

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Bank Syariah Mandiri**

Krisis moneter dan ekonomi sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis politik nasional telah membawa dampak besar dalam perekonomian nasional. Krisis tersebut telah mengakibatkan perbankan Indonesia yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami kesulitan yang sangat parah. Keadaan tersebut menyebabkan pemerintah Indonesia terpaksa mengambil tindakan untuk merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

Lahirnya Undang-Undang No. 10 tahun 1998, tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan, pada bulan November 1998 telah memberi peluang yang sangat baik bagi tumbuhnya bank-bank syariah di Indonesia. Undang-Undang tersebut memungkinkan bank beroperasi sepenuhnya secara syariah atau dengan membuka cabang khusus syariah.

PT Bank Susila Bakti (PT Bank Susila Bakti) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi berupaya keluar dari krisis 1997 - 1999 dengan berbagai cara. Mulai dari langkah-langkah menuju merger sampai pada akhirnya memilih konversi menjadi bank syariah dengan suntikan modal dari pemilik.

Dengan terjadinya merger empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim dan Bapindo) ke dalam PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31

Juli 1999, rencana perubahan PT Bank Susila Bakti menjadi bank syariah (dengan nama Bank Syariah Sakinah) diambil alih oleh PT Bank Mandiri (Persero).

PT Bank Mandiri (Persero) selaku pemilik baru mendukung sepenuhnya dan melanjutkan rencana perubahan PT Bank Susila Bakti menjadi bank syariah, sejalan dengan keinginan PT Bank Mandiri (Persero) untuk membentuk unit syariah. Langkah awal dengan merubah Anggaran Dasar tentang nama PT Bank Susila Bakti menjadi PT Bank Syariah Sakinah berdasarkan Akta Notaris: Ny. Machrani M.S. SH, No. 29 pada tanggal 19 Mei 1999. Kemudian melalui Akta No. 23 tanggal 8 September 1999 Notaris: Sutjipto, SH nama PT Bank Syariah Sakinah Mandiri diubah menjadi PT Bank Syariah Mandiri.

Pada tanggal 25 Oktober 1999, Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 1/24/KEP. BI/1999 telah memberikan izin perubahan kegiatan usaha konvensional menjadi kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah kepada PT Bank Susila Bakti.

Selanjutnya dengan Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/1999 tanggal 25 Oktober 1999, Bank Indonesia telah menyetujui perubahan nama PT Bank Susila Baktimenjadi PT Bank Syariah Mandiri.

Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999 merupakan hari pertama beroperasinya PT Bank Syariah Mandiri.

Kelahiran Bank Syariah Mandiri merupakan buah usaha bersama dari para perintis bank syariah di PT Bank Susila Bakti dan Manajemen PT Bank Mandiri yang memandang pentingnya kehadiran bank syariah dilingkungan PT Bank Mandiri

(Persero). PT Bank Syariah Mandiri hadir sebagai bank yang mengkombinasikan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani yang melandasi operasinya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan PT Bank Syariah Mandiri sebagai alternatif jasa perbankan di Indonesia.

([www.syariahamandiri.co.id](http://www.syariahamandiri.co.id). 14-02-2013)

#### **4.1.2 Sejarah Bank Syari'ah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu**

Memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat khususnya ummat Islam terhadap sistem ekonomi yang berlandaskan syariah, Bank Mandiri telah mengembangkan sayapnya dengan terbentuknya lembaga keuangan yang berlandaskan pada syariah. Untuk mewujudkan hal tersebut lembaga perbankan ini telah mengembangkan sayapnya di seluruh Indonesia dengan mendirikan Bank Mandiri Syariah. Bahkan Bank Mandiri Syariah tidak hanya berdiri di daerah-daerah yang mayoritas penduduknya beragama Islam namun juga merata di wilayah Indonesia bagian timur seperti misalnya di Papua dan Sulawesi Utara.

Kabupaten Bojonegoro sebagai salah satu daerah di Propinsi Jawa Timur yang penduduknya 95 % beragama Islam menuntut lembaga perbankan yang berlandaskan syariah ini untuk membuka cabang demi memenuhi keinginan masyarakat. Dengan pertimbangan tersebut maka Bank Mandiri Syariah Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu merupakan cabang yang ke 527 di wilayah Propinsi Jawa Timur.

Berkenaan dengan hal itu pada Hari Selasa, 19 Agustus 2011 telah dibuka secara resmi pengoperasian dan tasyakuran berdirinya Bank Syariah Mandiri Kantor

Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu. Hadir dalam acara tersebut Bupati Bojonegoro Suyoto, di hadiri juga para tokoh agama, tokoh masyarakat dan undangan yang lain.

Sementara itu Bupati Bojonegoro Suyoto menyambut baik dengan berdirinya Bank Syariah mandiri Cabang Pembantu Kalitidu Bojonegoro. Diharapkan dengan berdirinya lembaga perbankan yang baru ini dapat lebih menggerakkan roda perekonomian di wilayah Kalitidu Bojonegoro. Selain itu tuntutan masyarakat akan ekonomi syariah telah terpenuhi. Suyoto juga menyatakan bahwa masyarakat Kalitidu Bojonegoro yang sebagian besar bergerak di bidang usaha juga mengharapkan bantuan dari lembaga-lembaga perbankan untuk membantu mereka baik itu melalui pinjaman lunak dan sebagainya. Di samping itu lembaga ini juga dapat membantu Ummat Islam yang ingin menunaikan Ibadah Haji dengan Tabungan Haji, Talangan Haji dan sebagainya.

Acara ini ditandai dengan pembukaan rekening perdana atas nama Bupati Bojonegoro Suyoto. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kalitidu Bojonegoro ini terletak di yang terletak di jalan raya Kalitidu no 98 Bojonegoro siap melayani masyarakat dengan yang terbaik sesuai dengan nilai-nilai syariat Islam.

*(Wawancara dengan Bapak Jumartono/Kepala KCP. 10.20. 17-03-13.)*

#### **4.1.3 Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri serta nilai *ETHIC* (*Shared Values***

##### **Bank Syariah Mandiri)**

##### 1.) Visi Perusahaan

Menjadi bank Syari'ah terpercaya pilihan mitra usaha

## 2.) Misi Perusahaan

- a.) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan.
- b.) Mengutamakan perhimpunan dana *consumer* dan penyaluran pembiayaan pada segmen UMKM.
- c.) Merekrut dan mengembangkan pegawai professional dalam lingkungan kerja yang sehat.
- d.) Mengembangkan nilai-nilai syariah *universal*.
- e.) Melaksanakan operasional bank sesuai standar perbankan yang sehat.

## 3.) Nilai *ETHIC* (*Exellence, Team Work, Humanity, Integrity, Customer Focus*) *Shared Values* Bank Syariah Mandiri

### a.) *EXCELLENCE* ( *Imtiyaz* )

Berupaya mencapai kesempurnaan melalui perbaikan yang terpadu dan berkesinambungan.

*Core Behaveor* (Perilaku utama )

1. *Perfection* : Berkomitmen pada kesempurnaan
2. *Ownership* : Mengembangkan sikap rasa saling memiliki yang positif
3. *Prudence* : Menjaga amanah secara hati-hati dan selalu memperhitungkan resiko atas keputusan yang di ambil dan tindakan yang dilakukan
4. *Competence*: Meningkatkan keahlian sesuai tugas yang di berikan dan tuntutan profesi *banker*

b.) *TEAM WORK* ('Amal jama'iy)

Mengembangkan lingkungan kerja yang saling bersinergi

*Core Behaveor* (Perilaku utama )

1. *Trust* : Mengembangkan sikap saling percaya diri yang didasari pikiran dan perilaku positif
2. *Result* : Memiliki orientasi pada hasil dan nilai tambah bagi *stakeholders*
3. *Respect* : Menghargai pendapat dan kontribusi orang lain
4. *Effective Communication* : Mewujudkan iklim lalu lintas pesan yang lancar dan sehat,serta menghindari kegagalan dengan selalu meningkatkan ketrampilan berkomunikasi

c.) *HUMANITY* (Insaaniah)

Menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan yang religious

*Core Behaveor* (Perilaku utama )

1. *Sincerity* : Meluruskan niat untuk mendapatkan ridha allah
2. *Universality* : Mengembangkan nilai-nilai kebaikan yang diterima oleh seluruh umat manusia
3. *Sosial responsibility* : Memiliki kepedulian terhadap lingkungan dan social tanpa mengabaikan tujuan perusahaan.

d.) *INTEGRITY* (Shidiq)

Menaati kode etik profesi dan berfikir serta berperilaku terpuji

*Core Behaveor* (Perilaku utama )

1. *Honesty* : Menjunjung tinggi kejujuran dalam setiap perilaku
2. *Disipline* : Melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan ketentuan dan tuntutan perusahaan serta nilai-nilai syariah
3. *Responsibility* : Menerima tugas sebagai amanah dan menjalankannya dengan penuh tanggung jawab.

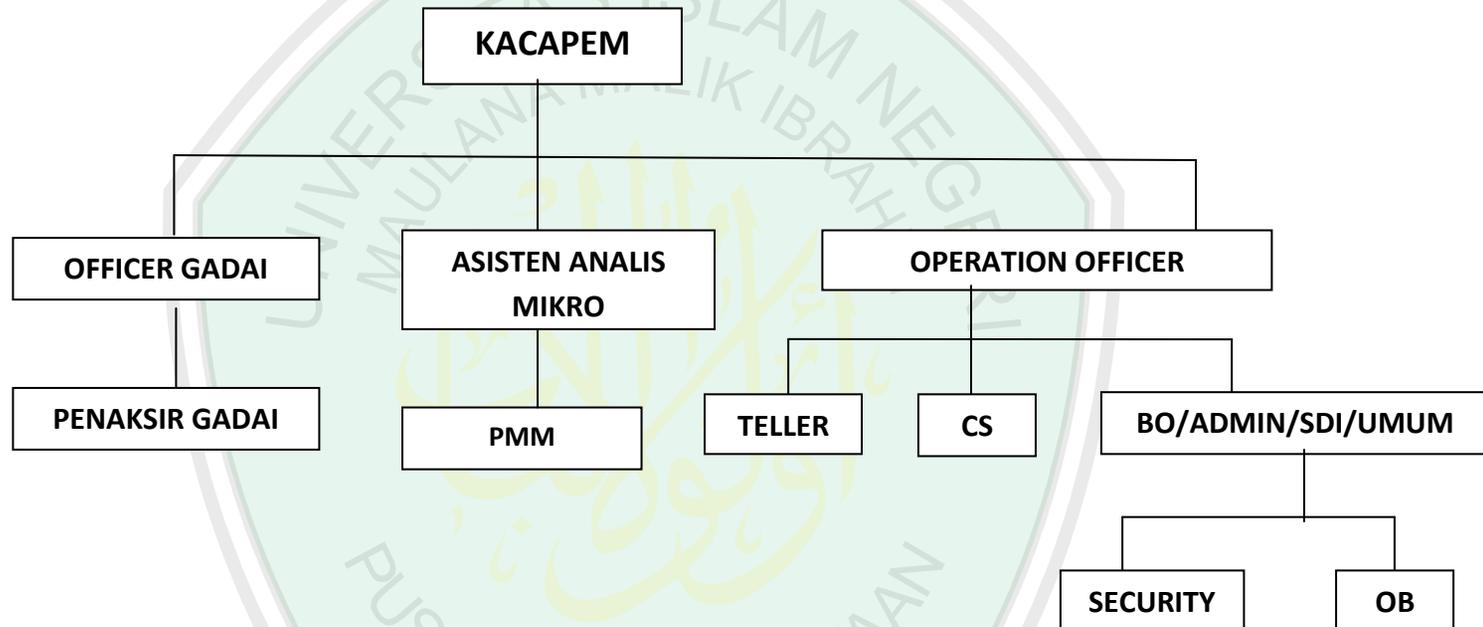
e.) *CUSTOMER FOCUS* (Tafdhiilu Al-'Umalaa)

Memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan (*external* dan *internal*) untuk menjadikan Bank Syariah Mandiri sebagai mitra yang terpercaya dan menguntungkan.

*Core Behavior* (Perilaku utama )

1. *Good Governance* : Melaksanakan tata kelola organisasi yang sehat
2. *Innovation* : Proaktif menggali dan mengimplementasikan ide-ide baru untuk memberikan layanan lebih baik dan lebih cepat dibanding *competitor*
3. *Customer Satisfying* : Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan

**4.1.4 Struktur Organisasi Instansi/Perusahaan Pengelolaan Bank Syari'ah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu yaitu sebagai berikut:**



#### 4.1.4.1. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi yaitu pada dasarnya merupakan kerangka pembagian tugas wewenang dan tanggung jawab dari organisasi tersebut. Sedangkan kegunaan adalah agar lebih terlihat adanya pembagian tugas yang jelas sehingga dapat menghindarkan kesimpangsiuran tugas dan akan terlihat adanya hubungan kerja antara bagian-bagian di dalam organisasi tersebut.

Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu menggunakan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhannya. Setiap bagian yang dibentuk dapat dilaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.

Unit yang dibawai Kepala Cabang Pembantu yaitu *Officer Gadai, Asisten Analis Mikro, Operation Officer*. Pimpinan Penaksir Gadai atau disebut *marketing* dan *Officer Gadai* adalah pimpinan unit gadai, Pelaksana *Marketing Mikro* dibawah pimpinan *Asisten Analis Mikro*, dan *Adminstrasi*, Sumber Daya Insani dan Umum di bawah pimpinan *Operation Officer* dari Untuk lebih jelas struktur organisasinya dapat dilihat dalam daftar gambar 4.1.4

#### 4.1.4.2 Job Discreption

##### 1.) *Job discreption* Pelaksana *Marketing* Mikro (PMM)

Pelaksana *Marketing* Mikro (PMM) merupakan *marketing* dibawah koordinasi *Small & Micro Banking Devision* dan berada di unit Warung Mikro. Dalam satu outlet Warung Mikro proporsionalnya terdiri dari 1 Kepala

Warung Mikro (KWM), 1 Asisten Analis Mikro (AAM), 3 Pelaksana *Marketing* Mikro (PMM) dan 1 Administrasi Pembiayaan Mikro (APM).

Job desk Pelaksana *Marketing* Mikro (PMM) secara lebih detail adalah sebagai berikut:

a.) Memasarkan produk pembiayaan Warung Mikro

Memasarkan produk Tunas (pembiayaan dengan plafond 2-10 juta rupiah), Madya (pembiayaan dengan plafond 10-50 juta rupiah), dan Utama (Pembiayaan dengan plafond 50-100 juta rupiah). Dari tiga produk tersebut juga terdapat berbagai program pembiayaan mulai dari program golbertap (golongan berpenghasilan tetap) pembiayaan karyawan, program implant (pembiayaan kelompok/kolektif) untuk instansi dan program KUR (Kredit Usaha Rakyat).

b.) Memastikan dokumen kelengkapan pembiayaan

Memastikan kelengkapan dokumen legal berupa kartu tanda penduduk (KTP), kartu keluarga (KK), akta nikah, dokumen jaminan (BPKB/SHGB/SHM), nomor pokok wajib pajak (NPWP), surat izin usaha perorangan (SIUP), tanda daftar perusahaan (TDP), izin mendirikan bangunan (IMB) dan pembukuan usaha calon nasabah.

c.) Melakukan *pre screening/filtering* awal terhadap permohonan nasabah yaitu

Melakukan investigasi awal terhadap calon nasabah terkait dengan karakter calon nasabah, kapasitas usaha nasabah, dan nilai jaminan yang layak untuk diberi pembiayaan.

d.) Melakukan *monitoring* terhadap nasabah pembiayaan *existing*

*Maintenance* terhadap perkembangan usaha nasabah *existing*, *maintenance* potensi *top up/ suplesi/* penambahan fasilitas pembiayaan maksimal *outstanding* (pinjaman pokok) sampai dengan 200 juta rupiah.

e.) Melakukan penagihan terhadap nasabah pembiayaan *existing*

Melakukan *maintenance* kelancaran angsuran perbulan.

Tabel 4.1. *Matriks kompetensi pegawai Pelaksana Marketing Mikro*

NO	PELAKSANA MARKETING MIKRO	KRITERIA	KOMPETENSI PERILAKU
<b>I</b>	<b>JOB DESK</b>	Minimal Pendidikan D-3	<b>1. Kompetensi Inti</b>
	Memasarkan produk pembiayaan Warung Mikro	Lebih diutamakan memiliki pengalaman pembiayaan di:	Integritas Kerja
	Memastikan kelengkapan dokumen pembiayaan	1. Lembaga Keuangan Mikro	Dorongan Berprestasi
	Melakukan pre screening/filtering awal terhadap permohonan nasabah	2. Perbankan yang menangani pembiayaan mikro	Orientasi Pelayanan Pelanggan
	Melakukan monitoring terhadap nasabah pembiayaan existing		<b>3. Kompetensi Spesific</b>
	Melakukan penagihan terhadap nasabah pembiayaan existing		Pencarian Informasi
			Mempengaruhi Orang Lain
			Percaya Diri
			<b>4. Kompetensi Kepemimpinan</b>
			Pengarahan
			Mengembangkan Orang Lain
			Kepemimpinan

## 2.) *Job discription Sharia Funding Executive (SFE)*

- a.) Memasarkan produk pendanaan dan investasi.
- b.) Mengetahui mengenai karakteristik calon nasabah, produk yang akan ditawarkan dan kemampuan membangun kepercayaan dan ketertarikan calon nasabah akan kualitas produknya.
- c.) Mengkomunikasikan produk dengan bagus, interpersonal skill yang hebat, mampu membina hubungan baik dan *networking* yang bagus dengan nasabah/calon nasabah yang berpotensi menanamkan dananya di bank.
- d.) Menganalisa dan mengeksplorasi kebutuhan para calon nasabah. menawarkan produk secara elegan dan mempergunakan beberapa pendekatan pada calon nasabah baru.

## 4.2 Karakteristik Karyawan

### 4.2.1 Karakteristik Karyawan berdasarkan Jenis Kelamin

Pada PT Bank Syariah Mandiri KCP Bojonegoro Kalitidu, berdasarkan jenis kelamin, Pelaksana *Marketing* Mikro (PMM) terdapat 3 (tiga) orang dan semuanya berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan pada *Sharia Funding Executive (SFE)*, terdapat 1 (satu) orang laki-laki dan 1 (satu) orang perempuan. Jadi, karakteristik Pelaksana *Marketing* Mikro (PMM) dan *Sharia Funding Executive (SFE)* berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh laki-laki. Hal ini disebabkan karena pekerjaan tersebut merupakan pekerjaan lapangan. Pertimbangan jenis kelamin pada perusahaan ini menjadi sangat penting karena adanya mayoritas karyawan berjenis kelamin laki-laki adalah pekerjaan tersebut memerlukan kondisi tubuh yang prima.

Secara ringkas tabulasi karyawan berjenis kelamin sebagaimana tabel berikut yang bersumber dari data primer Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Bojonegoro Kalitidu, Januari 2013.

**Tabel. 4.2**  
**Karyawan Marketing PMM dan SFE Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Karyawan
Laki-laki	4
Perempuan	1
<b>JUMLAH</b>	<b>5</b>

#### 4.2.2 Karakteristik Karyawan berdasarkan Pendidikan

Dilihat dari pendidikan terakhir, mayoritas karyawan yang bekerja di PT Bank Syariah Mandiri KCP Kalitidu berpendidikan terakhir sebagai sarjana atau strata satu. Pekerjaan pada PT Bank Syariah Mandiri KCP Kalitidu menuntut karyawan yang memiliki yang sesuai dengan kualifikasi masing-masing pekerjaannya khususnya untuk pekerjaan yang merupakan kegiatan inti perusahaan. Untuk Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) dan *Sharia Funding Executive* (SFE) minimal pendidikan adalah D3 (Diploma tiga). Sedangkan untuk pekerjaan pada level manajer dituntut pekerjaan dari karyawan tersebut adalah sarjana strata dua.

**Tabel. 4.3**  
**Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Nama	Jabatan	Pendidikan	Karyawan
Indra	PMM	S1	1 orang
Juni	PMM	S1	1 orang
Hanip	PMM	S1	1 orang
Rizky	SFE	D3	1 orang
Nia	SFE	D3	1 orang
<b>JUMLAH</b>			<b>5 Orang</b>

### 4.2.3 Karakteristik Karyawan berdasarkan Usia

Pengelompokan karyawan berdasarkan usia, memberikan hasil bahwa karyawan BSM KCP Bojonegoro Kalitidu mayoritas berusia antara 22-29 tahun. Hal ini disebabkan usia ini dianggap paling produktif dan masih memiliki semangat kerja yang tinggi serta mampu berkomunikasi secara baik dengan atasan maupun karyawan yang menjadi bawahannya. Diharapkan dengan adanya kesamaan usia dan rentang usia yang tidak terlalu jauh dapat menjadikan semua karyawan mampu bekerja sama dengan baik.

**Tabel. 4.4**  
**Karakter Berdasarkan Usia**

Nama	Jabatan	Usia (Tahun)	Karyawan
Indra	PMM	24	1 orang
Juni	PMM	29	1 orang
Hanip	PMM	25	1 orang
Rizky	SFE	22	1 orang
Nia	SFE	23	1 orang
<b>JUMLAH</b>			<b>5 orang</b>

### 4.2.4 Karakteristik Karyawan berdasarkan Lama Kerja

Dilihat dari masa kerja karyawan pada *marketing* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu kalitidu diperoleh hasil dari wawancara bahwa mayoritas karyawan telah bekerja selama 1 tahun. Karena perusahaan sendiri baru didirikan pada tahun 2011. Loyalitas yang tinggi diharapkan ada pada setiap karyawan yang bekerja pada perusahaan ini. Hal ini dapat dilihat rendahnya tingkat *turn over* yang terjadi pada perusahaan ini.

**Tabel. 4.5**  
**Berdasarkan Karakteristik Lama Bekerja**

Nama	Jabatan	Masa Bekerja (Tahun)	Karyawan
Indra	PMM	< 1 thn	1 orang
Juni	PMM	1 tahun	1 orang
Hanip	PMM	8 bln	1 orang
Nia	SFE	1 tahun	1 orang
Rizky	SFE	1 tahun	1 orang
<b>JUMLAH</b>			<b>5 Orang</b>

### 4.3 Pembahasan Hasil Analisis Data

#### 4.3.1 Tantangan yang dihadapi Marketing *Funding* dan *Lending* di Bank

##### Syariah Mandiri

Di BSM KCP Kalitidu Bojonegoro memiliki *marketing lending* atau pelaksana *marketing mikro* (PMM) berjumlah 3 karyawan dan *marketing funding* atau *sharia funding executive* (SFE) mempunyai marketing berjumlah 2 karyawan. Semua *marketing* masih tersebut berstatus *outsourcing*.

Khusus untuk divisi *marketing* atau pemasaran dituntut memberikan kontribusi maksimal untuk perusahaan. Pelaksana *marketing mikro* (PMM) dan *sharia funding executive* (SFE) sebagai bagian dari divisi *marketing* dalam perusahaan perbankan Syariah Mandiri yang berperan sebagai ujung tombak dari perusahaan harus bekerja menjalankan tugasnya dengan maksimal. Adapun tugas dari seorang Pelaksana *marketing mikro* (PMM) dan *sharia funding executive* (SFE) adalah sebagai berikut:

1. Mencari order penjualan/memasarkan produk pembiayaan dan mencari dana untuk investasi melalui berbagai sumber nasabah. Dari sini terlihat jelas bahwa tugas Pelaksana *marketing mikro* (PMM) dan *sharia funding executive*

(SFE) dalam perusahaan pembiayaan dan pendanaan adalah untuk mencari dan memberikan informasi mengenai produk pembiayaan baik berupa informasi prosedur pembiayaan, besarnya bunga yang harus dibayarkan, dan jangka waktu kepada nasabah yang ingin hutang. Sedangkan SFE hanya memberikan pendanaan atau investasi kepada calon nasabah.

2. Melakukan survey dan membuat analisa kemampuan nasabah serta merekomendasikan kalayakan atau menolak aplikasi kredit yang diajukan. Setelah calon nasabah mengajukan permohonan pembiayaan, maka tugas dari seorang Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) selanjutnya adalah melakukan evaluasi terkait kebenaran data-data yang diberikan calon konsumen, serta mengevaluasi tingkat kemampuan konsumen guna mengurangi resiko kerugian apabila calon nasabah mengalami masalah dalam melakukan pembayaran cicilan. Setelah itu barulah pelaksana *marketing mikro* merekomendasikan hasil evaluainya tersebut kepada *Asisten Analis Mikro* (AAM) untuk kemudian direkomendasikan kepada perusahaan. Selain itu pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) juga ditugaskan sebagai *maintenance* sedangkan *sharia funding executive* (SFE) hanya bertugas mencari dana saja kepada calon nasabah. Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) paling banyak mengetahui tetang nasabahnya oleh karena itu PMM melakukan penagihan dengan dibantu seorang *Asisten Analis Mikro* (AAM).

**a). Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM)**

Pada PMM setiap karyawan di targetkan pencairan sebesar Rp. 250.000.000/bulan. Apabila dalam satu tahun semua target terealisasikan total pencairan mencapai Rp. 3.000.000.000 (3 M). Akan tetapi, berdasarkan hasil wawancara dengan para karyawan masih banyak *marketing* yang belum mencapai target yang di tentukan oleh perusahaan. Seperti halnya yang terjadi pada salah satu pegawai yang belum mencapai target dia bekerja mulai bulan januari sampai desember 2012, dalam satu tahun dia hanya bisa target sekitar Rp. 1.400.000.000 (1.4 M) (Hanip, 22-1-2013, 15:50). Sebagian besar kendala yang dialami *marketing* semua sama yaitu adanya *red area* (karakter calon nasabah yang kurang prospektif untuk pembiayaan, area terlarang, daerah yang ter *black list*), *competitor* baik persaingan dari perbankan yang terkait dengan margin pembiayaan maupun koperasi yang terkait dengan kecepatan proses pencairan pembiayaan, karena masyarakat lebih memilih pencairan yang cepat sedangkan Bank Syariah Mandiri sendiri dalam pencairan harus sedikit membutuhkan waktu yang lama karena harus diproses secara detail. Masyarakat sekitar Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu sedikit yang berwirausaha dan meskipun mereka berwirausaha mereka usahanya dengan kapasitas plafond pembiayaan di bawah Rp. 100.000.000. Masyarakat sekitar area tersebut lebih suka bertani, memilih bank yang lebih dekat akses jalan cepat. Selain itu juga kurangnya pengetahuan tentang bank syariah sendiri karena Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Kalitidu baru di bangun tahun 2011.

Gaji yang dirasa belum sesuai dengan beban kerja juga memicu adanya marketing tidak bisa target. Pekerjaan atau job desk Pelaksana *Marketing* Mikro (PMM) untuk (*selling*) pencapaian pembiayaan sudah berat, apalagi masih harus dibebani *maintenance repayment*/ mengawal kelancaran angsuran nasabah. Jadi dua job desk sekaligus, sebagai *marketing* dan *collector*. Dengan multi fungsinya PMM tersebut, terkadang waktu PMM malah banyak tersita untuk *collection* dari pada *selling* atau mengejar pencapaian *outstanding*. Dengan pekerjaannya yang demikian berat tetapi status *outsourcing* dan gaji sedikit tidak sesuai dengan kesejahteraan karyawan itu memicu penurunan loyalitas PMM.

**b). Sharia Funding Executive**

*Sharia Funding Executive* (SFE) memiliki tugas yaitu mencari dana kecil berupa tabungan, giro, deposito dari nasabah. Mengetahui mengenai karakteristik calon nasabah, produk yang akan ditawarkan dan kemampuan membangun kepercayaan dan ketertarikan calon nasabah akan kualitas produknya. Mengkomunikasikan produk dengan bagus, interpersonal skill yang hebat, mampu membina hubungan baik dan *networking* yang bagus dengan nasabah/calon nasabah yang berpotensi menanamkan dananya di Bank Syariah Mandiri. Menganalisa dan mengeksplorasi kebutuhan para calon nasabah. menawarkan produk secara elegan dan mempergunakan beberapa pendekatan pada calon nasabah baru.

Setiap karyawan ditargetkan sesuai dengan jabatan yang di emban, jabatan terdiri dari tiga macam yang setiap jabatan mempunyai target masing masing semakin tinggi jabatan semakin tinggi pula target yang harus dicapai, jabatan tersebut terdiri

dari jabatan *Trainee* yang mempunyai target sebesar 30 NOA (*Number of Account* atau Jumlah Rekening Tabungan) tabungan perbulan yaitu sama dengan Rp. 50.000.000 per bulan. *Junior* memiliki target 60 NOA (*Number of Account*) perbulan sebesar Rp. 125.000.000 perbulan, dan *Senior* adalah jabatan yang paling tinggi sebesar 90 NOA (*Number of Account*) sebesar Rp. 250.000.000 perbulan.

Seperti halnya pada karyawan SFE dari hasil wawancara (Rizky, 28-01-2013, 16:10), dia berumur 23 tahun bekerja 1 tahun dan status kerja sebagai *outsourcing* awal menjabat sebagai *trainee* bekerja awal pada bulan januari sampai april 2012, dia bisa mencapai target selama tiga bulan mendapat nasabah sebanyak 109 nasabah, karena masih *trainee* jadi yang dihitung hanya jumlah rekeningnya untuk nominal tidak dihitung menurut prosedur BSM. Rizky bisa memenuhi target karena dia memiliki motivasi yang tinggi, dia lebih banyak menawarkan ke sekolah-sekolah, dan adanya dukungan dari orang tua. Target *trainee* juga masih sedikit.

Kendala-kendala yang dihadapi saat menawarkan nasabah untuk menabung yaitu mayoritas daerah petani sehingga dia lebih suka memakai hasilnya sendiri dari pada untuk di tabung. Masyarakat belum tau mendalam tentang bank syariah mandiri jadi masih perlu adanya pembelajaran lagi. Daerah atau area Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu lokasinya dekat dengan Bank Syariah Mandiri cabang Bojonegoro sehingga masyarakat lebih memilih menabung di Bank Syariah Mandiri Cabang Bojonegoro karena akses jalan menuju kesana lebih mudah dan cepat. Kesulitan yang dialami SFE adalah budaya masyarakat sekitar yang lebih

memilih untuk memutar uangnya dalam usaha dari pada menabung, karena segmen SFE itu untuk dana kecil atau perhimpunan dana masyarakat menengah ke bawah.

Terkait dengan beban kerja dan gaji, salah satu karyawan SFE yang peneliti wawancarai ini tidak mengeluh adanya gaji yang di berikan, gaji sudah cukup karena dia hanya memiliki satu pekerjaan seperti yang sudah di jelaskan diatas yaitu hanya menawarkan produk-produk tabungan atau dana kecil sehingga lebih fokus, tidak seperti beban kerja PMM yang menjalankan dua fungsi sekaligus yaitu *marketing* dan *collection*. Pada pemasaran yang dilakukan SFE juga tidak jarang mereka *cross selling* dengan produk pembiayaan PMM, sehingga terjadi total *football* yang akan mempermudah pencapaian baik dana atau pun pembiayaan BSM KCP Bojonegoro Kalitidu.

Karyawan memiliki hubungan dengan atasan yang baik dan terbuka sehingga sebagian karyawan ada yang merasa malu kepada atasan jika tidak memenuhi target sebagai bentuk integritas. *Selling skill* (kemampuan) para karyawan juga masih perlu ditingkatkan. Ada juga karyawan yang menyatakan belum sesuai antara posisi sekarang dengan *skill* (kemampuan) yang dimiliki. Hubungan dengan rekan kerja juga sangat baik memicu *teamwork* yang solid. Agar selalu tercipta keharmonisan para karyawan di luar jam kerja selalu menyempatkan untuk berkumpul bersama. Tidak lupa juga atasan selalu memberi motivasi dan arahan agar selain semangat dalam bekerja, tentunya untuk memenuhi kebutuhan yaitu mencapai target yang sudah di bebaskan

### 4.3.2 Deskripsi Beban Kerja

#### Uraian Tugas Pokok Pekerjaan Pelaksana Marketing Mikro (PMM) dan *Shariah Funding Executive* (SFE)

Berdasarkan informasi mengenai pekerjaan PMM yang dikumpulkan melalui teknik wawancara dan observasi, maka tugas-tugas pokok pekerjaan dapat disimpulkan seperti pada Tabel berikut:

**Tabel 4.6**  
**Uraian Tugas Pokok Pekerjaan Pegawai Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM)**

No	Tugas-tugas pokok	Unsur tugas pokok
1.	Memasarkan produk pembiayaan Warung Mikro	Memasarkan produk Tunas (pembiayaan dengan plafond 2-10 juta rupiah), Madya (pembiayaan dengan plafond 10-50 juta rupiah), dan Utama (Pembiayaan dengan plafond 50-100 juta rupiah).
2.	Memastikan dokumen kelengkapan pembiayaan	Memastikan kelengkapan dokumen legal berupa kartu tanda penduduk (KTP), kartu keluarga (KK), akta nikah, dokumen jaminan (BPKB/SHGB/SHM), nomor pokok wajib pajak (NPWP), surat izin usaha perorangan (SIUP), tanda daftar perusahaan (TDP), ijin mendirikan bangunan (IMB) dan pembukuan usaha calon nasabah.
3.	Melakukan <i>pre screening/filtering</i> awal terhadap permohonan nasabah	Melakukan investigasi awal terhadap calon nasabah terkait dengan karakter calon nasabah, kapasitas usaha nasabah, dan nilai jaminan yang layak untuk diberi pembiayaan.

4.	Melakukan monitoring terhadap nasabah pembiayaan <i>existing</i>	<i>Maintenance</i> terhadap perkembangan usaha nasabah <i>existing</i> , <i>maintenance</i> potensi <i>top up/ suplesi/</i> penambahan fasilitas pembiayaan maksimal <i>outstanding</i> (pinjaman pokok) sampai dengan 200 juta rupiah.
5.	Melakukan penagihan terhadap nasabah pembiayaan <i>existing</i> .	Melakukan <i>maintenance</i> kelancaran angsuran perbulan.

(Wawancara dengan Marketing Pelaksana Marketing Mikro Januari 2013)

#### **Uraian Tugas Pokok Pekerjaan *Shariah Funding Executive* (SFE)**

Berdasarkan informasi mengenai pekerjaan SFE yang dikumpulkan melalui teknik wawancara dan observasi, maka tugas-tugas pokok pekerjaan dapat disimpulkan seperti pada Tabel berikut:

**Tabel 4.7**  
**Uraian Tugas Pokok Pekerjaan *Syariah Funding Executive* (SFE)**

No	Tugas-Tugas Pokok	Unsur Tugas Pokok
1.	Memasarkan produk pendanaan dan investasi.	Menawarkan nasabah yang akan menabung
2.	Mengetahui mengenai karakteristik calon nasabah,	Produk yang akan ditawarkan dan kemampuan membangun kepercayaan dan ketertarikan calon nasabah akan kualitas produknya.
3.	Mengkomunikasikan produk dengan bagus.	Interpersonal skill yang hebat, mampu membina hubungan baik dan <i>networking</i> yang bagus dengan nasabah/calon nasabah yang berpotensi menanamkan dananya di bank.

4.	Menganalisa dan mengeksplorasi kebutuhan para calon nasabah.	Menawarkan produk secara elegan dan mempergunakan beberapa pendekatan pada calon nasabah baru
----	--	---

(Wawancara dengan Marketing Syariah Funding Executive (SFE) Januari 2013)

### **Gambaran Hari dan Waktu Kerja Karyawan**

Menurut Windri Novera dalam skripsinya (2010:38) menjelaskan bahwasanya hari kerja menunjukkan jumlah hari yang tersedia untuk bekerja bagi karyawan. Waktu kerja adalah satuan waktu tertentu yang tersedia untuk bekerja, misal dalam jam per tahun atau menit per tahun. Hari kerja dan waktu kerja merupakan hal yang penting untuk diketahui dalam melakukan analisis beban kerja. Berdasarkan hari kerja dan waktu kerja, dapat diketahui bagaimana gambaran penggunaan waktu yang tersedia untuk bekerja oleh karyawan.

Berdasarkan data yang ada yang dilakukan Syari'ah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu sesuai ketetapan seluruh karyawan bekerja selama lima hari dalam seminggu yaitu dari hari senin hingga jumat atau sebanyak 263 hari kerja dalam setahun. Adapun jam kerja karyawan per hari yaitu sejak pukul 08.00-17.00 WIB.

### **Penggunaan Waktu Kerja**

Penggunaan metode *work sampling*, seperti yang dinyatakan oleh Barnes (1980) yang dikutip dari Indriana (2009) dalam Novera dalam skripsinya (53:2010), bertujuan untuk mengetahui persentase seorang karyawan menggunakan jam kerja mereka untuk bekerja dan tidak bekerja. Formulir *work sampling* dipersiapkan

sebelum melakukan pengamatan. Contoh formulir *work sampling* dapat dilihat pada Lampiran . Hal-hal yang dilakukan dalam penggunaan metode *work sampling* yaitu :

- a. Mengamati kegiatan yang dilakukan oleh karyawan selama jam kerja dan membagi kegiatan-kegiatan tersebut ke dalam kategori produktif, tidak produktif, dan pribadi.
- b. Kegiatan pengamatan dilakukan setiap sepuluh menit per pengamatan. Jumlah pengamatan yang diperoleh dikalikan dengan sepuluh, karena lamanya pengamatan dilakukan selama sepuluh menit, sehingga diperoleh jumlah penggunaan waktu kerja dalam menit untuk setiap kategori kegiatan produktif, tidak produktif, maupun pribadi.

Kegiatan produktif yang diamati di setiap divisi Pelaksnan *Marketing Mikro* dan *Sariah Funding Executive* yaitu semua kegiatan yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tugas-tugas pokok masing-masing divisi. Jenis-jenis kegiatan yang tidak produktif yaitu terlambat berangkat kerja, pulang lebih awal, istirahat (ngopi), main. Biasanya ini terjadi akibat karyawan merasa lelah dan bertujuan untuk menghilangkan penat untuk sesaat. Adapun kegiatan pribadi yaitu seperti makan, minum, shalat, tidur.

**Tabel 4.8**  
**Jumlah penggunaan waktu kerja karyawan *Marketing Pelaksana Marketing Mikro dan Sariah Funding Executive***

Nama Karyawan	Total Waktu (Menit)			Jumlah	Presentase (%)			Total Presentase
	1	2	3		1	2	3	
Indra (PMM)	1260	240	150	1650	76.36%	14.54%	9.09%	100%
Juni (PMM)	1360	130	160	1650	82.42%	1.93%	9.69%	100%
Hanip (PMM)	1300	220	130	1650	78.78%	13.33%	7.78%	100 %
Nia (SFE)	1380	180	90	1650	83.63%	10.9%	5.45%	100%
Rizky (SFE)	1390	160	100	1650	84.24%	9.69%	6.06%	100%
<b>Rata-rata</b>	1338	186	126	1650	81.48% %	10.278 %	7.61 %	100%
<b>Rata-rata perhari</b>	446	62	42	550	-	-	-	-
<b>Jam perhari</b>	7.433	1.033	0.7	9.166	-	-	-	-

*Data amatan peneliti (data primer), januari 2013*

Keterangan :

1 = jenis kegiatan produktif

2 = jenis kegiatan tidak produktif

3 = jenis kegiatan pribadi

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui untuk jenis kegiatan yang bersifat produktif, jumlah penggunaan waktu dari karyawan berkisar antara 76.36 persen

hingga 84.24 persen. Jumlah penggunaan waktu oleh karyawan untuk kegiatan yang bersifat tidak produktif berkisar antara 9.69 persen hingga 14.54 persen dan untuk kegiatan yang bersifat pribadi berkisar antara 5.45 persen hingga 9.69 persen.

Penggunaan waktu untuk kegiatan produktif seperti yang terlihat pada tabel 4.8 , yang paling tinggi terletak pada karyawan *Sharia Funding Executive* 84.24 persen, sedangkan yang paling rendah terdapat pada Pelaksana *Marketing Mikro* yaitu sebesar 76.36 persen.

Berdasarkan hasil pengamatan, tingginya angka penggunaan waktu untuk kegiatan produktif pada karyawan *Sharia Funding Executive* yaitu 84.24 persen dan Pelaksana *Marketing Mikro* 82.42 persen.

Urutan tertinggi penggunaan waktu produktif berikutnya adalah pada marketing *Sharia Funding Executive* yaitu sebesar 83.63 persen dari keseluruhan waktu yang tersedia untuk bekerja.

Berdasarkan hasil pengamatan baik Pelaksana *Marketing Mikro* dan *Sharia Funding Executive*, dapat diketahui bahwa selama pengamatan berlangsung sebagian karyawan sering melakukan urusan tidak produktif dan pribadi mereka pada saat jam kerja terlihat dari beberapa karyawan memperoleh nilai tidak produktif antara 76.36 persen dan 78.78 persen. Hal ini menyebabkan memiliki urutan masing-masing kedua dan ketiga terendah dalam penggunaan waktu untuk kegiatan produktif yaitu masing-masing dengan angka penggunaan waktu terendah sebesar 76.78 persen dan tertinggi sebesar 83.33 persen.

Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa sebagian karyawan yang menjabat sebagai Pelaksana *Marketing Mikro* tidak mencapai kerja produktif dikarenakan pekerjaan Pelaksana *Marketing Mikro* selain *selling* mereka juga bekerja sebagai *maintenance*, bagi karyawan yang memiliki nilai produktif rendah mereka lebih banyak melakukan kegiatan tidak produktif dan pribadi. Hal tersebut menyebabkan angka penggunaan waktu produktif rendah.

Menurut Ilyas dalam Windri Novera (2010:41) menyebutkan bahwasanya waktu kerja produktif seorang yang optimum mencapai 80%. Berdasarkan data diatas tidak semua karyawan yang bekerja sebagai marketing bekerja secara tidak produktif terbukti masih banyak karyawan yang memiliki prosentasi produktif dibawah 80% dan karyawan yang produktif hanya tiga orang dua oarang menjabat sebagai *marketing Sharia Funding Executive* dan satu *marketing Pelaksana Marketing Mikro* yaitu antara 82.42 persen sampai 84.24 dan benar-benar menggunakan waktu kerja untuk kegiatan yang bersifat pelaksanaan tugas.

#### **4.3.3 Menghitung dan Menganalisis Alokasi Beban Kerja Karyawan**

Beban kerja merupakan hal yang penting dalam perhitungan formasi karyawan dan dapat dipakai untuk menghitung jumlah karyawan yang efisien. Jika karyawan setiap harinya dapat bekerja secara efektif maka pekerjaanya dapat selesai tepat pada waktunya.

1. Menghitung waktu kerja efektif yang tersedia bagi pegawai selama satu tahun.

Perhitungannya sebagai berikut :

Jumlah Hari menurut Kalender dalam 1 tahun		365 hari
Jumlah Hari Sabtu & Minggu	104 hari	
Jumlah Hari Libur Nasional	14 hari	
Jumlah Cuti bersama	12 hari	
Jumlah absent (sakit, izin, dll)	<u>0 hari</u> +	

Hari kerja efektif dalam 1 tahun

102 hari –  
263 hari

1 hari kerja = 9 jam – 1 jam (waktu istirahat)  
= 8 jam

Waktu efektif dalam 1 tahun = 80% x 8 jam  
= 6,4 jam

Waktu produktif dalam 1 tahun = 263 hari kali x 6,4 jam/hari = 1683,2 jam

Penjelasan:

Waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja terdiri dari hari kerja efektif dan jam kerja efektif. Waktu kerja efektif berlaku sama di seluruh unit. Hari kerja efektif dapat dihitung dengan menggunakan cara berikut ini. Diketahui jumlah hari berdasarkan kalender 2012 adalah sebanyak 365 hari. Jumlah hari sabtu dan minggu adalah sebanyak 104 hari dalam setahun. Kemudian hari libur nasional pada tahun 2012 adalah sejumlah 14 hari dan cuti tahunan berdasarkan informasi dari Kalender Bank Syariah Mandiri yaitu 12 hari. Total hari libur diperoleh dengan menjumlahkan hari sabtu dan minggu, dengan hari libur nasional dan cuti tahunan yaitu sebesar 130 hari. Terakhir, hari kerja efektif diperoleh dengan mengurangi jumlah hari pada kalender 2012 dengan total hari libur sehingga diperoleh hari kerja efektif yaitu sebanyak 263 hari.

Asumsi menurut *International Loabor Organization* dalam Lituhayu (35:2008), pegawai dianggap produktif apabila mampu menyelesaikan 80% dari beban kerja

pegawai. Dari hasil perhitungan di atas menunjukkan waktu produktif dalam satu tahun adalah 1683,2 jam. Ada dua cara untuk menghitung keefisienan pegawai yaitu menggunakan waktu produktif dan menghitung dengan menggunakan beban kerja pegawai. Oleh karena itu, analisis beban kerja berdasarkan deskripsi pekerjaan masing-masing karyawan sangat penting untuk diketahui. Karyawan yang memiliki beban kerja yang berat yang membutuhkan ketelitian, usaha keras untuk mendapat nasabah, tenaga yang ekstra untuk melakukan pekerjaan di lapangan penyelesaiannya membutuhkan waktu yang lama dan banyak dalam mencari nasabah.

#### 4.3.3.1 Beban Kerja Pelaksana *Marketing Mikro*

Perhitungan dan Alokasi Beban Kerja divisi *Marketing Pelaksana Marketing Mikro* (PMM). Pada bagian penagihan dan penjualan atau pemasaran produk dari perbankan bertugas mengatur dan mengawasi aktifitas penjualan produk, mengamati perilaku konsumen serta pesaing.

**Tabel 4.9**  
**Beban Kerja Divisi Marketing Pelaksana *Marketing Mikro***

Deskripsi Pekerjaan PMM	Jenis Pekerjaan	Frekuensi dalam 1 tahun	Waktu rata-rata Penyelesaian tugas
Memasukan produk pembiayaan Warung Mikro	Rutin	263x	10 hari
Memastikan dokumen kelengkapan pembiayaan	Rutin	263x	3 hari
Melakukan <i>pre screening/filtering</i> awal terhadap permohonan nasabah	Rutin	263x	2 hari

Melakukan monitoring terhadap nasabah pembiayaan <i>exiting</i> ( <i>menjaga kelancaran angsuran</i> )	Rutin	210x	10 hari
<b>Total Beban Kerja Marketing PMM</b>			<b>5145 hari</b>

Dari tabel 4.9 menunjukkan beban kerja untuk Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) sebesar 5145 hari. Memasukan produk pembiayaan Warung Mikro atau memasarkan produk pembiayaan membutuhkan hari lebih lama karena setiap tanggal 1 sampai 15 *marketing* Pelaksana *Marketing Mikro* difokuskan dan di tugaskan untuk memasarkan produknya ke nasabah tetapi dalam 10 hari tersebut Pelaksana *Marketing Mikro* bukan hanya memasarkan produknya akan tetapi mereka mengerjakan tugas-tugas lain seperti mengambil berkas dari nasabah, melakukan survei kenasabah lain, Memastikan dokumen kelengkapan pembiayaan membutuhkan waktu sampai 3 hari karena tergantung pada nasabahnya, nasabah yang mengulur-ulur waktu untuk mengumpulkan datanya akan lebih membutuhkan waktu yang lama dan Melakukan *pre screening/filtering* awal terhadap permohonan nasabah membutuhkan waktu maksimal 2 hari karena harus melakukan analisa terlebih dahulu kepada calon nasabah. Pada jabatan Pelaksana *Marketing Mikro* pekerjaan yang dilakukan bersifat rutin namun. Hal ini dikarenakan pekerjaan penjualan dan penagihan dilakukan dilapangan dan banyak memakan waktu cukup banyak dan setiap tanggal 15 sampai akhir bulan *marketing* PMM ditugaskan menjadi *maintenance* tetapi pada waktu menjadi *maintenance marketing* Pelaksana *Marketing Mikro* juga harus tetap memasarkan produk pembiayaan. Pekerjaan dinilai sangat

berat karena memiliki dua beban kerja dalam 1 bulan sehingga membutuhkan ketelitian konsentrasi serta kesiapan mental, kecepatan dan tubuh yang prima.

#### 4.3.3.2 Beban Kerja *Sharia Funding Executive*

Perhitungan dan Alokasi Beban Kerja divisi Marketing *Sharia Funding Executive* (SFE). Pada bagian Memasarkan produk pendanaan dan investasi dari perbankan bertugas mengatur dan mengawasi aktifitas penjualan produk, mengamati perilaku konsumen serta pesaing.

**Tabel 4.10**  
**Beban Kerja *Sharia Funding Executive***

Deskripsi Pekerjaan SFE	Jenis Pekerjaan	Frekuensi dalam 1 tahun	Waktu rata-rata Penyelesaian tugas
Memasarkan produk pendanaan dan investasi	Rutin	263x	2 hari
Mengetahui mengenai karakteristik calon nasabah, produk yang akan ditawarkan dan kemampuan membangun kepercayaan dan ketertarikan calon nasabah akan kualitas produknya.	Rutin	263x	1 hari
Mengkomunikasikan produk dengan bagus, interpersonal skill yang hebat, mampu membina hubungan baik dan <i>networking</i> yang bagus dengan nasabah/calon nasabah yang berpotensi menanamkan dananya di bank.	Rutin	263x	1 hari
Menganalisa dan mengeksplorasi kebutuhan para calon nasabah. menawarkan produk secara elegan dan mempergunakan beberapa pendekatan pada calon nasabah baru.	Rutin	263x	1 hari
<b>Total Beban Kerja Marketing SFE</b>			<b>1315 hari</b>

Pada tabel 4.10 menunjukkan beban kerja karyawan pada *marketing Sharia Funding Executive* adalah sebesar 1315 hari, pekerjaan dilakukan oleh karyawan pada divisi ini adalah bersifat rutin. Hal ini dikarenakan pekerjaan mencari dana dan proses pendokumentasian yang dilakukan secara rutin. Pekerjaan *Sharia Funding Executive* hanya mencari tabungan sehingga mereka lebih fokus pada satu pekerjaan saja dan bisa dikatakan beban kerja yang di emban tidak terlalu berat jadi bekerja dalam 1 hari sampai 2 hari bisa terselasaikan seperti paparan data diatas.

#### **4.3.4 Penilaian Kinerja**

Kinerja merupakan ukuran proforma individu secara kualitas dan kuantitas dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya dalam Lituhayu (2008: 70) Mangkunegara, 2002. Kinerja perlu dianalisis karena keberhasilan suatu organisasi dalam menerjemahkan tujuannya dapat dilihat dari kinerja masing-masing individu yang pada akhirnya secara keseluruhan akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

##### **4.3.4.1 Penilaian Kinerja Pelaksana *Marketing Mikro* dan Penilaian Kinerja**

###### ***Sariah Funding Executive***

###### **a) Penilaian Kinerja Pelaksana *Marketing Mikro***

Dari hasil wawancara Penilaian Kinerja Pelaksana *Marketing Mikro* yaitu : *Performance Contract* 2012 yaitu penilaian yang dilakukan setiap tiga bulan sekali dari aspek kuantitatif dan kualitatif. Kedua aspek tersebut juga digunakan sebagai menilai prestasi kinerja karyawan.

Dari hasil wawancara tentang target karyawan kepala (Kantor Cabang Pembantu) KCP pak Jumartono (3-01-2013) menyatakan tidak puas dengan hasil karyawan *marketing* karena masih banyak karyawan yang tidak mencapai target karena banyak kendala seperti masalah *priceing*, banyak nasabah yang berkarakter jelek, semakin banyaknya kompetitor, kecepatan proses pembiayaan juga memicu adanya masalah, karena nasabah butuh dana cepat sehingga banyak nasabah memilih perbankan lain atau koperasi yang lebih dekat dan proses cepat, *Red area* karena daerah mempunyai potensi bahwa utang adalah hibah sehingga masyarakat tidak mau membayar kredit dan memiliki karakter jelek, *Reward* juga diberikan kepada karyawan yang hanya mencapai target, berprestasi. Reward itu berupa:

1. Bonus
2. Kenaikan Jabatan
3. Diangkat menjadi pegawai tetap

Punishment yang diberikan kepada karyawan yang tidak mencapai target setiap tiga bulan sekali yaitu berupa:

1. Perpanjangan kontrak kerja
2. PHK
3. Training yang perlu diikuti (Training diikuti sesuai dengan jabatan)

**Tabel 4.11**  
**Pencapaian Kinerja**

Nama Karyawan	Jabatan	Beban target/ Milyar	Realisasi dalam 1 tahun	Prosentase (%)
Juni	PMM	3 Milyar	1.050.000.000	35 %
Indra	PMM	3 Milyar	1.631.200.000	54,37 %
Hanip	PMM	3 Milyar	1.329.665.000	44,32 %
Nia	SFE (Junior)	1.5 Milyar / 720 NOA	700.821.148	46,72 %
Rizky	SFE (Junior)	1.5 Milyar / 720 NOA	514.404.193	34,29 %

Sumber: Rincian Realisasi tahun 2012

Pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa karyawan bagian *marketing* selama tahun 2012 tidak ada yang mencapai target yang ditentukan perusahaan, karena target beban yang cukup tinggi dan berat sehingga para *marketing* tidak bisa mencapai target sedangkan dalam indikator penilaian jika target tercapai angka persen harus diatas 75%. Jika dilihat dalam tabel indikator penilaian kinerja, karyawan memiliki predikat tidak baik dengan kondisi tidak tercapai.

**Tabel. 4.12**  
**Indikator penilaian kinerja PMM KCP Bank Syariah Mandiri Kalitidu Bojonegoro**

PENCAPAIAN	ANGKA	KONDISI	PREDIKAT
dibawah 75%	<50	Tidak Tercapai	Tidak Baik
76-85%	50-<60	Sebagian Tercapai	Hampir Baik
86-94%	60-<70	Hampir Tercapai	Baik (-)
95-102%	70-<80	Tercapai	Baik (+)
103%-109%	80-<90	Lebih Tercapai	Lebih Baik
Di atas 109%	90-<100	Sangat Tercapai	Sangat Baik

### b) Penilaian Kinerja *Sariah Funding Executive*

Seperti penilaian Pelaksana *Marketing Mikro*, *Sharia Funding Executive* juga menggunakan penilaian yaitu *Performance Contract* 2012 penilaian yang dilakukan setiap tiga bulan sekali dari aspek kuantitatif dan kualitatif. Aspek tersebut juga digunakan sebagai menilai prestasi kinerja karyawan.

#### 4.3.5 Menghitung Jumlah karyawan Yang efisien pada Bank Syariah Mandiri Kantor Kepala Cabang Bojonegoro Kalitidu

Menghitung jumlah karyawan yang efisien dilakukan dengan membagi jumlah beban kerja dengan waktu produktif yang dikerjakan selama satu tahun, dengan rumus dan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Jumlah Pegawai} = \frac{\text{Beban kerja Karyawan dalam 1 tahun (satuan dalam jam)} \times \text{satu orang}}{\text{Efektif dan efisien Waktu produktif dalam 1 tahun (satuan dalam jam)}}$$

##### **Divisi *Marketing***

Di divisi *marketing* memiliki lima karyawan. Terdiri dari tiga Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) dan dua karyawan *Shariah Funding Executive* (SFE)

##### a. Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM)

$$\frac{5145}{1683,2} = 3,05 \approx 3$$

Berdasarkan perhitungan untuk Pelaksana *Marketing Mikro* diperoleh hasil bahwa jumlah pegawai yang efisien untuk bagian ini adalah 3 orang. Jumlah karyawan yang ada saat ini perlu ditambah atau tidak ditambah tapi diberikan peningkatan pada insentif atau kompensasi dan gaji ditingkatkan.

b. *Sharia Funding Executive* (SFE)

$$\frac{1315}{1683,2} = 0,78 \approx 1$$

Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil bahwa jumlah pegawai yang efisien untuk bagian ini adalah 1 orang. Jumlah karyawan yang ada saat ini perlu ditambah atau tidak ditambah tapi diberikan peningkatan pada insentif atau kompensasi.

**4.3.6 Perhitungan Beban kerja karyawan pada marketing Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) dan *Sharia Funding Executive* (SFE) digunakan sebagai penilaian individual.**

Seperti dalam penilaian kinerja *marketing*, maka *marketing* dinilai secara *Performance Contract* 2012 setiap tiga bulan sekali baik *marketing* Pelaksana *Marketing Mikro* dan *Sharia Funding Executive* cara menilai kinerjanya sama. Jadi *marketing* dinilai empat kali selama satu tahun dalam bentuk tabel sebagai berikut:

**Tabel: 4.13**  
**Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) digunakan sebagai penilaian prestasi individual**

Karyawan	Triwulan ke 1					
	I	(%)	II	(%)	III	(%)
Hanip (PMM)	80.000.000	32%	50.000.000	20%	190.000.000	76%
	Triwulan ke II					
	IV	(%)	V	(%)	VI	(%)
	127.000.000	50.8%	205.000.000	82%	115.000.000	46%
	Triwulan ke III					
	VII	(%)	VIII	(%)	IX	(%)
	55.000.000	22%	68.665.000	27.4%	95.000.000	38%
	Triwulan ke IV					
X	(%)	XI	(%)	XII	(%)	
140.000.000	56%	126.000.000	50.4%	78.000.000	31.2%	
Karyawan	Triwulan ke I					
	I	(%)	II	(%)	III	(%)
	65.000.000	26%	198.000.000	79.2%	357.000.000	142.8%

Indra (PMM)	<b>Triwulan ke II</b>					
	IV	(%)	V	(%)	VI	(%)
	<b>264.000.000</b>	<b>105.6%</b>	<b>80.000.000</b>	<b>32%</b>	<b>109.000.000</b>	<b>43.6%</b>
	<b>Triwulan ke III</b>					
	VII	(%)	VIII	(%)	IX	(%)
	<b>120.700.000</b>	<b>48.2%</b>	<b>107.000.000</b>	<b>42.8%</b>	<b>77.500.000</b>	<b>31%</b>
	<b>Triwulan ke IV</b>					
	X	(%)	XI	(%)	XII	(%)
	<b>90.000.000</b>	<b>36%</b>	<b>65.000.000</b>	<b>26%</b>	<b>98.000.000</b>	<b>39.2%</b>
<b>Karyawan</b>	<b>Triwulan ke II</b>					
Juni (PMM)	IV	(%)	V	(%)	VI	(%)
	<b>30.000.000</b>	<b>12%</b>	<b>10.000.000</b>	<b>4%</b>	<b>30.000.000</b>	<b>12%</b>
	<b>Triwulan ke III</b>					
	VII	(%)	VIII	(%)	IX	(%)
	<b>10.000.000</b>	<b>4%</b>	<b>15.000.000</b>	<b>6%</b>	<b>15.000.000</b>	<b>6%</b>
	<b>Triwulan ke IV</b>					
	X	(%)	XI	(%)	XII	(%)
	<b>10.000.000</b>	<b>4%</b>	<b>20.000.000</b>	<b>8%</b>	<b>10.000.000</b>	<b>4%</b>

Dari tabel 4.13 dapat kita lihat bahwa setiap karyawan dalam targetnya mengalami perubahan setiap tiga bulannya karyawan bernama Hanip (Pelaksana *Marketing Mikro*) pada triwulan I di bulan ke III pencapain target beban yang terealisasi tertinggi adalah 75% atau dana yang terealisasi sebesar Rp. 190.000.000 di triwulan ke II terdapat kenaikan pada bulan ke V yaitu sebesar Rp.205.000.000 atau 82%, pada triwulan ke III mengalami penurunan yaitu 38% atau hanya Rp. 95.000.000, triwulan ke IV terealisasi sebesar Rp.40.000.000 atau 56%.

Indra memiliki target yang sangat bagus, yaitu melebihi target yang dibebankan, dana yang terealisasi pada triwulan I pada bulan ke III sebesar 142,8% atau sebesar Rp. 357.000.000 dan pada triwulan ke II mencapai 105,6% atau sebesar Rp. 264.000.000 dan pada Triwulan ke III dan ke IV mengalami perubahan penurunan yaitu 48,2% dan 39,2%.

Pada triwulan ke II hanya mendapat 12% atau sebesar Rp. 30.000.000 triwulan ke III turun menjadi Rp. 15.000.000 atau 6% dan pada triwulan ke IV terdapat sedikit kenaikan sebesar 8% yang terealisasi Rp. 20.000.000.

**Tabel:4.14**  
**Sharia Funding Executive (SFE) digunakan sebagai penilaian prestasi individual.**

Karyawan	Jumlah Rekening	Triwulan ke I						
		I	(%)	II	(%)	III	(%)	
Nia (SFE)	103	6.455.660,04	5.16%	16.187.633,12	12,9%	41.740.133,54	33,3%	
		Triwulan ke II						
	84	IV	(%)	V	(%)	VI	(%)	
		6.205.314,66	4,96%	39.706.646,42	31,7%	149.116.853,14	119,2%	
	103	Triwulan ke III						
		VII	(%)	VIII	(%)	IX	(%)	
		10.138.771,02	8,1%	35.137.584,20	28,1%	27.178.572,78	21,7%	
	86	Triwulan ke IV						
		X	(%)	XI	(%)	XII	(%)	
		54.512.312,65	43,6%	16.544.312,65	13,2%	111.482.399,41	89,1%	
	Karyawan	Jumlah Rekening	Triwulan ke I					
			I	(%)	II	(%)	III	(%)
Rizky (SFE)	82	17.878.282,04	14,3%	48.994.822,61	39,1%	86.111.180,87	68,8%	
		Triwulan ke II						
	73	IV	(%)	V	(%)	VI	(%)	
		15.151.759,48	12,1%	78.980.993,72	63,1%	126.090.33,54	100,8%	
	70	Triwulan ke III						
		VII	(%)	VIII	(%)	IX	(%)	
		78.234.454,39	62,5%	30.764.425,59	24,6%	85.718.512,97	68,5%	
	81	Triwulan ke IV						
		X	(%)	XI	(%)	XII	(%)	
		47.461.791,73	37,9%	12.516.596,40	10%	72.914.989,57	58,3%	

Dari tabel 4.14 bisa dilihat bahwa karyawan bernama Nia pada triwulan ke I memperoleh rekening sebesar 103 rekening dan dana tertinggi terdapat pada bulan ke III sebesar Rp. 41.740.133,54 atau 33.3% . Pada triwulan ke II jumlah rekening turun menjadi 84 dan dana yang terealisasi mencapai target yang dibebankan yaitu pada bulan ke IV 119,2% dan dana yang terealisasi sebesar Rp. 149.116.853,14, dana mengalami penurunan kembali yaitu Rp. 35.137.584,20 atau 28,1% dan rekening naik menjadi 103, pada triwulan ke IV memperoleh 86 rekening dengan mendapat dana sebesar 89,1% atau sebesar Rp. 111.482.399,41.

Karyawan bernama Rizki memperoleh 82 rekening dan dana sebesar Rp. 86.111.180,87 atau 68,8% pada triwulan 1, triwulan ke II memperoleh dana yang melebihi beban yang ditargetkan pada bulan VI sebesar Rp. 126.090.33,54 atau 100.8% dan hanya memperoleh 73 rekening. Pada triwulan ke III pada bulan ke IX mengalami penurunan dana sebesar Rp. 85.718.512,97 atau 68,5% dengan memperoleh 70 rekening. Triwulan IV memperoleh 81 rekening dan pada bulan XII dana yang terealisasi 58.3% atau Rp. 72.914.989,57.

Dari tabel 4.14 dan penjelasan singkat di atas dapat kita lihat bahwa masih sedikit karyawan yang berkinerja baik, karyawan Pelaksana *Marketing Mikro* atau *Sharia Funding Executive* yang mencapai target diatas 75% (Berdasarkan Indikator penilaian kinerja tabel 4.12) jumlah dana atau penilaian kinerja pembiayaan yang diperoleh dalam tiga bulan sekali masih banyak di bawah 75% dibandingkan dengan dana dan pembiayaan yang tidak tercapai. Tetapi ada beberapa karyawan yang berhasil mencapai target melebihi beban yang telah di yang diberikan perusahaan yaitu dana

yang terealisasi sebesar Rp. 126.090.33,54 atau 100.8% dan Rp. 149.116.853,14 atau 119,2% sedangkan pembiayaan yang terealisasi sebesar Rp. 205.000.000 atau 82%, kemudian sebesar 105,6% atau sebesar Rp. 264.000.000 dan pembiayaan mencapai 142,8% atau sebesar Rp. 357.000.000.

Berdasarkan Indikator Penilaian yang ditetapkan pada PT. Bank Syariah Mandiri, pegawai dianggap produktif atau memiliki kinerja baik apabila mampu menyelesaikan 75 % dari beban kerja pegawai. Jadi karyawan yang memiliki nilai baik diatas 75% atau tercapai targetnya selama penilaian tiga bulan sekali mereka dianggap produktif karena bisa merealisasikan sesuai beban yang diberikan perusahaan. Sebaliknya Bagi karyawan yang angka persenya dibawah 75% maka pegawai dinggap tidak produktif karena tidak mampu menyelesaikan target yang diberikan perusahaan. Penilaian sangat penting bagi karyawan agar karyawan bisa mengevaluasi kembali dan perbaikan kinerjanya agar kinerjanya bisa tercapai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dinilai sangat tidak baik, sehingga perlu diambil tindakan yang dapat meningkatkan keadaan saat ini dengan meningkatkan motivasi kerja, dan gaji para karyawan. Hal ini berdasarkan dari hasil wawancara mereka menuntut gaji yang sesuai dengan beban kerjanya. Menurut teori Bernadin dan Russel (1995:63) indikator penilaian secara *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. Sedangkan dalam realita hasil kinerja karyawan masih jauh pada kesempurnaan karena masih terlihat banyak capaian target yang tidak memenuhi dari kriteria yang diberikan perusahaan dan sebagian karyawan masih banyak

menggunakan waktunya dalam hal tidak produktif maupun pribadi. Sedangkan *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan sedangkan dalam realita untuk hasil penilaian kinerja secara kuantitas hampir semua karyawan tidak dapat mencapai targetnya, jumlah target yang diperoleh masih dibawah rata-rata untuk yaitu pelaksana *Marketing Mikro* antara 10.000.000 sampai Rp.120.700.000 atau antar 4%-48.2% sedangkan untuk *marketing Sharia Funding Executive* target yang di capai antaraRp.12.516.596,40 atau 10% sampai Rp.111.482.399,41 atau 89.1% dan hanya pada bulan tertentu target yang dicapai melebihi target pada bulan maret, april dan juni dalam satu tahun untuk PMM dan SFE yaitu antaraRp. 110%-124.2% tetapi tidak jarang karyawan pelaksana *Marketing Mikro* dan *marketing Sharia Funding Executive* mendapat prediket sebagian tercapai yaitu antara 76%-85% atau antara Rp.190.000.000, Rp.205.000.000, Rp.10.138.771,02, dan prediket hampir tercapai yaitu Rp. 111.482.399,4 atau 89.1%

Kinerja Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) tidak bisa dinilai secara individu, karena PMM tidak bisa bekerja sendiri tanpa Asisten Analis Mikro (AAM). Begitu juga sebaliknya, Asisten Analis Mikro (AAM) juga tidak bisa bekerja sendiri tanpa Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM), karena keduanya saling berkaitan. Sedangkan untuk *Sariah Funding Executive* Penilaian Kinerja bisa dinilai secara individu karena divisi ini bekerja sendiri.

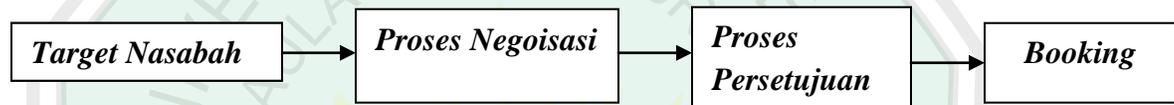
#### 4.3.7 Dibandingkan dengan teori

##### a.) Pelaksana *Marketing Mikro*

Menurut Rivai (2004: 37) pada dasarnya perencanaan merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Pada Pelaksana *Marketing Mikro* (PMM) perencanaan untuk pekerjaan sampai dengan pencairan pembiayaan tertuang dalam *pipeline management*. *Pipeline* ini diinput Pelaksana *Marketing Mikro* untuk melihat *progress* bisnis dan tahapan proses mulai dari negosiasi kepada nasabah sampai dengan proses pencairan pembiayaan atau *reject*. *Pipeline* ini tertuang pada web khusus yang bisa dilihat online dari segala level jabatan, mulai dari kepala Warung Mikro, kepala unit kerja, kepala KCP (Kantor Cabang Pembantu), Kepala Cabang, Kepala Kantor Wilayah, *Small & Micro Division*, bahkan juga bisa dilihat langsung oleh level Direksi. Dalam *pipeline* tersebut dijelaskan posisi tahapan proses mulai dari negosiasi pada nasabah, proses pengumpulan berkas, proses OTS (*On the Spot*) atau proses analisa dilapangan terkait dengan kelayakan pembiayaan, proses analisa yang tertuang dalam web khusus yang dapat diakses di semua level jabatan sebagai web khusus analisa pembiayaan, proses komite pembiayaan (diajukan pada pejabat bank yang punya otorisasi *approve* sesuai limit pembiayaan), proses akad pembiayaan.

### ***b). Sharia Funding Executive***

Perencanaan SDM adalah pengembangan dari strategi penyusunan karyawan yang komprehensif untuk memenuhi kebutuhan SDM perusahaan di masa yang akan datang dan sebagai awal dari pelaksanaan fungsi SDM Cahayani, (2009:29). Perencanaan kerja *Sharia Funding Executive* bisa dilihat dalam *pipeline management* prosedur kerja mulai dari perencanaan awal yaitu



Pada *pipeline management* diatas SFE harus mengikuti alur yang sudah di tentukan agar mempermudah dalam bekerja, pada tahap awal harus ada target nasabah setelah ditarget harus bisa mengajak calon nasabah untuk bernegoisasi sampai akhirnya sampai pada pada proses persetujuan dan setelah itu nasabah bisa diajak bekerjasama dan ikut dalam investasi.

#### **4.3.8 Kontribusi terhadap Kebijakan Manajerial**

Beban kerja dan kinerja merupakan faktor penting didalam perusahaan yang harus di perhatikan. hal ini dikarenakan beban kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan (*over capacity*) akan mempengaruhi kinerja karyawan dan berdampak pada perusahaan keseluruhan. Beban kerja juga akan menjadi sumber stress bila tingginya beban kerja tidak sebanding dengan kemampuan fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi karyawan.

Kepala KCP harus selalu memberikan dukungan dan motivasi yang lebih lagi pada setiap karyawannya baik berupa dukungan secara materi maupun dukungan secara fasilitas yang diperlukan karyawan bagian *marketing*, divisi marketing sebagai ujung tombak perusahaan mereka harus selalu diperhatikan seperti halnya karyawan lain, sandang *outsourcing* yang membuat marketing Pelaksana *Marketing Mikro* dan *Sharia Funding Executive* dipandang sebelah mata oleh atasan, sebaiknya tekanan-tekanan dan tuntutan untuk mencapai target secara penuh haruslah dikurangi, tetapi mereka harus di dukung dan di motivasi penuh agar bisa bekerja secara maksimal.

Karyawan yang tidak memenuhi target mengatakan perlu adanya penambahan insentif bagi yang berkinerja baik dan gaji yang dirasa sangat kurang yang jika dibandingkan dengan beban kerja tinggi dan berat serta banyak resiko serta, pelatihan yang diberikan perusahaan dinilai tidak baik. Hal ini sebaiknya diberikan perhatian secara khusus seperti karyawan yang sudah berjabatan kontrak atau yang sudah menjadi staff dan karyawan pegawai tetap di Bank Syariah Mandiri sendiri atau perlu diadakan perubahan atau peningkatan gaji, insentif dan pelatihan bagi pegawai *outsourcing* karena karyawan *marketing* menjadi ujung tombak perusahaan.

**Tabel: 4.15**

**Alokasi Beban Kerja Karyawan Pada Divisi *Marketing***

<b>Divisi <i>Marketing</i></b>	<b>Beban Kerja</b>
Pelaksana <i>Marketing Mikro</i>	5145
<i>Sharia Funding Executive</i>	1315
<b>Total</b>	<b>6460</b>

Berdasarkan uraian pada pembahasan maka di peroleh hasil beban kerja yang dapat dilihat pada tabel 4.15 yang diukur dalam satuan hari. Pada tabel menunjukkan

bobot beban kerja terbesar terjadi pada marketing pelaksana marketing mikro yaitu sebesar 5145 hari karena di lapangan memerlukan banyak waktu dan pekerjaan Pelaksana *Marketing Mikro* sebagai pembiayaan juga sebagai *maintenance* jadi pekerjaan membutuhkan banyak waktu dan beban yang tinggi. Sedangkan beban kerja yang *Sharia Funding Executive* memiliki bobot sebesar 1315 hari karena pekerjaan hanya mencari dana saja kepada nasabah. Total keseluruhan beban kerja untuk karyawan divisi marketing *Sharia Funding Executive* dan Pelaksana *Marketing Mikro* pada Bank Syari'ah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu yaitu sebesar 6460 hari selama selama satu tahun.

**Perbandingan Perbandingan Jumlah Karyawan Bank Syari'ah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu.**

Untuk hasil yang telah diperoleh maka akan mempermudah dalam membandingkan jumlah karyawan yang sekarang dengan karyawan yang efisien. lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 14.16

**Tabel 14.16**  
Perbandingan Jumlah Karyawan Bank Syari'ah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Bojonegoro Kalitidu (dalam orang)

<b>Marketing</b>	<b>Jumlah Sekarang</b>	<b>Jumlah yang dibutuhkan</b>
<i>Pelaksana Marketing Mikro</i>	3	3
<i>Sharia Funding Executive</i>	2	1
<b>Jumlah</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Jumlah kebutuhan pegawai yang paling kecil adalah pada marketing *Sharia Funding Executive* yaitu 1 orang. Berdasarkan informasi yang didapat saat wawancara dan pengamatan hal ini disebabkan oleh tugas yang dilakukan secara

cepat hanya dilakukan 1-2 hari pekerjaan bisa selesai. Namun bukan berarti pada bagian Marketing *Sharia Funding Executive* tersebut tidak harus mengurangi karyawan.

Sedangkan untuk jumlah kebutuhan Pelaksana *Marketing Mikro* tidak mengalami masalah dengan jumlah kebutuhan karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan dan kondisi sebenarnya sudah sesuai dengan proporsionalnya yaitu terdiri dari 3 orang. Namun hanya menambah gaji dan insentif sesuai dengan jumlah beban yang diberikan.

Menurut Mangkuprawira dalam Windri Novera (2010:2) mengatakan bahwa jika terjadi kekurangan tenaga kerja atau banyaknya pekerjaan dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan sedikit, dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun psikologis bagi karyawan. Akhirnya karyawan pun menjadi tidak produktif karena terlalu lelah.

Oleh karena itu perencanaan pegawai serta analisis beban kerja setiap jenis pekerjaan harus dilakukan dan di analisis dengan sebaik-baiknya karena akan berdampak pada perusahaan serta pada pegawai.

Perencanaan merupakan proses untuk menentukan ke mana harus melangkah dan mengidentifikasi berbagai persyaratan yang dibutuhkan dengan cara efektif dan efisien, sehingga perencanaan tercantum dalam Al-quran Surat Al-Hasyr, ayat :18, QS. Al Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ

بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

“ Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Perencanaan melibatkan proses penetapan keadaan masa depan yang diinginkan. Keadaan masa depan yang diinginkan dibandingkan dengan kenyataan sekarang, sehingga dapat dilihat kesenjangannya dan untuk menutup kesenjangan perlu dilakukan usaha-usaha. Usaha untuk menutup kesenjangan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai ikhtiar dan alternatif. Perlu pemilihan alternatif yang baik, dalam hal ini mencakup efektifitas dan efisiensi. Alternatif yang sudah dipilih hendaknya diperinci sehingga dapat menjadi petunjuk dan pedoman dalam pengambilan keputusan maupun kebijaksanaan.

Dengan implikasi perencanaan yang benar, maka langkah awal dari sebuah tatanan proses manajemen sudah terumus dan terarah dengan baik. Perumusan dan arah yang benar merupakan bagian yang terbesar jaminan tercapainya tujuan.

Oleh sebab itu pegawai/karyawan yang dalam perusahaan adalah sumber daya manusia harus direncanakan dengan baik, hal ini untuk menunjang kinerja perusahaan kedepan agar dapat mewujudkan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Karenanya perencanaan SDM dibutuhkan untuk menghadapi segala sesuatu yang mungkin terjadi dimasa mendatang.

