja					
2	Kuantitas Kerja					
3	Inisiatif					
4	Disiplin					
5	Tanggung Jawab					
6	Motivasi					
7	Kerjasama					
8	Pemahaman terhadap Tugas					
9	Penyesuaian Diri					
10	Kepemimpinan*)					
11	Pemecahan Masalah*)					
12	Pengambilan Keputusan*)					
Nilai Total						
Nilai Akhir (Nil Tot / Jumlah Aspek)						

Keterangan : *) Hanya untuk level jabatan yang memiliki bawahan (Nilai Akhir min. 3)

III. Rekomendasi

- Dapat diperpanjang / diberhentikan Jabatannya / hubungan kerja
- Diberhentikan mulai tanggal
- Lain-lain

Yang Memberi Nilai
Atasan Langsung
Tgl.

Menyetujui
Pimpinan
Tgl.

Gambar 4.2
Form Penilaian Kinerja Karyawan

B. Analisis Data

1. Implementasi Muamalat Coaching Pada Bank Muamalat Surabaya KCP Ir. Soekarno

Berdasarkan hasil penelitian di Bank Muamalat Surabaya KCP. Ir. Soekarno, peneliti dapat menganalisis bahwa upaya yang dilakukan Bank Muamalat sudah cukup maksimal. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Cynthia Renata Sari selaku Sub Branch Manager mengatakan bahwa adanya muamalat coaching di Bank Muamalat dimulai sejak tahun 2015. Hal tersebut disebabkan karena adanya karyawan di Bank Muamalat yang belum atau bukan merupakan lulusan ilmu ekonomi khusus di syari'ah, akan tetapi lebih kepada karyawan yang ada di Bank Muamalat merupakan lulusan dari ilmu ekonomi murni atau ilmu ekonomi pada umumnya. Sehingga dengan alasan tersebut, maka Bank Muamalat perlu melakukan suatu upaya berupa diadakannya Muamalat Coaching.

Kemudian dalam wawancara dengan Ibu Cynthia, beliau menyampaikan bahwa penilaian yang telah dilakukan terhadap karyawan berdampak positif terhadap kinerja mereka. Sebagai contoh yaitu pada bagian Bisnis setelah mengikuti pelatihan Pemasaran menjadi lebih paham dan dalam operasional pemasaran produk bank Muamalat menjadi jelas dan diharapkan lebih menguasai terutama dalam mencari nasabah baik yang akan memberikan investasi maupun nasabah yang akan melakukan pembiayaan. Dimana dari training tersebut, berdampak dengan meningkatnya target yang dicapai oleh bagian bisnis.

Selain itu, penilaian muamalat coaching terhadap SDM juga dilakukan terhadap departemen non bisnis. Misalkan dalam hal ini back office atau salah satu contoh pada bagian Office Boy. Pelatihan yang diberikan kepada OB tentunya dalam memberikan pelayanan kepada seluruh karyawan Bank Muamalat, pelatihan sikap atau manner OB, cara membersihkan lantai, kaca ataupun toilet bahkan pelatihan dalam penggunaan alat kebersihan. Dimana dalam pelatihan tersebut tentunya pihak Bank Muamalat bekerjasama dengan pihak ketiga atau outsourcing.

Selanjutnya, penilaian yang diberikan kepada karyawan melalui muamalat coaching ini tentunya harus ditingkatkan ke dalam bentuk pengembangan sumber daya manusia yang diikuti oleh seluruh karyawan Bank Muamalat yaitu dapat melalui workshop untuk marketing, customer service, teller dan semua posisi yang ada di Bank Muamalat. Hasil wawancara dengan Ibu Cynthia mengatakan bahwa workshop yang diikuti bertujuan untuk menambah pengetahuan tentang bagaimana cara mengajak nasabah untuk menabung di Bank Muamalat Surabaya KCP Ir. Soekarno.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) melalui muamalat coaching yang dilakukan di Bank Muamalat sesuai dengan pedoman penilai *rating scale*. Hal ini dilakukan untuk mencegah timbul ketidak objektifan dalam proses penilaian kinerja pegawai. Pemahaman terhadap visi, misi dan tujuan perusahaan juga tidak lepas dari proses penilaian kinerja (*performance appraisal*) penilaian ini masuk dalam katogori people development. Hal ini dilakukan untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki

loyalitas kepada perusahaan sehingga setiap pekerjaan dilakukan dengan maksimal. Adapun penilaian tersebut yaitu :

1) *Achievement Orientation*

Adalah keinginan / tekad untuk bekerja dengan baik atau melampaui suatu standar prestasi. Standar tersebut dapat berupa prestasi diri sendiri di masa lampau (*improvement*); suatu ukuran yang obyektif (*result orientation*); prestasi kerja yang melebihi orang lain (*competitiveness*); sasaran yang menantang yang ditetapkan seseorang; atau sesuatu yang belum dilakukan orang lain (*innovation*).

2) *Teamwork*

Keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain untuk menjadi bagian dari kelompok, tidak bekerja secara terpisah dan saling berkompetisi.

3) *Interpersonal Understanding*

Usaha untuk memahami orang lain dan kemampuan untuk mendengarkan dan mengerti pikiran, perasaan dan masalah orang lain. Baik yang diucapkan maupun yang tidak sepenuhnya diucapkan.

4) *Integrity*

Bertindak konsisten sesuai dengan etika bisnis dan nilai rata-rata yang dianut organisasi walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini. Konsisten antara perkataan dengan perbuatan. Integritas menunjukkan bahwa tindakan seseorang sesuai dengan nilai-nilai yang diyakinkan.

5) *Customer Orientation*

Adalah keinginan untuk membantu atau melayani nasabah untuk memenuhi kebutuhan mereka. Artinya, berusaha untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan nasabah. Nasabah dapat diartikan secara luas, yaitu meliputi nasabah eksternal (customer dalam arti sebenarnya) dan nasabah internal (end-user di dalam organisasi).

Hasil akhir dari rata-rata pada setiap komponen penilaian kinerja (*performance appraisal*) selanjutnya berpatokan pada skala penilaian. Penentuan skala penilaian penting dilakukan untuk melihat rate dan kategori pegawai yang masuk kategori belum memenuhi, memenuhi, dan melebihi target kerja. Skala penilaian tersebut dapat dilihat melalui tabel berikut :

Tabel 4.2
Skala Penilaian Kinerja Karyawan

Skala Penilaian	Kategori Penilaian
< 20	Belum Memenuhi Ekspetasi
20 – 39	Memenuhi Beberapa Ekspetasi dan Perlu Ditingkatkan
40 – 48	Memenuhi Ekspetasi Bahkan Melebihi Beberapa Ekpetasi
49 – 54	Memenuhi Hampir Seluruh Ekpsetasi
55 – 60	Jauh Melebihi Ekspetasi

Sumber : Bank Muamalat Surabaya KCP. Ir. Soekarno

2. Implementasi Muamalat Coaching Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan Bank Muamalat KCP. Ir. Soekarno Surabaya

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh

kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan diukur.

Penilaian kinerja tidak hanya untuk mengevaluasi SDM, melainkan juga menjadi indikator sebaik apa aktivitas pengelolaan terhadap SDM telah dilakukan. Kinerja yang buruk berarti kegiatan seleksi, pelatihan dan pengembangan harus diperbaiki, atau kemungkinan ada masalah dengan komunikasi dan hubungan interpersonal dalam perusahaan. Alasan perlunya penilaian kinerja adalah memberikan informasi untuk menentukan kebijakan promosi dan besaran gaji, memberikan peluang untuk manajer dan bawahannya meninjau kembali perilaku terkait dengan kerja bawahan dan kemudian bersama-sama mengoreksinya, menjadi masukan untuk pengembangan karier karena melalui evaluasi penilaian ini terlihat kekurangan dan kelebihan karyawan.

Oleh sebab itu, upaya yang dilakukan Bank Muamalat untuk meningkatkan kualitas kinerja dan pengembangan karir karyawannya adalah dengan dilakukannya *muamalat coaching*, di samping adanya bentuk pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia atau sumber daya insani (SDI).

(SDI) pada Bank Perbankan Syariah, tentunya untuk antara lain :

- a. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan SDI bank syariah.
- b. Meningkatkan moral karyawan, dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka para SDI bank syariah akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

- c. Memperbaiki kinerja. SDI bank syariah yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan.
- d. Membantu SDI bank syariah dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi bank syariah, teknologi produk, dan sebagainya. Melalui pelatihan diharapkan SDI bank syariah diharapkan dapat mengetahui perubahan organisasi, teknologi baru dan produk baru bank syariah.
- e. Peningkatan karier SDI bank syariah. Dengan pelatihan kesempatan untuk meningkatkan karier menjadi besar karena keahlian, keterampilan dan prestasi lebih baik.
- f. Meningkatkan balas jasa yang diterima SDI bank syariah. Dengan pelatihan maka keterampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik dan gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji berdasarkan prestasi.

Sedangkan, tujuan dilakukannya *muamalat coaching* pada karyawan Bank Muamalat adalah untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan tersebut dan manfaatnya untuk meningkatkan kualitas pelayanan bank, karena tentunya hal ini berpengaruh kepada kepuasan nasabah.¹¹⁵ Dimana *Muamalat Coaching* ini merupakan suatu upaya yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku kepada para karyawan dengan memberikan penilaian terhadap kinerja dan kemampuan dari karyawan tersebut sehingga diharapkan setelah menerima *muamalat coaching* ini kemampuan dan kinerja karyawan tersebut menjadi

¹¹⁵ Ibid.

meningkat dan lebih baik. *Muamalat coaching* bisa dikatakan pula sebagai *Key Performance Indicator* (KPI) atau Penilaian Kinerja Karyawan yang mana biasanya dipakai di perusahaan pada umumnya.¹¹⁶

Tentunya dasar dari dilakukannya *muamalat coaching* ini adalah untuk memberikan penilaian dari manajemen terhadap karyawan yang dinilai masih kurang, baik dalam pelayanannya maupun dalam hal kemampuan personal terhadap penguasaan materi yang mana cakupannya dilakukan kepada seluruh karyawan Bank Muamalat yang dalam hal ini penilaian dilakukan oleh Team Leader atau Supervisornya pada departemen masing-masing.¹¹⁷

Selain itu, adanya *muamalat coaching* ini juga mempunyai bertujuan positif bagi karyawan sendiri agar mereka dapat meningkatkan karirnya sampai ke posisi yang lebih tinggi di Bank Muamalat dengan menunjukkan kinerja yang sangat baik di dalam pekerjaannya.

Kemudian dalam upaya memberikan penilaian kinerja kepada masing-masing karyawan, tentunya dilakukan sesuai standar penilaian yang dimiliki oleh Bank Muamalat dalam memberikan penilaian kinerja karyawannya yang mana dapat disebut dengan *Key Performance Indicator* (KPI).

Perlunya dilakukan penilaian kinerja karyawan ini tentunya untuk meningkatkan upaya pelayanan Bank Muamalat kepada nasabah. Sebab dengan penguasaan terhadap pekerjaannya, tentunya akan melancarkan kegiatan Bank Muamalat dalam memberikan pelayanan perbankan kepada nasabah Bank Muamalat. Diadakannya penilaian kinerja karyawan melalui *Muamalat Coaching* ini atas dasar dimana Perbankan Syariah membutuhkan

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Ibid.

SDM yang berbeda dengan SDM yang ada di Perbankan Konvensional. Kalau di Perbankan Konvensional membutuhkan SDM yang menguasai tentang ilmu perbankan murni, sedangkan Perbankan Syariah tidak hanya membutuhkan SDM yang menguasai ilmu perbankan murni, akan tetapi harus juga menguasai ilmu syariah. Maka dari itu, SDM yang dibutuhkan oleh Perbankan Syariah adalah SDM yang memiliki keahlian di bidang perbankan murni dan ilmu syariah.

Dengan adanya muamalat coaching ini, maka diharapkan adanya peningkatan terhadap kualitas kinerja karyawan terutama dalam pemahaman dan pengetahuan karyawan tentang perbankan syariah. Namun tidak saja kinerja karyawan tersebut menjadi meningkat, tentunya dengan sendirinya akan mempengaruhi terhadap perkembangan karir karyawan yang bersangkutan dimana dengan peningkatan karir, maka ada pula peningkatan terhadap kesejahteraan karyawan tersebut atau dalam bentuk *fianancial* maupun *non financial* bagi bank maupun pegawai itu sendiri.

Apabila dalam *muamalat coaching* tersebut, karyawan belum dinyatakan lulus, maka terhadap karyawan tersebut akan dilakukan *muamalat coaching* kembali hingga 3 kali. Jika dalam 3 kali *muamalat coaching* karyawan yang bersangkutan masih belum juga memenuhi standar penilaian *muamalat coaching*, maka karyawan tersebut akan diberikan teguran pertama sampai dengan ketiga. Dan apabila telah diberikan teguran, juga masih belum ada perubahan, maka karyawan tersebut akan diberikan surat peringatan pertama sampai ketiga. Jika masih juga belum memuaskan, maka baru dilakukan pemutusan hubungan kerja.