

## Implementasi Proses Rekrutmen dan Seleksi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Muamalat KC Melawai Jakarta Selatan

Narulia Salvadila<sup>1\*</sup>, Sheila Ardilla Yughi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Pamulang, Jl. Suryakencana No.1, Pamulang, Tangerang Selatan, Banten

E-mail: [dilasalva13@gmail.com](mailto:dilasalva13@gmail.com)

\* Corresponding Author

 <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.2493>

### ARTICLE INFO

#### Article history

Received: 20 August 2025

Revised: 28 August 2025

Accepted: 13 September 2025

#### Kata Kunci:

Implementasi, Rekrutmen, Seleksi, Kinerja Karyawan, Bank Syariah.

#### Keywords:

Implementation, Recruitment, Selection, Employee Performance, Sharia Bank.

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi proses rekrutmen dan seleksi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada salah satu kantor cabang bank syariah di Jakarta Selatan, serta tantangan yang dihadapi dalam menjaring sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan lembaga dan standar kinerja yang diharapkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi telah berlangsung secara sistematis dan terpusat, mencakup tahapan perencanaan hingga seleksi akhir dengan memperhatikan nilai-nilai syariah. Proses ini berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, terutama dalam hal kualitas pelayanan, pencapaian target, dan kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan. Namun, masih ditemukan kendala seperti keterbatasan pemahaman pelamar terhadap prinsip syariah, ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, serta koordinasi yang belum optimal antara cabang dan pusat. Temuan ini menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi bagian dari strategi pembentukan identitas lembaga dan penguatan kinerja melalui pemilihan SDM yang tepat.

*This study aims to examine the implementation of the recruitment and selection process in improving employee performance at one of the Islamic bank branches in South Jakarta, as well as the challenges faced in attracting human resources that are in line with the institution's needs and expected performance standards. This study uses a descriptive qualitative approach with data collection techniques through interviews, observation, documentation, and SWOT analysis. The results of the study indicate that the recruitment and selection process has been carried out systematically and centrally, covering the stages from planning to final selection while taking into account Islamic values. This process contributes to improving employee performance, particularly in terms of service quality, target achievement, and the alignment of competencies with job requirements. However, challenges were identified, such as applicants' limited understanding of Sharia principles, mismatched educational backgrounds, and suboptimal coordination between branches and headquarters. These findings indicate that recruitment and selection are not merely administrative processes but also integral to institutional identity formation and performance enhancement through the selection of appropriate human resources.*



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

**How to Cite:** Narulia Salvadila, et al (2025). Implementasi Proses Rekrutmen dan Seleksi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Muamalat KC Melawai Jakarta Selatan, 4 (1) 5964-5969. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.2493>

## PENDAHULUAN

Dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif, keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan elemen strategis yang menggerakkan fungsi manajerial, operasional, hingga inovasi dalam organisasi. Menurut (Hadion, 2021, p.17), SDM berperan sebagai penggerak, pemikir, dan perencana yang menentukan arah pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perusahaan harus menempatkan pengelolaan SDM sebagai prioritas agar mampu bersaing secara berkelanjutan.

Salah satu aspek terpenting dalam pengelolaan SDM adalah rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen diartikan sebagai proses mencari dan menarik kandidat sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sedangkan seleksi merupakan tahapan penyaringan untuk memilih kandidat terbaik dari pelamar yang ada (Dessler dalam Wardhana, dkk.,2023). Implementasi yang tepat dari kedua proses ini membantu perusahaan memperoleh tenaga kerja yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kesesuaian nilai dengan budaya organisasi. Menurut (Kori dan Suryalena, 2018), rekrutmen dan seleksi yang terencana berkontribusi langsung terhadap efektivitas kerja organisasi melalui tahapan identifikasi kebutuhan, pemilihan kandidat, hingga penempatan yang tepat.

Dalam perbankan syariah, kebutuhan akan SDM yang berkualitas menjadi lebih kompleks. Perusahaan tidak hanya membutuhkan karyawan yang profesional, tetapi juga individu yang memiliki pemahaman mendalam terhadap prinsip-prinsip syariah. Bank Muamalat Indonesia sebagai pionir perbankan syariah di tanah air memiliki tantangan ganda: menjaga profesionalisme layanan keuangan sekaligus memastikan bahwa seluruh kegiatan operasional sesuai dengan prinsip Islam (Fathiya & Edy,2020). Kondisi ini menuntut adanya strategi rekrutmen dan seleksi yang lebih hati-hati, terencana, dan konsisten.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan masih adanya sejumlah kendala dalam implementasi proses tersebut, khususnya di tingkat cabang. Di Bank Muamalat KC Melawai, misalnya, proses persetujuan kebutuhan tenaga kerja dari kantor pusat sering memakan waktu lama, sehingga berdampak pada keterlambatan pengisian posisi kosong. Selain itu, persentase pelamar yang memenuhi kriteria administratif masih rendah, wawancara belum sepenuhnya menggali kompetensi komunikasi kandidat, serta pemahaman terhadap prinsip syariah masih menjadi tantangan tersendiri bagi sebagian calon karyawan. Faktor lain seperti gaji yang dianggap kurang kompetitif juga membuat beberapa kandidat menolak penawaran kerja.

Fenomena lain yang cukup menarik adalah latar belakang pendidikan karyawan yang beragam. Data menunjukkan bahwa sebagian karyawan Bank Muamalat KC Melawai tidak berasal dari jurusan perbankan atau ekonomi syariah, melainkan dari disiplin ilmu lain seperti komunikasi, teknik, administrasi publik, bahkan geologi. Padahal, setiap tahun perguruan tinggi menghasilkan banyak lulusan perbankan syariah dan manajemen yang seharusnya bisa menjadi prioritas dalam rekrutmen. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan mengenai efektivitas proses rekrutmen dan seleksi dalam menjaring SDM yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Beberapa penelitian sebelumnya memang telah mengkaji proses rekrutmen di Bank Muamalat, tetapi fokusnya terbatas pada aspek nilai spiritual (Nurul Muhlisa, 2024) atau pelaksanaan seleksi saat pandemi (Irvanty, 2021). Kajian yang menyoroti secara langsung implementasi rekrutmen dan seleksi di tingkat cabang serta hubungannya dengan kinerja karyawan masih jarang ditemukan. Hal inilah yang menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu dijawab.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berupaya menganalisis implementasi proses rekrutmen dan seleksi di Bank Muamalat KC Melawai, mengidentifikasi hambatan yang dihadapi, serta melihat sejauh mana proses tersebut berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran praktis bagi perusahaan dalam menyempurnakan strategi pengelolaan SDM, sekaligus kontribusi akademis dalam memperkaya literatur mengenai manajemen SDM di perbankan syariah.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang dilaksanakan di Bank Muamalat KC Melawai, Jakarta Selatan, pada tahun 2024–2025. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk mengkaji fenomena secara alamiah dalam konteks sosial organisasi, khususnya implementasi rekrutmen dan seleksi karyawan di lingkungan perbankan syariah. Penelitian ini bertujuan

memberikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana proses tersebut dijalankan dan kendala yang dihadapi di tingkat cabang.

Target penelitian ini adalah pihak yang terlibat langsung dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan, meliputi HRD pusat, *Branch Operational Service Manager* (BOSM), serta karyawan *frontliner* seperti *teller*, *customer service*, dan *marketing*. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan peran, keterlibatan, dan pengalaman mereka dalam rekrutmen maupun seleksi. Dengan demikian, data yang diperoleh relevan dengan fokus penelitian dan mampu menggambarkan realitas lapangan secara komprehensif.

Prosedur penelitian dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu perencanaan dan identifikasi informan, pelaksanaan wawancara semi-terstruktur, observasi langsung terhadap aktivitas kerja di kantor cabang, serta pengumpulan dokumen perusahaan yang terkait dengan kebijakan rekrutmen dan seleksi. Peneliti berperan sebagai instrumen utama yang didukung oleh pedoman wawancara, lembar observasi, dan dokumentasi perusahaan sebagai instrumen tambahan.

Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber (dengan membandingkan keterangan HRD pusat, BOSM, dan karyawan *frontliner*), triangulasi metode (wawancara, observasi, dan dokumentasi), serta triangulasi pakar akademis, yaitu dengan mengonfirmasi hasil temuan kepada ahli akademisi di bidang manajemen SDM agar interpretasi data lebih obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan bahwa proses rekrutmen dan seleksi di Bank Muamalat KC Melawai dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur. Proses dimulai dari pengajuan kebutuhan tenaga kerja melalui Form Kebutuhan Karyawan (FKA), diikuti seleksi administrasi, tes tertulis, psikotes, wawancara awal hingga akhir, asesmen integritas syariah, serta *medical check-up*. Alur ini menunjukkan integrasi yang baik antara kantor pusat (HRD) dan cabang, sekaligus menjadi pembeda dengan bank konvensional karena adanya asesmen berbasis nilai syariah. Metode rekrutmen dilakukan melalui jalur internal maupun eksternal. HRD pusat menekankan penggunaan platform digital dan kerja sama dengan lembaga pendidikan, sedangkan cabang lebih banyak menerima kandidat *entry-level* melalui jalur eksternal. Pendapat pakar SDM menekankan bahwa metode rekrutmen berbasis kompetensi diperlukan agar seleksi tidak hanya berorientasi pada jumlah pelamar, tetapi juga kualitas sesuai kebutuhan perbankan syariah.

Metode rekrutmen dilakukan melalui jalur internal maupun eksternal. HRD pusat menekankan pemanfaatan platform digital dan kerja sama dengan lembaga pendidikan, sedangkan cabang lebih banyak menerima kandidat *entry-level* melalui jalur eksternal. Pakar SDM menekankan bahwa rekrutmen berbasis kompetensi penting agar seleksi tidak hanya berfokus pada kuantitas pelamar, tetapi juga kualitas yang sesuai kebutuhan perbankan syariah.

Terkait kualifikasi, Bank Muamalat KC Melawai menetapkan standar yang jelas, termasuk batas usia, pendidikan minimal, penampilan profesional, dan keterampilan komunikasi. Dari sekitar 150 pelamar, hanya 40% yang lolos seleksi administrasi karena mayoritas tidak memenuhi persyaratan formal. Pakar SDM menambahkan bahwa penilaian rekrutmen sebaiknya juga mencakup penguasaan teknologi, orientasi pelayanan, dan kompetensi adaptif agar relevan dengan era digital.

Proses seleksi dinilai efektif. Tes tertulis digunakan untuk mengukur kemampuan dasar, psikotes dan wawancara menilai aspek kepribadian serta komunikasi, sementara asesmen integritas syariah menilai kesesuaian nilai dengan budaya organisasi. Asesmen syariah menjadi ciri khas yang membedakan Bank Muamalat dari bank lain. Meski demikian, keterbatasan masih muncul karena belum adanya instrumen seleksi berbasis studi kasus yang mampu menilai keterampilan *problem solving* secara nyata.

Kendala utama yang dihadapi mencakup keterbatasan kandidat sesuai standar syariah dan kompetensi digital, serta persaingan ketat dengan lembaga keuangan lain. Strategi yang diterapkan meliputi perluasan sumber rekrutmen, penguatan *employer branding*, dan seleksi berbasis kompetensi. Pakar menekankan bahwa strategi ini efektif apabila prosedur seleksi distandarisasi dan konsisten.

Dari sisi kinerja, hasil wawancara menunjukkan kualitas dan kuantitas kerja karyawan baik, target tercapai, dan pelayanan sesuai standar. Disiplin ditegakkan melalui aturan formal dan pengawasan

atasan, sedangkan kerja sama tim menjadi kekuatan utama. Inisiatif dan tanggung jawab karyawan didorong melalui pembinaan karier dan pelatihan berjenjang. Evaluasi berkelanjutan tetap diperlukan untuk menghadapi tantangan digitalisasi dan menjaga kinerja berkelanjutan.

Implementasi proses ini sejalan dengan prinsip manajemen SDM modern. Menurut Mangkunegara (2015), rekrutmen berfungsi menarik pelamar potensial, sementara seleksi memilih individu terbaik untuk mengisi posisi sesuai kebutuhan. Proses dimulai dari pengajuan FKA, divalidasi HC pusat, publikasi lowongan melalui digital, seleksi administrasi, tes tertulis, psikotes daring, asesmen syariah, hingga wawancara akhir oleh HC pusat. Kandidat yang diterima kemudian mengikuti orientasi, pelatihan berbasis syariah, laporan harian, dan evaluasi mingguan sebelum penilaian kinerja akhir dilakukan.

Proses seleksi menggunakan metode *multiple assessment*, menilai aspek teknis, kepribadian, integritas syariah, dan kesiapan fisik. Temuan ini sejalan dengan Sufi Sundari et al. (2024) yang menekankan pentingnya pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, dan karakter individu dalam memperoleh karyawan berkinerja tinggi.

Beberapa kendala yang ditemukan antara lain keterlambatan administratif akibat alur terpusat, terbatasnya pelamar yang memahami prinsip syariah, kendala teknis dalam pelaksanaan psikotes daring, serta ketergantungan keputusan pada HC pusat. Strategi perbaikan meliputi peningkatan koordinasi pusat-cabang, optimalisasi media sosial dan komunitas kampus, serta evaluasi berkala sistem seleksi daring.

Tabel 1. Analisis SWOT

SWOT	Deskripsi	Skor
Strengths (Kekuatan)	Sistem seleksi syariah yang sistematis dan profesional; asesmen nilai syariah; kualitas karyawan baik; kerja sama tim solid.	1,62
Weaknesses (Kelemahan)	Keterlambatan administrasi; terbatasnya jumlah pelamar; kurangnya instrumen seleksi berbasis studi kasus.	0,60
Opportunities (Peluang)	Meningkatnya minat generasi muda pada kerja berbasis nilai Islam; digitalisasi rekrutmen; kerja sama lembaga pendidikan.	0,70
Threats (Ancaman)	Persaingan tenaga kerja dengan bank konvensional; perubahan tuntutan kompetensi digital.	0,25
Total Skor	Strategi rekrutmen dalam posisi cukup kuat dan stabil.	3,17

Sumber : Hasil Olah Penelitian (2025)

Berdasarkan analisis SWOT, kekuatan Bank Muamalat KC Melawai terletak pada prosedur seleksi yang matang, integrasi HRD pusat-cabang yang baik, serta asesmen integritas syariah yang membedakan bank dari kompetitor. Kualitas karyawan dan kerja sama tim yang solid mendukung kinerja cabang secara keseluruhan.

Kelemahan meliputi keterlambatan administrasi, jumlah pelamar yang terbatas dan memahami nilai syariah, serta kurangnya instrumen seleksi berbasis studi kasus yang menilai keterampilan *problem solving*. Peluang eksternal mencakup minat generasi muda terhadap pekerjaan berbasis nilai Islam, digitalisasi rekrutmen untuk menjangkau talenta lebih luas, dan kerja sama dengan lembaga pendidikan untuk membangun *talent pipeline*. Ancaman yang dihadapi adalah persaingan perekrutan dengan bank konvensional maupun fintech, serta perubahan cepat tuntutan kompetensi digital.

Total skor SWOT sebesar 3,17 menunjukkan bahwa strategi rekrutmen Bank Muamalat cukup kuat dan stabil, meskipun efektivitasnya dapat lebih ditingkatkan dengan penguatan kelemahan internal dan pemanfaatan peluang eksternal.

Pendapat pakar akademis, Dr. R.A. Kadarmanta, menekankan bahwa rekrutmen berbasis kompetensi menilai *knowledge, skill, attitude* akan menghasilkan karyawan yang konsisten, termotivasi, dan memiliki potensi pengembangan jangka panjang. Selaras dengan teori Rivai (2018) yang menyatakan bahwa rekrutmen dan seleksi tepat menjadi fondasi pencapaian kinerja optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas rekrutmen berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, baik dari sisi produktivitas, kualitas layanan, maupun kepatuhan SOP. Karyawan yang direkrut sesuai kompetensi mampu beradaptasi cepat, memberikan pelayanan sesuai prinsip syariah, dan mencapai target operasional cabang.

Jika dibandingkan penelitian terdahulu (Hamzah Aras, 2020; Nurul Muhlisa, 2024; Wahyu Setiawan, 2024), temuan ini sejalan dengan pentingnya integritas syariah, efektivitas komunikasi, dan

efisiensi proses rekrutmen bank syariah. Perbedaannya, KC Melawai menambahkan orientasi pascarekrutmen berupa laporan harian dan evaluasi mingguan sebagai mekanisme adaptasi.

Dengan demikian, proses rekrutmen dan seleksi di Bank Muamalat KC Melawai tidak hanya berfungsi mengisi posisi kosong, tetapi juga menjadi strategi jangka panjang untuk membangun SDM unggul, profesional, dan berintegritas Islami.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi di Bank Muamalat KC Melawai berjalan secara sistematis, berlapis, dan berbasis kompetensi, mulai dari pengajuan kebutuhan tenaga kerja, seleksi administrasi, tes tertulis, psikotes, wawancara, asesmen integritas syariah, hingga *medical check-up*. Implementasi ini memastikan kandidat yang diterima memiliki kompetensi teknis, kemampuan adaptif, integritas nilai syariah, serta *value fit* dengan budaya organisasi. Secara langsung, proses ini berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, baik dari sisi produktivitas, disiplin, kualitas pelayanan, maupun kerja sama tim.

Analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan proses rekrutmen terletak pada prosedur seleksi yang matang, integrasi HRD pusat-cabang, asesmen syariah, serta kualitas karyawan dan kerja sama tim yang baik. Kelemahan internal meliputi keterbatasan jumlah pelamar yang sesuai standar dan kurangnya instrumen seleksi berbasis studi kasus. Peluang eksternal terdapat pada digitalisasi rekrutmen dan minat generasi muda terhadap pekerjaan berbasis nilai Islam, sedangkan ancaman datang dari persaingan tenaga kerja dan perubahan tuntutan kompetensi digital. Total skor SWOT 3,17 menempatkan strategi rekrutmen dalam posisi cukup kuat dan stabil.

Rekomendasi dari penelitian ini adalah memperkuat instrumen seleksi berbasis studi kasus, mengoptimalkan digitalisasi dan kerja sama dengan lembaga pendidikan untuk memperluas sumber kandidat, serta menstandarisasi prosedur seleksi di seluruh cabang. Dengan langkah-langkah ini, efektivitas rekrutmen dapat lebih maksimal sehingga kinerja karyawan dan kualitas pelayanan cabang meningkat secara berkelanjutan.

Dengan demikian, proses rekrutmen dan seleksi di Bank Muamalat KC Melawai tidak hanya mengisi posisi kosong, tetapi juga menjadi strategi jangka panjang untuk membangun SDM unggul, profesional, dan berintegritas Islami yang siap menghadapi tantangan perbankan syariah modern.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak yang sudah berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan artikel ini.

## REFERENSI

- Aras, H. (2020). Implementasi rekrutmen dan seleksi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. [Skripsi, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo].
- Asri, N. M. (2024). Strategi rekrutmen dan seleksi pada lembaga keuangan syariah. [Skripsi, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare].
- Dessler, G. (2023). Human Resource Management. Dalam Wardhana, dkk. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Fathiya, A., & Edy, S. (2020). Implementasi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di Bank Muamalat. Skripsi. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Hadion Wijoyo, dkk. 2021. Sistem Informasi Manajemen, Cetakan Pertama. Insan Cendekia Mandiri. Sumatra Barat.
- Irvanty, I. (2021). Strategi rekrutmen dan seleksi karyawan pada Bank Syariah Mandiri. [Skripsi, Universitas Islam Negeri (UIN) Malik Ibrahim Malang].
- Kori, L., & Suryalena. (2018). Pengaruh Rekrutmen dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Zuri Pekanbaru. Jurnal JOM FISIP, 5(1).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Setiawan, W. (2024). Implementation of employee recruitment and selection at PT Bank Mandiri: A systematic literature review approach. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 7598–7605.
- Shavira, A. (2023). Analisis sistem seleksi pegawai berbasis kompetensi. *Internasional Seminar of Islamic Studies*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sundari, S., Apriana, A., & Juhadi, J. (2024). Analisis proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada perbankan syariah. *Jurnal Perbankan Syariah Indonesia (JPSI)*, 3(1).
- Wahyudiono, M., Rahmawati, N., & Suriani. (2025). Pengaruh motivasi dan punishment terhadap peningkatan kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Cabang Selong Lombok Timur. *Jurnal Perbankan Syariah*. Universitas Islam Negeri Mataram.