

**PENERAPAN METODE *PERFORMANCE APPRAISAL* PADA
SUMBER DAYA MANUSIA PT. BANK SYARIAH MANDIRI
KANTOR CABANG GRESIK**

TUGAS AKHIR



Oleh :
NUR HADI PRIYANTO
NIM. 15530007

**PROGRAM STUDI DIPLOMA TIGA (D-III) PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

**PENERAPAN METODE *PERFORMANCE APPRAISAL* PADA
SUMBER DAYA MANUSIA PT. BANK SYARIAH MANDIRI
KANTOR CABANG GRESIK**

TUGAS AKHIR

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Ahli Madya (A.Md)



Oleh :
NUR HADI PRIYANTO
NIM. 15530007

**PROGRAM STUDI DIPLOMA TIGA (D-III) PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN
PENERAPAN METODE *PERFORMANCE APPRAISAL* PADA SUMBER
DAYA MANUSIA PT. BANK SYARIAH MANDIRI
KANTOR CABANG GRESIK

TUGAS AKHIR

Oleh
Nur Hadi Priyanto
NIM : 15530007

Telah disetujui 8 Juni 2018
Dosen Pembimbing

— — — — —
Segaf, S.E., M.Sc
NIP. 19760215 20160801 1 049

Mengetahui,
Ketua Program Studi
Diploma Tiga (D-III) Perbankan Syariah

— — — — —
Muhammad Hasan ST., MM
NIP. 19770606 200312 2001

LEMBAR PENGESAHAN
PENERAPAN METODE *PERFORMANCE APPRAISAL* PADA
SUMBER DAYA MANUSIA PT. BANK SYARIAH MANDIRI
KANTOR CABANG GRESIK

TUGAS AKHIR

Oleh
NUR HADI PRIYANTO
NIM : 15530007

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Ahli Madya (A.Md)
Pada 25 Juni 2018

Susunan Dewan Penguji:

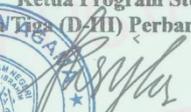
1. Ketua
Zuraidah, SE., MSA.
NIP. 19761210 200912 2 001
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris
Segaf, SE., M.Sc
NIP. 19760215 20160801 1 049
3. Penguji Utama
Muhammad Sulhan, SE., MM.
NIP. 19740604 200604 1 002

Tanda Tangan

()
()
()

Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi
Diploma Tiga (D-III) Perbankan Syariah




Imam Hasyim, ST., MM
NIP. 19780927 198506 200312 2001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nur Hadi Priyanto
NIM : 15530007
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / D-III Perbankan Syariah

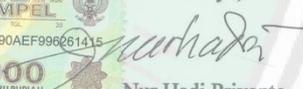
Menyatakan bahwa “Tugas Akhir” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada program studi Diploma Tiga (D-III) Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: “ **PENERAPAN METODE *PERFORMANCE APPRAISAL* PADA SUMBER DAYA MANUSIA PT BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG GESIK** ” adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 8 Juni 2018

Hormat saya,




Nur Hadi Priyanto
NIM. 15530007



Ku persembahkan tulisan ini untuk:

Kedua orang tuaku yang telah membimbing dan mengantarkanku untuk sampai pada tahap ini.

Kedua adikku Rizki dan Sulton yang menjadi teman bercanda dirumah.

Teman-temanku yang mendukung dan menjadi tempat untuk melepas segala kepenatanku

MOTTO

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

Maka apabila kamu Telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain

//
//
//

Some people remain deprived of knowledge due to their poor ability to remain silent

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Penerapan *Metode Performance Appraisal* Pada Sumber Daya Manusia PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik”. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari jalan kegelapan menuju jalan kebaikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Irmayanti Hasan, ST., MM, selaku Ketua Program Studi Diploma Tiga (D-III) Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak H. Aunur Rofiq, Lc., M.Ag., Ph.D selaku dosen wali saya selama menumpuh pendidikan di Program Studi Diploma Tiga (D-III) Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Segaf, S.E., M.Sc selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan motivasi dan arahan dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
6. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Ayah, ibu, adik, dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan secara moril dan spiritual.

8. Bapak Arief Budiawan selaku *Branch Manager* tempat penelitian beserta segenap karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik. Terima kasih telah memberikan kesempatan untuk belajar dan melakukan penelitian.
9. Teman-teman D-III Perbankan Syariah yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir tugas.
10. Teman-teman dekatku dari Grup Ronggeng (Teguh, Wildan, Maya, Ana, Leni, Ica, Villa, Mirna) dan Rusdy 45 (Fiki, Ari, Imron, Hilal, Syahrul, Badrus) yang juga telah memberikan do'a dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
11. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati peneliti menyadari bahwa penulisan tugas akhir ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan

Malang, 8 Juni 2018

Peneliti

DAFTAR ISI

SAMPUL COVER DEPAN	i
SAMPUL JUDUL DALAM	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab)	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumus Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu	11
2.2 Kajian Teoritis	16
2.2.1 Kinerja	16
2.2.2 Penilaian Kinerja	18
2.2.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja	18
2.2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja	20
2.2.2.3 Metode Penilaian Kinerja	22
2.2.2.4 Kendala-Kendala dalam Penilaian Kinerja	29
2.2.3 Pengelolaan Kinerja Pegawai di Bank Syariah Mandiri	30
2.2.4 Sumber Daya Manusia	33
2.2.5 Kinerja dan Penilaian Kinerja dalam Pandangan Islam	37
2.3 Kerangka Berfikir	42
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	43
3.2 Lokasi Penelitian	43
3.3 Subjek Penelitian	44
3.4 Data dan Jenis Data	44
3.5 Teknik Pengumpulan Data	45

	3.6 Analisis Data	47
	3.7 Validitas dan Reabilitas Data	48
BAB IV	PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
	4.1 Paparan Data	
	4.1.1 Sejarah Bank Syariah Mandiri	51
	4.1.2 Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri	53
	4.1.3 Sejarah Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik	54
	4.1.4 <i>Job Summary</i> Pegawai Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik	55
	4.1.5 Struktur Organisasi	61
	4.1.6 Budaya ETHIC Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik	64
	4.1.7 Kondisi Pegawai Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik	64
	4.2 Hasil Penelitian	
	4.2.1 Penerapan <i>Performance Appraisal</i> pada Sumber Daya Manusia (SDM) di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik	65
	4.2.2 Dampak penerapan <i>Performance Appraisal</i> pada Sumber Daya Manusia (SDM) di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik	79
BAB V	PENUTUP	
	5.1 Kesimpulan	82
	5.2 Saran	84
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Program Pelatihan dan Pengembangan SDM Bank Syariah Mandiri Tahun 2017	5
Tabel 2.1	Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu	12
Tabel 2.2	Contoh Pedoman Untuk Penilaian Kinerja Karyawan	28
Tabel 4.1	Sebaran Pegawai pada Setiap Unit Kerja	65
Tabel 4.2	Target Kinerja Financial	70
Tabel 4.3	Penentuan Bobot Setiap Indikator Target Kinerja	74
Tabel 4.4	Form Rencana Kerja Pegawai (<i>Performance Contract</i>) dan Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>)	75
Tabel 4.5	Skala Nilai Kinerja Pegawai Bank Syariah Mandiri	78



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Grafik Jumlah Pegawai dan Pertumbuhan	3
Gambar 1.2	Grafik Laba Bersih Bank Syariah Mandiri	4
Gambar 2.1	Alur Pengelolaan Kinerja Pegawai Bank Syariah Mandiri	32
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik	62
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik	63
Gambar 4.3	Alur Kerja Pegawai Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik	67
Gambar 4.4	Hasil Survey MRI	72
Gambar 4.5	Grafik Penyaluran Pembiayaan	80
Gambar 4.6	Grafik Fee Based Income	81
Gambar 4.7	Grafik Non Performing Financing (NPF)	81

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Biodata Peneliti
- Lampiran 2 Bukti Konsultasi
- Lampiran 3 Instrumen Wawancara
- Lampiran 4 Hasil Wawancara
- Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 6 Surat Keterangan Penelitian



ABSTRAK

Nur Hadi Priyanto. 2018. Tugas Akhir. Judul: “**Penerapan Metode Performance Appraisal pada Sumber Daya Manusia PT. Bnak Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik**”

Pembimbing: Segaf, S.E., M.Sc.

Kata Kunci: *Performance Appraisal*, Kinerja, Sumber Daya Manusia

Sistem evaluasi Sumber Daya Manusia (SDM) melalui penilaian kinerja (*performance appraisal*) dapat bermanfaat sebagai bentuk evaluasi terhadap kinerja pegawai dalam suatu periode berjalan dan penyusunan perencanaan kerja di masa yang akan datang. Salah satu indikator dari penerapan penilaian kinerja (*performance appraisal*) PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik diantaranya peningkatan jumlah pembiayaan sebesar 9% pada tahun 2017, dan penurunan angka *Non Performing Financing* (NPF) sebesar 50 % pada tahun 2017 dari tahun sebelumnya. Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan metode *performance appraisal* sebagai model penilaian terhadap kualitas kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif diskriptif untuk menggambarkan penerapan peniliran kinerja (*performance appraisal*) terhadap kinerja pegawai. Subjek penelitian adalah pegawai pada masing-masing unit kerja. Data dikumpulkan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan tiga tahap analisis yaitu: reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan.

Hasil dari penelitian menunjukkan, penilaian kinerja (*performance appraisal*) diterapkan sebagai bentuk *review* terhadap kinerja pegawai. Penilaian kinerja diawali dengan penyusunan rencana kerja (*performance contract*) di awal periode. Dimana pencapaian akhir dari rencana kerja yang telah dibuat digunakan sebagai dasar penilaian. Penilaian kinerja memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai dan kantor cabang selama periode 2017-2108. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan adanya pegawai berprestasi sebagai *best syariah funding executive* se-Indonesia dan *best business banking*. Serta pencapaian kantor cabang yang mampu menekan pembiayaan bermasalah dan peningkatan penyaluran pembiayaan.

ABSTRACT

Nur Hadi Priyanto. 2018. Final Project. Title: "The Application of Performance Appraisal Method on Human Resources of PT. Mandiri Syariah Bank of Gresik Branch Office "

Supervisor: Segaf, S.E., M.Sc.

Keywords: Performance Appraisal, Performance, Human Resources

Human Resource (HR) Evaluation System through performance appraisal can be useful as a form of evaluation against the performance of employee in a period of time and preparation of work planning in the future. One of the indicators of the implementation of performance appraisal of PT. Mandiri Syariah Bank of Gresik Branch office included an increase in financing that amounted to 9% in 2017, and a decline in the number of Non Performing Financing (NPF) was 50% in 2017 from the previous years. So, the purposes of the research are to determine the application of performance appraisal method as a model of assessment of the quality of employee performance.

The research used a descriptive qualitative approach to describe the application of performance appraisal against the employee performance. Subject of research was employees in each work unit. Data were collected by interview, observation, and documentation with three stages of analysis; namely reduction, presentation, and conclusion.

The results of the research showed, performance appraisal has been applied as a form of review of employee performance. Performance assessment had been begun with the preparation of a work plan (performance contract) at the beginning of the period where the final achievement of the work plan has been used as the basis for assessment. Performance appraisals have a positive impact on employee and branch office performance over the period 2017-2108. This can be shown by the presence of outstanding employees as the *best sharia funding executive in Indonesia* and best business banking. Also the achievement of branch offices that have been able to suppress problematic financing and to increase the financing disbursement

ملخص البحث

نور هادي فريانتو. 2018. البحث الجامعي. العنوان: "تطبيق طريقة تقييم الأداء (Performance Appraisal) في الموارد البشرية لشركة بنك شريعة المنديري

للمكتب الفرعي جريسيك

الإشراف: سيحاف، الماجستير

الكلمات الرئيسية: تقييم الأداء، الأداء، الموارد البشرية

نظام تقييم الموارد البشرية (HR) من خلال تقييم الأداء يمكن أن يكون مفيداً كشكل من أشكال التقييم على أداء الموظف في فترة الان وإعداد تخطيط العمل في المستقبل. واحد من مؤشرات في تنفيذ تقييم الأداء (Performance Appraisal) لشركة بنك شريعة المنديري للمكتب الفرعي جريسيك هو زيادة في التمويل بنسبة 9% في عام 2017 ، وانخفاض في عدد التمويل غير المنفذ (NPF) فهو 50% في عام 2017 عن العام السابق. لذا فإن الغرض من هذا البحث هو لتحديد تطبيق طريقة تقييم الأداء كنموذج لتقييم جودة أداء الموظف.

استخدم هذا البحث النوعية الوصفية لوصف تطبيق تقييم الأداء (performance appraisal) على أداء الموظف. موضوع البحث هو الموظفين في كل عمل وحد. جمعت البيانات عن طريق المقابلة والملاحظة والوثائق مع ثلاث مراحل فهي: التقليل والعرض والنتيجة.

دلت نتائج البحث أن تقييم الأداء (performance appraisal) قد طبق كشكل المراجعة على أداء الموظف. بدأ تقييم الأداء بإعداد خطة العمل (performance contract) في بداية الفترة. واستخدم الإنجاز النهائي من الخطة العمل كأساس للتقييم. تقييم الأداء له تأثير إيجابي على أداء الموظف والمكتب الفرعي خلال الفترة 2017-2018. ثبتت من خلال وجود موظف متميز كأفضل التنفيذية التمويل الشريعة (best sharia funding executive) في إندونيسيا وأفضل المصرفية التجارية. وتحقيق المكاتب الفرعية التي تقدر أن تجمع التمويل الإشكالي وزيادة تصريف التمويلية

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri perbankan syariah merupakan industri yang tergolong baru di Indonesia. Industri ini muncul karena tuntutan zaman. Masyarakat mulai sadar dan memahami pentingnya memperhatikan nilai maslahat dalam kehidupan sehari-hari. Melihat peluang ini, perbankan syariah memiliki kesempatan yang cukup besar untuk mengembangkan eksistensinya dan bersaing dengan industri-industri perbankan yang ada di Indonesia. Semangat pengembangan industri perbankan syariah ini dapat diketahui dengan diperkuatnya regulasi perbankan syariah dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 yang berdampak pada semakin bermunculannya industri perbankan syariah yang ada di Indonesia. Terbukti sejak munculnya pertama kali industri perbankan syariah pada tahun 1991 dengan dibukanya Bank Muamalat Indonesia. Hingga saat ini, jumlah Bank Umum Syariah di Indonesia bertambah cukup banyak menjadi 13 Bank. Dengan total asset sebesar 288.027 Miliar Rupiah (<http://www.ojk.go.id/id>, diakses tanggal 15 Maret 2018)

Terlepas dari semangat mengembangkan industri perbankan syariah di Indonesia yang saat ini sedang gencar dilakukan. Ada beberapa faktor yang memperlambat perkembangannya. Pertama, masih banyak perbankan syariah yang belum benar-benar menerapkan prinsip syariah dalam melaksanakan

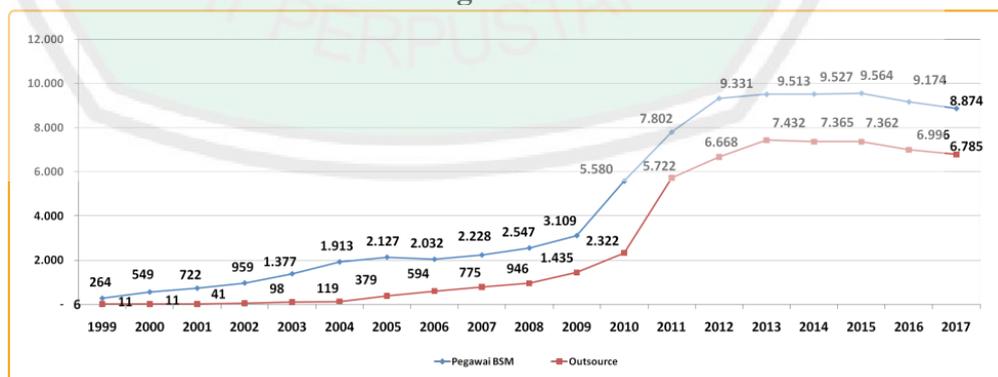
kegiatan operasionalnya. Sehingga perlu adanya standarisasi produk dan pengawasan yang lebih diperketat. Masalah ini menjadi tanggung jawab dari Dewan Syariah Nasional untuk lebih memperhatikan ketepatan produk yang sesuai dengan syariah dan menghasilkan fatwa untuk mengatur segala aktivitas perbankan syariah. Kedua, saat ini masih sedikit masyarakat yang mengetahui produk dan keberadaan perbankan syariah, ditambah minimnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki tingkat pemahaman yang mumpuni di bidang perbankan syariah. Menurut Sekretaris Jenderal Asosiasi Bank-bank Syariah Indonesia (Asbisindo) Achmad K Permana, hanya ada sekitar 30 persen Sumber Daya Manusia (SDM) di perbankan syariah yang memiliki tingkat pemahaman yang memadai. (<https://ekonomi.kompas.com>, diakses tanggal 19 Februari 2018). Ketiga, perbankan syariah kesulitan mencari Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompeten dan mumpuni.

Masalah Sumber Daya Manusia (SDM) salah satu masalah yang dihadapi oleh perbankan syariah dalam proses perkembangannya. Oleh karena itu, perlu adanya perhatian khusus mengenai Sumber Daya Manusia (SDM) ini. Perbankan syariah harus mendorong tersedianya Sumber Daya Manusia (SDM) yang diharapkan. Dalam hal rekrutmen, perbankan syariah harus mencari Sumber Daya Manusia (SDM) secara selektif dan berintegrasi. Perbankan syariah juga perlu melakukan penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) yang telah bergabung menjadi bagiannya. Hal ini dilakukan, guna meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada. Dengan harapan, seiring

berkembangnya waktu Sumber Daya Manusia (SDM) semakin memiliki kompetensi yang mumpuni dan menjadi roda penggerak perkembangan perbankan syariah lebih pesat. Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan penting dalam perkembangan industri perbankan syariah di Indonesia.

Bank Syariah Mandiri sebagai salah satu bank syariah terbesar di Indonesia. Yang berupaya terus mendorong pertumbuhan industri, mendorong kualitas dan pengembang Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada. Dalam *Annual Report* yang dirilis oleh Bank Syariah Mandiri, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan asset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi perusahaan atau organisasi tersebut. Tercatat jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) di Bank Syariah Mandiri sampai akhir tahun 2016 sebanyak 16.170 orang. Jumlah ini mengalami penurunan sejak 3 tahun terakhir dikarenakan berkurangnya jumlah pegawai organik dan *outshorching*. Secara jelas dapat dilihat melalui grafik berikut:

Gambar 1.1
Grafik Jumlah Pegawai dan Pertumbuhan



Sumber: Annual Report Bank Syariah Mandiri 2017

Bank Syariah Mandiri, melakukan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Kompetensi. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berbasis kompetensi akan meningkatkan kualitas dan produktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) itu sendiri yang nantinya akan berdampak pada kepuasan nasabah dan *profit* perusahaan. Sebagai industri yang bergerak dibidang jasa maka tingkat keuntungan yang diperoleh tentunya berdasarkan pada kualitas pelayanan yang diberikan. Tingkat *profit* yang diperoleh Bank Syariah Mandiri dalam kurun waktu 2015-2016 dapat dilihat melalui diagram berikut:

Gambar 1.2
Laba Bersih Bank Syariah Mandiri
(Dalam miliar Rupiah)



Sumber: Annual Report Bank Syariah Mandiri 2017

Kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu harus dapat mendukung tercapainya visi dan misi Bank Syariah Mandiri. Dengan demikian, produktivitas Bank Syariah Mandiri bergantung pada kualitas kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam *Annual Report* Bank Syariah Mandiri, Program pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berbasis kompetensi dapat membantu perusahaan untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dan handal. Melalui berbagai kegiatan pengembangan dan

pelatihan. Kegiatan pengembangan berbasis kompetensi tersebut dilakukan Bank Syariah Mandiri melalui *Learning Program* dan *Learning Service* yang pada tahun 2017 Bank Syariah Mandiri telah menyiapkan anggaran sebesar 64, 727 Miliar. Dengan kelompok program sebagai berikut:

Tabel 1.1
Program Pelatihan dan Pengembangan SDM Bank Syariah Mandiri
Tahun 2017

No	Program	Jumlah	Satuan
Learning Program			
1	Wholesale Banking Academy	32	Kelas
2	Leadership & General Banking Academy	58	Kelas
3	Retail Banking Academy	89	Kelas
4	Operation & Support Academy	107	Kelas
5	Sales & Service Academy	35	Kelas
6	Learning Center Improvement	5	Kelas
7	Certification	130	Pegawai
8	Public Training	189	Pegawai
Learning Service			
1	e-Learning	35	Modul multimedia
2	Knowledge Sharing	4.091	Pelaksanaan
3	Learning Club		
4	Perpustakaan dan Referensi	220	Buku/Jurnal baru

Sumber: Annual Report Bank Syariah Mandiri 2016

Sebagai bentuk evaluasi terhadap upaya yang telah dilakukan Bank Syariah Mandiri dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berbasis pada kompetensi, Bank Syariah Mandiri melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) melalui satuan ukur standar yang telah disepakati dengan pegawai. Penilaian kinerja dilakukan setiap satu periode. Dengan masa *review* penilaian minimal per semester dan maksimal setiap triwulan dalam satu periode berjalan. Berdasarkan laporan tahunan (*annual report*) Bank Syariah Mandiri terkait Sumber Daya Manusia (SDM) penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri berdasar pada dua komponen utama, yaitu Target dan Proses. Target menunjukkan

aspek kuantitatif dari sasaran kerja sedangkan proses mempresentasikan aspek kualitatif dari kinerja.

Sebagai kelanjutan dari proses penilaian kinerja, Bank Syariah Mandiri menerapkan juga kebijakan *reward & punishment*. Dengan upaya peningkatan kesejahteraan pegawai melalui penerapan *guaranteed cash* dan fasilitas kepegawaian lainnya. Sistem reward terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) Bank Syariah Mandiri menggunakan dasar penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang dilakukan setiap triwulan. Bentuk *reward* yang diberikan Bank Syariah Mandiri antara lain program bonus tahunan, intensif terkait prestasi, dan pemberian beasiswa S2. Bank Syariah Mandiri juga melakukan promosi jabatan bagi Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kinerja baik. Tercatat pada tahun 2015 sebanyak 879 pegawai mengalami kenaikan *grade/* atau jabatan. Pada tahun 2015 Bank Syariah Mandiri juga memberikan intensif sebesar rata-rata 1.9 kali upah kepada pegawai, berdasarkan pada hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*)

Sebagai bentuk apresiasi atas upaya Bank Syariah Mandiri melakukan Pengembangan Sumber Daya manusia (SDM) berbasis kompetensi. Pada tanggal 4 Juni 2015 Bank Syariah mandiri memperoleh penghargaan *Service Excellence Award 2017* dari Majalah Infobank bekerjasama dengan Marketing Research Indonesia (MRI) untuk kategori *Best Costumer Service, Best Teller, Best ATM, Best Phone, dan Best Satpam*.

Upaya Bank Syariah Mandiri untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) juga didukung penuh oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK)

sebagai salah satu pihak yang mendorong perkembangan perbankan syariah nasional. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah menyusun rencana strategis atau disebut *roadmap* 2015-2019 untuk mengupayakan segala bentuk aspek penunjang dalam perkembangan perbankan syariah tepat sasaran. Salah satu poin rencana strategis Otoritas Jasa Keuangan (OJK) adalah memperbaiki, kuantitas dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), Teknologi dan Sistem Informasi serta infrastruktur lainnya.

Al – Qur'an juga menjelaskan pentingnya menjaga kualitas kinerja dan adanya penilaian kinerja bagi setiap kaum muslimin. Yang dijelaskan dalam Surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.

Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik, sebagai salah satu cabang dari 129 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Tentunya harus memiliki sinergitas yang sama dengan semangat perbaikan Sumber Daya Manusia (SDM) yang direncanakan oleh kantor pusat. Berdasarkan data dari bagian Sumber Daya Manusia dan Umum jumlah pegawai Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik sebanyak 43 orang yang tersebar di tiap-tiap unit kerja. Untuk itu program dan pedoman perbaikan kualitas Sumber Daya

Manusia (SDM) juga diterapkan melalui perencanaan target kinerja hingga evaluasi akhir terhadap pencapaian target kinerja dalam suatu periode melalui model penilaian kinerja (*performance appraisal*). Berdasarkan informasi dari Arief Budiawan selaku *Branch Manager* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik, pada tahun 2017 target kinerja secara keseluruhan telah tercapai. Hal tersebut dapat dilihat pada peningkatan jumlah pembiayaan yang naik \pm 9% dari tahun sebelumnya atau sekitar 286.478 Miliar Rupiah dan turunnya angka Non performing Financing (NPF) sebesar 50% dari periode sebelumnya dari 0,06 menjadi 0,03. Pencapaian ini tidak terlepas dari peranan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada didalamnya.

Maka berdasarkan uraian latar belakang masalah yang dikemukakan oleh peneliti terkait masalah Sumber Daya Manusia (SDM) pada industri perbankan syariah di Indonesia. Peneliti tertarik mengangkat topik yang berkaitan dengan kualitas kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di perbankan syariah melalui pendekatan penilaian kinerja. Sehingga peneliti menentukan judul penelitian “Penerapan Metode *Performance Appraisal* Pada Sumber Daya Manusia PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan penilaian kinerja (*performance appraisal*) Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik?
2. Apa dampak penerapan penilaian kinerja (*performance appraisal*) Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1 Untuk mengetahui penerapan penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik. Yang mencakup indikator-indikator penilaian dan proses penilaian kinerja (*performance appraisal*).
- 2 Untuk mengetahui dampak penerapan penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik.

1.4 Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan sumbangan secara praktis, yaitu memberikan sumbangan pemikiran kepada semua pihak yang terkait dengan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

b. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk melakukan penelitian selanjutnya atau sejenisnya serta dapat bermanfaat untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam mengembangkan ilmu di perbankan syariah dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM).

c. Kegunaan Akademis

Dapat memberikan saran dan masukan untuk keperluan bagi penelitian selanjutnya atau bagi pembaca tulisan ini mengenal penerapan metode penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) di PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-Hasil Penelitian

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian. Penelitian terdahulu memuat hasil penemuan dan pengujian teori yang dipastikan kebenarannya. Sehingga penulis dapat memperkuat topik yang digunakan dalam penelitian. Penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Penelitian yang dilakukan Nadiyya Arini (2015) dengan judul “Implementasi Peningkatan Kesejahteraan dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Malang”. Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif peneliti mencoba menguraikan efek peningkatan kesejahteraan terhadap etos dan kualitas kinerja pegawai. Penelitian Moh. Nailul Authar (2017) dengan judul “Implementasi Standar Pelayanan *Frontliner* pada PT. Bank Panin Syariah, Tbk Cabang Malang”. Dengan metode kualitatif melalui pendekatan deskriptif peneliti ingin mengetahui pelaksanaan standar pelayanan dalam kinerja *frontliner*. Penelitian Brilian Rosy (2009) dengan judul “Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Taman Kota Madiun” dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui pelaksanaan dan proses penilaian kinerja yang dilakukan

Puskesmas Kecamatan Taman Kota Madiun. Penelitian M. Nugrahadi Rakhman (2016) dengan judul “Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi terhadap Produktivitas Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung”. Dan penelitian Cindi Ismi Januari, dkk (2015) dengan judul “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan kerja dan Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikas, Tbk Wilayah Malang)

Tabel 2.1
Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1	Nadiyya Arini (2015)	Implementasi Peningkatan Kesejahteraan dan kinerja karyawan pada PT.Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Malang	Kualitatif	Peningkatan kesejahteraan karyawan dilakukan melalui pemberian gaji, bonus, intesif dan lainnya. Sedangkan untuk mengevaluasi peningkatan kesejahteraan terhadap kinerja dilakukan penilaian kinerja
2	Moh. Nailul Authar (2017)	Implementasi Standar Pelayanan <i>Frontliner</i> pada PT. Bank Panin Syariah, Tbk Cabang Malang	Kualitatif	Standar Pelayanan <i>frontliner</i> yang dilakukan sesuai dengan prosedur sehingga dapat mengakomodir harapan nasabah.
3	Brilian Rosy (2009)	Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Taman Kota Madiun	Kualitatif	Untuk mencapai tujuan organisasi bergantung pada perilaku dan sikap orang-orang didalamnya. Artinya keberhasilan organisasi tergantung kualitas Sumber Daya Manusia didalamnya.

				Oleh karena itu penilaian kinerja dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kinerja pegawai. Penilaian kinerja digunakan sebagai tolak ukur menentukan jenjang karier pegawai. Proses penilaian kinerja masih dihadapkan berbagai kendala.
4	M. Nugrahadhi Rakhman (2016)	Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi terhadap Produktivitas Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung	Kuantitatif	Penilaian kinerja (X1) dan motivasi (X2) berpengaruh terhadap produktifitas (Y) Pegawai
5	Cindi Ismi Januari, dkk (2015)	Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi, Tbk Wilayah Malang)	Kuantitatif	Penilaian Kinerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,885 (88,5%). Semakin baik pelaksanaan penilaian kinerja, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja (Y2) sebesar 0,479 (47,9%). Maka semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula prestasi kerjanya. Penilaian kinerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja (Y2) sebesar 0,443 atau 44,3 %.

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2018

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang digunakan peneliti sebagai rujukan. Peneliti menganalisis perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan, antara lain:

1. Perbedaan dengan penelitian pertama (Nadiyya Arini, 2015).
Implementasi Peningkatan Kesejahteraan dan Kinerja Karyawan. Pada penelitian terdahulu menjelaskan bagaimana peningkatan kesejahteraan yang dilakukan melalui pemberian gaji, bonus, intensif dan lainnya memberikan pengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan lebih pada mengetahui kualitas kinerja pegawai melalui penerapan metode penilaian kinerja (*performance appraisal*).
2. Perbedaan dengan penelitian kedua (Moh. Nailul Authar, 2017).
Implementasi Standar Pelayanan *Frontliner*. Pada penelitian terdahulu, menjelaskan bagaimana pelaksanaan standar pelayanan yang dilakukan oleh *frontliner*. Tujuannya untuk mengetahui bagaimana kesesuaian kinerja *frontliner* terhadap standar yang diterapkan bank. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan lebih berfokus pada penerapan penilaian kinerja untuk mengevaluasi kinerja pegawai.
3. Perbedaan dengan penelitian ketiga (Brilian Rosy, 2009). Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas. Pada penelitian terdahulu, menjelaskan bagaimana proses penilaian kinerja yang dilakukan untuk mengetahui kualitas kinerja dan pelayanan pegawai puskesmas. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan subjek penelitian adalah

pegawai bank. Sehingga indikator-indikator dan proses penilaian tentu jauh berbeda dengan penelitian sebelumnya

4. Perbedaan dengan penelitian keempat (M. Nugrahadhi Rakhman, 2016).

Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi terhadap Produktivitas Pegawai. Pada penelitian terdahulu, dengan menggunakan metode kuantitatif dilakukan perbandingan antar variabel kemudian menjelaskan bagaimana penilaian kinerja dan motivasi menjadi pemicu produktivitas pegawai. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah mengevaluasi produktivitas pegawai dalam suatu periode dengan menggunakan metode penilaian kinerja (*performance appraisal*).

5. Perbedaan dengan penelitian kelima (Cindi Ismi Januari, 2013).

Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja. Pada penelitian terdahulu, menjelaskan efek hasil penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja seorang pegawai. Sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan lebih berfokus pada penilaian kinerja untuk mengetahui kualitas dan prestasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Pengertian Kinerja

Berikut beberapa pendapat para ahli tentang kinerja yang dikutip Suastha dalam Fahmi (2014) diantaranya:

1. Menurut Bernadin dan Russel, seperti yang dikutip oleh Achmad S. Ruky, kinerja/prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
2. Menurut Soeprihanto, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu, misalnya standar, target sasaran, atau kriteria, yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.
3. Menurut Sentgano, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hersey and Blanchard dalam Veithzal (2005) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya

Menurut Mangkunegara dalam Sani (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah:

- a) Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge* dan *skill*). Misalnya seorang dosen seharusnya memiliki kedua kemampuan tersebut agar dapat menyelesaikan jenjang pendidikan formal minimal S2 dan memiliki kemampuan mengajar dalam mata kuliah ampuannya.
- b) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi bagi dosen sangat penting untuk mencapai visi dan misi institusi pendidikan. Menjadi dosen hendaknya merupakan motivasi yang terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*).

Menurut Yustanto dalam Sani (2011) menyebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah sama dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain, misalnya: shalat. Orang yang sibuk bekerja akan mendapat kedudukan yang tinggi di sisi Allah SWT. Selain memerintahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntutan kepada setiap muslim agar bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaan. Profesionalisme dalam pandangan Islam dicirikan oleh tiga hal, yaitu:

- a) *Kafa'ah*. Yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, hal ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Sebagaimana disebutkan dalam al-Qur'an: "...Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan derajat."
- b) *Himmatul 'Amal* yaitu memiliki semangat atau etos kerja yang tinggi, hal ini dapat diraih dengan menjadikan ibadah sebagai pendorong atau motivasi utama dalam bekerja.
- c) *Amanah* yaitu terpercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya sifat ini dapat diperoleh dengan menjadikan tauhid sebagai unsure pendorong dan pengontrol utama tingkah laku, sikap amanah mutlak harus dimiliki seorang muslim karena setiap apa yang dilakukan di dunia ini pasti akan dimintai pertanggungjawaban di ahirat nanti.

2.2.2 Penilaian Kinerja

2.2.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal (2005) evaluasi kinerja (*performance evaluation*) merupakan:

- a) Alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja;
- b) Satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan;
- c) Alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

Siagian (1995) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah: suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor seperti:

- a) Yang dinilai ialah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan; Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;
- b) Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud:
 - 1) Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.

- 2) Bila penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
- 3) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan.

2.2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rucky dalam Fahmi (2014), ada sejumlah tujuan yang biasanya dapat dicapai organisasi dengan menerapkan sebuah sistem manajemen kinerja:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualitas diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan bersama-sama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai, dan meneliti serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu yang ditetapkan.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas. Dengan kata lain, peningkatan

produktivitas sumber daya manusia secara keseluruhan diusahakan dicapai melalui peningkatan prestasi kerja karyawan secara perorangan (Individu).

3. Merangsang minat pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Pada gilirannya usaha ini akan membantu perusahaan untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan di masa depan.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka sehingga proses penilaian prestasi kerja diharapkan dapat mempererat hubungan antara atasan dan bawahan.

2.2.2.3 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja merupakan cara/acuan yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana seorang pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Tohardi (2002) dalam melakukan penilaian, ada beberapa metode yang dapat digunakan, diantaranya adalah:

1. *Rating Scale*

Model penilaian yang dilakukan dengan cara memberikan skor (nilai) pada setiap faktor-faktor penilai. Namun metode ini mempunyai banyak kelemahan. Diantaranya sebagai berikut:

- a) Sulitnya menentukan faktor-faktor yang akan dinilai, apakah faktor penilai yang dicantumkan didalam rating scale tersebut sudah representatif.
- b) *Rating scale* tidak dapat digunakan untuk semua jabatan.

2. *Check-List*

Metode ini hampir sama dengan metode penilaian rating scale, dimana yang melakukan penilaian adalah atasan langsung, dengan model form penilaian yang mencakup faktor-faktor yang akan dinilai.

3. *Critical Incident Method*

Yaitu metode penilaian dengan mencatat hal-hal yang sangat penting dari suatu kejadian yang pernah berlangsung didalam organisasi atau perusahaan. Model penilaian seperti ini dapat

digunakan untuk menilai loyalitas pegawai terhadap perusahaan dan pekerjaannya

4. *Survey*

Yaitu metode penilaian dengan cara melihat atau terjun langsung ke lapangan. Penilai langsung mendiskusikan hasil temuannya di lapangan, untuk menentukan tingkat prestasi karyawan.

5. *Testing*

Yaitu metode penilaian dengan cara melakukan testing terhadap seseorang yang akan dinilai tersebut. Model ini hampir mirip dengan penilaian melalui wawancara. Seorang penilai akan menguji penguasaan pegawai pada bidang yang dikerjakan.

Sedangkan menurut Manullang (2001) metode-metode penilaian yang paling lazim digunakan untuk melakukan penilaian kinerja pegawai adalah:

1. Pemangkatan (Ranking)

Metode pemangkatan atau urutan kepangkatan dilakukan dengan cara membandingkan seorang karyawan dengan semua karyawan lain dan menempatkannya dalam suatu urutan kepangkatan mulai dari yang terbaik sampai terburuk

2. Perbandingan Berpasang

Perbandingan berpasang adalah suatu variasi dari metode terdahulu. Dimana seorang karyawan dibandingkan dengan karyawan-karyawan lain dan diberi pangkat berdasarkan beberapa kali dia berpredikat baik

3. Perbandingan Orang dengan Orang

Metode perbandingan orang dengan orang berbeda dengan metode pemangkatan karena faktor-faktor tertentu seperti kepemimpinan, prakarsa, dan kelayakan untuk dipercayai dipertimbangkan dan membandingkan seorang karyawan dengan karyawan-karyawan tertentu yang sebelumnya ditimbang, dinilai sebagai epitome dari sifat-sifat itu.

4. Metode Pemberian Predikat

Metode penilai seperti ini dilakukan dengan memberikan predikat kepada pegawai baik, cukup atau kurang.

5. Skala Grafik

Dalam metode ini, para penilai memakai suatu skala grafik untuk menilai faktor-faktor khusus tertentu. Seperti kualitas kerja, kelayakan untuk dipercayai, hasil kerja dan lain-lain.

6. Daftar Periksa (*Check List*)

Dengan metode daftar periksa, penilai menunjukkan faktor-faktor prestasi karyawan dengan member tanda *check* (\surd) didalam kotak jawaban “ya” atau “tidak” bagi berbagai

pernyataan yang menggambarkan perilaku pada pekerjaan. Sudah tentu penilai harus tau betul akan perilaku kerja karyawan.

Karena setiap pernyataan harus secara erat dikaitkan dengan pekerjaan, sistem daftar periksa dapat menjadi amat memberatkan atau menyita banyak tenaga jika diterapkan dalam perusahaan yang memiliki banyak bagian

7. Pemilihan Wajib

Metode pemilihan wajib adalah metode penilaian yang mewajibkan penilai memilih satu dan dua buah pernyataan yang nampaknya memilih nilai yang sama mengenai seseorang karyawan. Penilai memilih keterangan yang paling cocok dan paling bertentangan mengenai diri karyawan dan pekerjaannya.

8. Insiden Kritis

Ada beberapa hal tertentu yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan dalam pekerjaannya sehingga dia digolongkan kepada karyawan yang berhasil, rata-rata atau gagal. Metode insiden kritis mencatat pencapaian atau kegagalan karyawan. Metode ini dapat menjadi amat efektif untuk keperluan promosi, pemindahan, dan pemberhentian.

9. Evaluasi Deskriptif

Metode evaluasi deskriptif mengharuskan penyelia membuat evaluasi tertulis mengenai karyawan. Bentuk ini memiliki

keterbatasan karena pengukuran secara kuantitatif hampir tidak dapat dilakukan sehingga membuka pintu bagi pertimbangan yang subyektif.

10. Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS)

Metode ini menekankan sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan yang harus dicapai karyawan. Penekanannya adalah pada sasaran-sasaran yang telah disepakati oleh karyawan dan penyelia atau manajernya.

Sasaran-sasaran yang telah disepakati, dan suatu jadwal waktu yang telah ditentukan. Pada akhir masa, karyawan ditimbang berdasarkan hasil-hasil yang telah tercapai seperti telah terukur terhadap sasaran-sasaran yang direncanakan dan hasil-hasil yang diharapkan.

11. Skala Penilaian yang Didukung dengan Perilaku

Teknik lain yang didasarkan pada ancaman insiden kritis adalah skala penilaian yang didukung dengan perilaku. Teknik ini bekerja dengan cara sebagai berikut: penyelia memberikan suatu uraian tentang prestasi yang benar-benar baik dan buruk bagi setiap jabatan atau pekerjaan. Para spesialis personalia menggolongkan berbagai jabatan dan pekerjaan ini ke dalam lima sampai sepuluh kategori di sepanjang suatu skala penilaian.

Siagian dalam Fahmi (2014) menyatakan bahwa metode penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian kinerja pada masa lalu

Metode ini pada umumnya mempunyai sasaran atau tujuan menilai prestasi kerja para pegawai secara objektif untuk satu waktu kurun tertentu pada masa lalu yang hasilnya bermanfaat baik bagi organisasi, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai, maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam jangka waktu pengembangan kariernya. Yang termasuk dalam penilaian kinerja masa lalu: *Rating Scale*, *Checklist*, Metode Peristiwa Kritis, *Field Review Method* (Metode Peninjauan Lapangan), Tes dan Observasi Prestasi Kerja, Metode Evaluasi Kelompok (Metode *Ranking*, *Grading* atau *Forced Distributions*, *Point Allocation Method*)

2. Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa depan

Metode ini umumnya mempunyai sasaran atau tujuan untuk memprediksi potensi pegawai yang dinilai sehingga secara realistis dapat menentukan rencana kariernya serta memilih teknik pengembangan yang paling cocok baginya. Yang termasuk dalam metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa depan adalah penilaian diri sendiri (*Self-Appraisal*), Pendekatan *Management By Objectives* (MBO), dan teknik Pusat Penilaian.

Tabel 2.2
Contoh Pedoman untuk Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Faktor-Faktor Prestasi	Jauh melampaui persyaratan-persyaratan kerja	Melampaui persyaratan-persyaratan kerja	Memenuhi persyaratan-persyaratan kerja	Memerlukan beberapa perbaikan	Tidak memenuhi persyaratan minimum
Kualitas	Melompati bangunan tinggi dengan satu kali lompatan	Harus lebih dulu berlari untuk melompati bangunan tinggi	Hanya dapat melompati bangunan rendah atau sedang tanpa menara yang menjulang	Membentuk bangunan ketika mencoba melompatinya	Sama sekali tidak dapat memadamkan bangunan, konon pada melompatinya.
Ketepatan Waktu	Lebih cepat daripada peluru yang sedang terbang	Secepat peluru yang sedang terbang	Tidak secepat peluru yang sedang terbang	Dapatkah anda mempercayai peluru yang terbang lamban?	Melingkari diri dengan peluru ketika mencoba menembakkan senapan
Prakarsa	Lebih kuat daripada lokomotif	Lebih kuat daripada gajah jantan	Lebih kuat daripada sapi jantan	Mnembak sapi	Tidak sanggup bergerak sendiri
Kemampuan menyesuaikan diri	Berjalan diatas air secara konsisten	Berjalan diatas air dalam keadaan darurat	Mencuci dengan air	Meminum air	Terbenam didalam air karena tidak dapat mencari jalan keluar
Komunikasi	Berbicara dengan tuhan	Berbicara dengan malaikat	Berkata-kata kepada diri sendiri	Mengadakan argumentasi dengan diri sendiri	Kehilangan argumentasi

Sumber: Manajemen Sumber Daya Manusia, Manullang 2001

2.2.2.4 Kendala-kendala dalam Penilaian Kinerja

Menurut Tohardi (2002) ada beberapa kendala atau hambatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja secara objektif, kendala-kendala tersebut diantaranya adalah:

1. *Hallo Efect*

Yaitu terbawanya perasaan pribadi dalam menentukan derajat penilaian. Banyak faktor yang membuat *hallo effect* terjadi dalam proses penilaian. Faktor-faktor tersebut diantaranya keluarga, agama, suku, ras, golongan, dan sebagainya

2. Tidak Serius

Seorang penilai yang biasanya adalah seorang pemimpin (atasan) terkadang ada yang tidak serius dalam memberikan penilaiannya. Akibat penilaian yang kuran serius, tentunya hasil penilaian tersebut tidak mengukur kenyataan yang sebenarnya.

3. *Recency Effect*

Yaitu kesan terakhir. Penilai cenderung mengambil kesimpulan dari kesan terakhir orang yang dinilai. Jika orang yang dinilai memberikan kesan yang terbaik, maka sang penilai tersebut akan memebrikan penilaian yang baik pula. Namun sebaliknya, jika orang yang dinilai memberikan kesan yang tidak baik, maka penilaian akan menjadi rendah dari yang seharusnya.

4. Kolusi-Nepotisme

Tidak mustahil dalam penilaian prestasi kerja terjadi kolusi dan atau nepotisme. Kolusi dapat saja dalam bentuk pemberian uang atau barang (gratifikasi) untuk mempengaruhi penilaian pimpinan. Ada juga bentuk persekongkolan dalam mencapai target kelompok.

Sementara bentuk nepotisme dalam konteks ini dapat saja seorang pemimpin atau penilai memberikan nilai yang lebih tinggi kepada orang yang mempunyai hubungan keluarga dengannya.

2.2.3 Pengelolaan Kinerja Pegawai di Bank Syariah Mandiri

Dalam *Annual Report* Bank Syariah Mandiri, Pengelolaan kinerja pegawai dilakukan melalui proses komunikasi antara pegawai dengan atasan agar dicapai kesamaan pemahaman tentang tujuan, cara dan metode pengukuran pencapaian target. Proses komunikasi tersebut dilaksanakan secara periodik dan terstruktur selama siklus satu tahun. adapun siklus pengelolaan kinerja pegawai terjadi dalam 3 tahapan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Sistem Perencanaan Kinerja bersifat integratif antara Korporat, Direktorat, unit kerja dan individu dengan tahap-tahap sebagai berikut:

Tahap pertama:

Bank menyusun sasaran kerja secara keseluruhan yang tertuang di dalam RBB (Rencana Bisnis Bank) yang telah disetujui oleh Direksi/pemegang saham.

Tahap kedua:

Unit Kerja menetapkan sasaran unit Kerja berdasarkan RBB tersebut dalam bentuk BSC (*Balance Scorecard*). Sasaran unit Kerja tersebut secara langsung menjadi sasaran Kepala unit Kerja dalam bentuk BSC Group/region/area/cabang.

Tahap ketiga:

Unit Kerja menyusun sasaran kerja untuk masing-masing pegawai berdasarkan sasaran unit kerja masing-masing. Sasaran tersebut diturunkan (*cascade*) oleh Kepala unit kerja kepada masing-masing pegawai yang mengacu kepada sasaran strategis berdasarkan BSC dan sasaran rutinitas berdasarkan uraian jabatan.

2. Review Kinerja

Review kinerja merupakan proses komunikasi kinerja yang berkesinambungan antara pegawai dan atasan untuk saling berbagi informasi mengenai:

- a) Progres terhadap pemenuhan target yang disepakati
- b) Hambatan/tantangan yang terjadi.
- c) Berbagai alternatif solusi untuk mengatasi hambatan/tantangan.
- d) Tindak lanjut pengembangan individu yang telah direncanakan

Review kinerja berlangsung minimal setiap semester dalam satu tahun periode berjalan.

3. Penilaian kinerja akhir tahun

Penilaian kinerja merupakan proses penilaian pencapaian hasil kerja dengan cara membandingkan antara target dengan realisasi pencapaian sasaran strategis BSC dan sasaran rutinitas berdasarkan uraian jabatan. Penilaian kinerja berpegang pada prinsip utama yaitu berorientasi pada pencapaian sasaran serta mendorong pegawai untuk lebih mengembangkan kemampuannya dalam bekerja. Kepala unit Kerja dan atasan bertanggung jawab untuk memberikan bimbingan langsung dan motivasi berupa *coaching*, *counseling* maupun *feed back* kepada bawahan agar dapat bekerja optimal untuk memastikan pencapaian sasaran di akhir tahun.

Gambar 2.1
Alur Pengelolaan Kinerja Pegawai Bank Syariah Mandiri



Sumber: Annual Report Bank Syariah Mandiri 2015

2.2.4 Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal manusia dapat diartikan sebagai makhluk yang berakal budi. Manusia juga dapat diartikan sebagai sebuah konsep atau fakta, sebuah kelompok genus atau seseorang individu dalam hubungan dengan lingkungan yang merupakan suatu organisme hidup. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi.

Warther dan Davis yang dikutip oleh Edy Sutrisno mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Timbulnya kebutuhan untuk membantu organisasi dalam melaksanakan tujuannya merupakan profesionalisme dalam bekerja. Kebutuhan akan profesionalisme menunjukkan bahwa semakin berperannya sumber daya insane dalam mencapai keberhasilan organisasi. Dalam pandangan islam, menurut Veithzal (2009) untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, seseorang harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

a) Amanah

Amanah atau amanat merupakan unsure penting dan menentukan akan berhasil dan tidaknya seseorang dalam berusaha dan beramal, serta berhasil dan tidaknya suatu bangsa dalam mempertahankan dan melestarikan hidup. Dalam kehidupan sehari-hari banyak kita saksikan adanya perbedaan yang nyata antara orang yang bersifat amanat dengan orang yang bersifat khianat. Orang yang bersifat amanat atau jujur selalu menjadi tempat kepercayaan, dihormati dan

disegani. Sedangkan orang yang bersikap khianat atau curang selalu dibenci dan dikucilkan dalam pergaulan. Sebagai akibat dari dua sikap yang saling bertentangan itu, terlihat bahwa orang yang bersifat khianat selalu mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan yang di cita-citakan.

- b) Meyakini urgensi dan menyeru kepada kebijakan (*amar ma'ruf nahi munkar*)

Amar ma'ruf nahi munkar (*al'amru bil-ma'ruf wannahyu'anil mun'kar*) adalah sebuah frasa dalam bahasa Arab yang maksudnya sebuah perintah untuk mengajak atau menganjurkan hal-hal yang baik dan mencegah hal-hal yang buruk bagi masyarakat. Frasa ini dalam syariat islam hukumnya adalah wajib. Amar ma'ruf nahi munkar dilakukan sesuai kemampuan, yaitu dengan tangan (kekuasaan) jika dia adalah penguasa/punya jabatan, dengan lisan atau minimal membencinya dalam hati atas kemungkaran yang ada, dikatakan ini adalah selemah-lemanya iman seorang mukmin.

- c) Berpikir Positif

Berpikir positif diawali dengan sebuah keyakinan pada diri sendiri. Keyakinan bahwa dirinya mampu. Keyakinan yang mengatakan bahwa diri beliau "bisa". Jika anda melihat diri anda "bisa", maka anda akan "bisa". Jika anda melihat diri anda akan menghasilkan, maka anda akan menghasilkan. Jika anda tidak bisa melakukan hal seperti ini, maka anda masih dikuasai oleh pikiran negative.

d) Disiplin

Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Pendisiplinan adalah usaha untuk menanamkan nilai ataupun pemaksaan agar subjek memiliki kemampuan untuk menaati sebuah peraturan. Pendisiplinan bisa jadi menjadi istilah pengganti untuk hukuman ataupun instrument hukuman di mana hal ini bisa dilakukan pada diri sendiri ataupun pada orang lain. Disiplin merupakan sikap yang wajib ada dalam diri semua individu. Karena disiplin adalah dasar perilaku seseorang yang sangat berpengaruh besar terhadap segala hal, baik urusan pribadi maupun kepentingan bersama dan untuk memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi dalam mengerjakan apapun, maka dibutuhkan latihan dengan kesadaran dari dalam diri akan pentingnya sikap disiplin sehingga menjadi suatu landasan bukan hanya pada saat bekerja, tetapi juga dalam berperilaku sehari-hari.

e) Empati, peka terhadap perasaan orang lain.

Pengertian empati adalah proses kejiwaan seseorang individu larut dalam perasaan orang lain baik suka maupun duka, dan seolah-olah merasakan ataupun mengalami apa yang dirasakan atau dialami oleh orang tersebut. Empati merupakan kelanjutan dari sikap simpati, yaitu perbuatan nyata untuk mewujudkan rasa simpati itu.

f) Integrasi yang tinggi dan memiliki etos kerja.

g) Ahli dibidangnya

Ahli dibidangnya merupakan suatu kualifikasi khusus apabila suatu manusia mengerjakan yang bukan pada bidangnya biasanya pekerjaan tersebut tidak akan mencapai dengan apa yang diinginkan. Oleh karena itu manusia harus yang ahli pada bidangnya agar semua pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan.

h) Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki sifat bertanggung jawab atas apa yang telah dikerjakan sehingga seorang pemimpin tersebut disukai serta tidak memiliki rasa kurang percaya diri terhadap apa yang akan dilakukan.

i) Menghargai orang lain

Menghargai orang lain merupakan salah satu contoh yang signifikan, dan disukai oleh semua manusia. Seorang manusia harusnya mempunyai sifat ini dan tidak tabu dalam kritikan tidak gila kehormatan serta pujian. Mereka tidak menerapkan ilmu aji mumpung maupun keberuntungan untuk mencapai suatu yang diinginkan.

j) Inisiatif dan kreatif

Inisiatif dan kreatif merupakan suatu sifat yang harus dimiliki oleh manusia dalam melakukan suatu pekerjaan agar dapat mengembangkan suatu pekerjaan.

2.2.5 Kinerja dan Penilaian Kinerja dalam Pandangan Islam

Islam memerintahkan untuk setiap kaum mukmin memiliki etos kerja yang tinggi. Dengan mengoptimalkan segala potensi dan kemampuan yang dimiliki serta senantiasa sabar menjalankannya dan memiliki antusias untuk terus maju, hal ini dapat dijelaskan dalam firman Allah SWT, Surat Ali Imran ayat 200 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَصْبِرُوْا وَصَابِرُوْا وَرَابِطُوْا وَاَتَّقُوا اللّٰهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُوْنَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, Bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu dan tetaplah bersiap siaga (di perbatasan negerimu) dan bertakwalah kepada Allah, supaya kamu beruntung.

Dalam Tafsir Jalalain, ayat tersebut diartikan, (Hai orang-orang yang beriman, bersabarlah) melakukan taat dan menghadapi musibah serta menghindari maksiat (dan teguhkanlah kesabaranmu) menghadapi orang-orang kafir hingga mereka tidak lebih sabar daripada kamu (dan tetaplah waspada serta siap siaga) dalam perjuangan (serta bertakwalah kepada Allah) dalam setiap keadaan (supaya kamu beruntung) merebut surga dan bebas dari neraka.

Etos dan semangat kerja dalam islam mendorong kualitas dalam setiap pekerjaan dan tidak membenarkan perasaan atau sikap malas, kurang serius, tidak profesional dan adanya kecurangan. Misalnya

saja, mengakui hasil dan pencapaian seseorang sebagai hasil dan Sebagaimana dijelaskan dalam Surat Al-Baqarah ayat 188:

وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا
فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya: Dan janganlah sebahagian kamu memakan harta sebahagian yang lain di antara kamu dengan jalan yang bathil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebahagian daripada harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, padahal kamu Mengetahui.

Dalam Tafsir Jalalain ayat tersebut diartikan, (Dan janganlah kamu memakan harta sesama kamu), artinya janganlah sebagian kamu memakan harta sebagian yang lain (dengan jalan yang batil), maksudnya jalan yang haram menurut syariat, misalnya dengan mencuri, mengintimidasi dan lain-lain (Dan) janganlah (kamu bawa) atau ajukan (ia) artinya urusan harta ini ke pengadilan dengan menyertakan uang suap (kepada hakim-hakim, agar kamu dapat memakan) dengan jalan tuntutan di pengadilan itu (sebagian) atau sejumlah (harta manusia) yang bercampur (dengan dosa, padahal kamu mengetahui) bahwa kamu berbuat kekeliruan.

Kualitas kinerja yang baik merupakan sifat pekerjaan Allah SWT, yang kemudian menjadi kualitas pekerjaan yang islami. Dijelaskan dalam surat An-Naml ayat 88:

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسِبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي
 أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾

Artinya: Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Dalam Tafsir Jalalain diperjelas sebagai berikut, (Dan kamu lihat gunung-gunung itu) yakni kamu saksikan gunung-gunung itu sewaktu terjadinya tiupan malaikat Israfil (kamu sangka dia) (tetap) diam di tempatnya karena besarnya (padahal ia berjalan sebagai jalannya awan) bagaikan hujan yang tertiuip angin, maksudnya gunung-gunung itu tampak seolah-olah tetap, padahal berjalan lambat saking besarnya, kemudian jatuh ke bumi lalu hancur lebur kemudian menjadi abu bagaikan bulu-bulu yang beterbangan. (Begitulah perbuatan Allah) lafal Shun'a merupakan Mashdar yang mengukuhkan jumlah sebelumnya yang kemudian dimudhaf-kan kepada Fa'il-nya Sesudah 'Amil-nya dibuang, bentuk asalnya ialah Shana'allahu Dzalika Shun'an. Selanjutnya hanya disebutkan lafal Shun'a yang kemudian dimudhaf-kan kepada Fa'il-nya yaitu lafal Allah, sehingga jadilah Shun'allahi; artinya begitulah perbuatan Allah (yang membuat dengan kokoh) rapih dan kokoh (tiap-tiap sesuatu) yang dibuat-Nya (sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan) lafal Taf'aluna dapat dibaca Yaf'aluna, yakni perbuatan maksiat yang

dilakukan oleh musuh-musuh-Nya dan perbuatan taat yang dilakukan oleh kekasih-kekasih-Nya.

Selain memperhatikan etos dan semangat kinerja bagi setiap mukmin, islam juga menjelaskan pentingnya penilaian kinerja sebagai bentuk introspeksi dan perbaikan diri untuk menjadi lebih baik. Seperti firman Allah SWT tentang hubungan baik, saling menjaga dan mengingatkan antar sesama manusia dan hubungan baik dengan Allah SWT dalam Surat Al-Imran ayat 112 dan seruan bagi manusia bahwa setiap apa yang dikerjakan didunia akan dilihat oleh Allah SWT, Rasul dan orang-orang mukmin serta adanya sistem *reward* dan *punishment* yang difrimankan dalam Surat Surat At-Taubah ayat 105:

Surat Al-Imran ayat 112:

ضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الذِّلَّةُ أَيْنَ مَا تَقِفُوا إِلَّا بِحَبْلٍ مِّنَ اللَّهِ وَحَبْلٍ مِّنَ النَّاسِ وَبَاءُوا
بِغَضَبٍ مِّنَ اللَّهِ وَضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الْمَسْكَنَةُ ذَلِكُمْ بِأَنَّهُمْ كَانُوا يَكْفُرُونَ
بِعَايَةِ اللَّهِ وَيَقْتُلُونَ الْأَنْبِيَاءَ بِغَيْرِ حَقِّ ذَلِكُمْ بِمَا عَصَوْا وَكَانُوا يَعْتَدُونَ



Artinya: Mereka diliputi kehinaan di mana saja mereka berada, kecuali jika mereka berpegang kepada tali (agama) Allah dan tali (perjanjian) dengan manusia, dan mereka kembali mendapat kemurkaan dari Allah dan mereka diliputi kerendahan. yang demikian itu. Karena mereka kafir kepada ayat-ayat Allah dan membunuh para nabi tanpa alasan yang benar. yang demikian itu disebabkan mereka durhaka dan melampaui batas.

Dalam Tafsir Jalalain dijelaskan sebagai berikut, (Ditimpakan atas mereka kehinaan di mana pun mereka berada) sehingga bagi mereka tak ada kemuliaan dan keamanan (kecuali) dengan dua hal: (dengan tali dari Allah dan tali dari manusia) yang beriman, yang merupakan janji dari mereka kepada Ahli Kitab bahwa mereka akan diberi keamanan dengan imbalan pembayaran upeti, maka tak ada jaminan bagi mereka selain dengan itu (dan mereka kembali mendapat kemurkaan dari Allah dan ditimpakan atas mereka kerendahan. Demikian itu bahwa mereka) artinya disebabkan karena mereka (kafir akan ayat-ayat Allah dan membunuh para nabi tanpa alasan yang benar. Demikian itu) sebagai pengukuhan (disebabkan mereka durhaka) akan perintah Allah (dan mereka melanggar batas) artinya melampaui yang halal hingga jatuh kepada yang haram.

Surat At – Taubah Ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

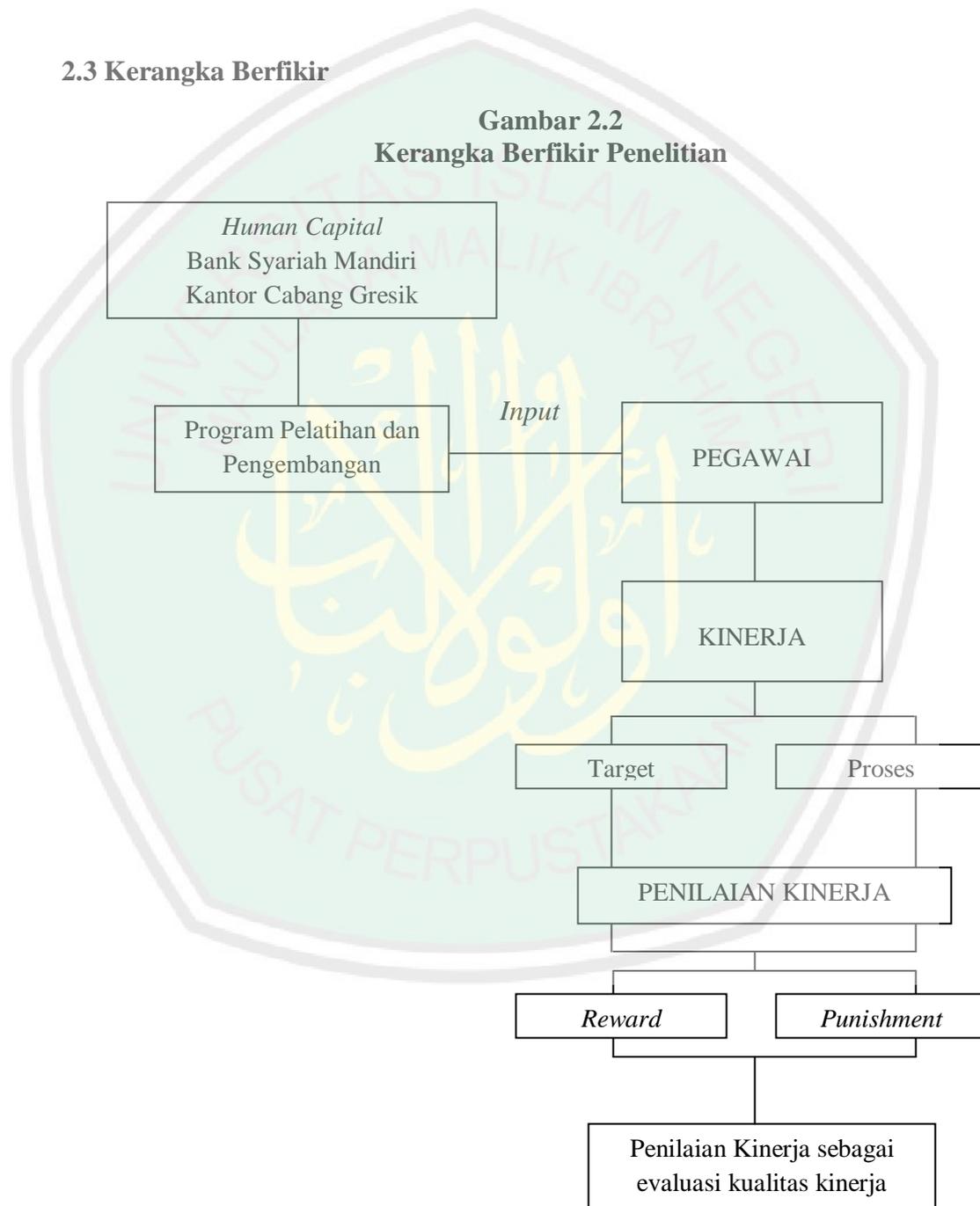
Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.

Dalam Tafsir Jalalain dijabarkan sebagai berikut, (Dan katakanlah) kepada mereka atau kepada manusia secara umum ("Bekerjalah kalian) sesuka hati kalian (maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan kalian itu dan kalian akan dikembalikan) melalui

dibangkitkan dari kubur (kepada Yang Mengetahui alam gaib dan alam nyata) yakni Allah (lalu diberikan-Nya kepada kalian apa yang telah kalian kerjakan) lalu Dia akan membalasnya kepada kalian.

2.3 Kerangka Berfikir

Gambar 2.2
Kerangka Berfikir Penelitian



Sumber : Diolah oleh peneliti

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitik. Penelitian kualitatif menurut Sugiono (2009) metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistic karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alami (*natural setting*); disebut juga sebagai metode etnographi karena pada awalnya metode ini banyak digunakan untuk penelitian antropologi budaya; disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif . Dengan pendekatan deskriptif analitik data dan informasi yang diperoleh oleh peneliti diolah, kemudian dipaparkan berdasarkan kondisi riil yang ada dan dianalisis dengan konsep dan teori yang ada. Sehingga permasalahan yang telah diuraikan dan yang diteliti dapat diperoleh jawaban dan kesimpulan yang dapat dipertanggung jawabkan.

3.2 Lokasi Penelitian

Untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian, peneliti memilih PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik sebagai lokasi penelitian. PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang merupakan lembaga keuangan yang berkembang cukup pesat di wilayah Gresik. PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik berupaya meningkatkan jumlah

nasabah sehingga PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik berupaya memperhatikan kualitas pelayanan terhadap nasabah dengan demikian PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik memperhatikan kualitas kinerja para pegawainya.

3.3 Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah pegawai dari PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik dengan melakukan wawancara dengan pegawai pada tiap-tiap unit kerja yang meliputi 2 orang pada unit kerja *frontliner*, 1 orang pada unit kerja *priority banking*, 1 orang pada unit kerja gadai, 1 orang pada unit kerja mikro, 1 orang pada unit kerja pembiayaan *consumer* dan 2 orang pada unit kerja *business banking*. Sedangkan objek yang akan diteliti adalah penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang dilakukan terhadap Sumber Daya Manusia PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik

3.4 Data dan Jenis Data

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2009) Data Primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara), data primer khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan data dari hasil wawancara dengan beberapa pegawai di PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik dan melakukan pengamatan langsung.

2. Data Skunder

Menurut Sugiyono (2009) Data Skunder adalah sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara yang diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. Dalam penelitian ini, data Skunder diperoleh peneliti dari data terkait sejarah dan latar belakang perusahaan, brosur, serta dokumen terkait tugas dan tanggung jawab pegawai.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena rujukan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Sehingga, dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik untuk memperoleh data yang dapat dipastikan kebenarannya guna menunjang hasil penelitian yang sesuai dengan fenomena yang diteliti. Adapun teknik dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Teknik Wawancara

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2009) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Sugiyono (2009) menjelaskan wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Pada penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa

responden dalam hal ini karyawan sebagai subjek penelitian di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Gresik untuk memperoleh informasi-informasi terkait topik yang diteliti.

2. Teknik Pengamatan/Observasi

Menurut Marshall dalam Sugiyono (2009) peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut. Sedangkan menurut Sanafiah Faisal dalam Sugiono (2009) mengklasifikasikan observasi menjadi observasi partisipatif (*participant observation*), observasi yang secara terang-terangan dan tersamar (*overt observation and covert observation*), dan observasi yang tak berstruktur (*unstructured observation*). Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap subjek yang diteliti. Pengamatan juga dilakukan pada kegiatan *Role Play* yang dilakukan PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik untuk menilai kinerja *Frontliner*.

3. Teknik Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2009) Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Pada penelitian ini, peneliti mengumpulkan dokumen dari hasil wawancara dengan responden. Peneliti juga mencari data pendukung seperti pembagian tugas dan tanggung jawab karyawan juga dokumen aspek penilaian kinerja.

3.6 Analisis Data

Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009) mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction* (Reduksi Data), *data display* (Penyajian Data), dan *conclusion* (Kesimpulan) :

1. Reduksi Data

Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data yang diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan dengan para responden selanjutnya dirangkum dan difokuskan pada data yang ingin digunakan sebagai sumber informasi dalam penelitian.

2. Penyajian Data

Penyajian data sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian ini, peneliti menyajikan data berupa tugas dan tanggung jawab karyawan per unit kerja sehingga memudahkan peneliti untuk memahami apa yang seharusnya terjadi kemudian peneliti dapat merencanakan langkah penelitian selanjutnya.

3. Menarik Kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah menarik kesimpulan atau verifikasi. Langkah ini merupakan langkah terakhir yang dilakukan peneliti untuk menarik kesimpulan dari paparan dalam hasil dan pembahasan terkait penilaian kinerja (*performance appraisal*).

3.7 Validitas dan Reabilitas Data

Menurut Denzin dalam Mudjia (2010) untuk menganalisa data dalam penelitian kualitatif dapat menggunakan model triangulasi, Denzin mendefinisikan triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Menurutnya, triangulasi meliputi empat hal, yaitu: (1) triangulasi metode, (2) triangulasi antar-peneliti (jika penelitian dilakukan dengan kelompok), (3) triangulasi sumber data, dan (4) triangulasi teori. Adapun untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

1. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Atau, peneliti menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan

informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya. Dengan demikian, jika data itu sudah jelas, misalnya berupa teks atau naskah/transkrip film, novel dan sejenisnya, triangulasi tidak perlu dilakukan. Namun demikian, triangulasi aspek lainnya tetap dilakukan.

2. Triangulasi antar-peneliti dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data. Teknik ini diakui memperkaya khasanah pengetahuan mengenai informasi yang digali dari subjek penelitian. Tetapi perlu diperhatikan bahwa orang yang diajak menggali data itu harus yang telah memiliki pengalaman penelitian dan bebas dari konflik kepentingan agar tidak justru merugikan peneliti dan melahirkan bias baru dari triangulasi.
3. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (participant observation), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (insights) yang berbeda

pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.

4. Triangulasi teori. Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau thesis statement. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoretik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh. Diakui tahap ini paling sulit sebab peneliti dituntut memiliki expert judgement ketika membandingkan temuannya dengan perspektif tertentu, lebih-lebih jika perbandingannya menunjukkan hasil yang jauh berbeda.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data

4.1.1 Sejarah Bank Syariah Mandiri

Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi-dimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

Salah satu bank konvensional, PT Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya merger dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing.

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (merger) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut

juga menempatkan dan menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan merger, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*).

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999. Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan

pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik

4.1.2 Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri

Visi : Bank Syariah Terdepan dan Modern

Untuk Nasabah :

BSM merupakan bank pilihan yang memberikan manfaat, menenteramkan dan memakmurkan.

Untuk Pegawai :

BSM merupakan bank yang menyediakan kesempatan untuk beramanah sekaligus berkarir profesional.

Untuk Investor :

Institusi keuangan syariah Indonesia yang terpercaya yang terus memberikan value berkesinambungan

Misi :

1. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
2. Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
3. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
4. Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
5. Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
6. Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.

4.1.3 Sejarah Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik

Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik, berada di pusat perkotaan. Berada di jalan Raden Ajeng Kartini No.180 Letak kantor cukup strategis, berdekatan dengan kompleks perumahan, rumah sakit, dan ruko.

Bank Syariah Mandiri hadir di Kabupaten Gresik pada tahun 2003. Pada awal berdirinya Bank Syariah Mandiri di Gresik berstatus sebagai Kantor Cabang Pembantu (KCP) yang beralamat di Jalan Raden Ajeng Kartini No. 236 Gresik, yang pada saat itu masih mengikuti induk Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Waru Surabaya. Pada awal berdirinya, *segment* produk pembiayaan yang menjadi target pasarnya adalah Gadaai Emas dan Cicil Emas sedangkan untuk pembiayaan *Consumer*

fokus pada pembiayaan Haji dan KPR (Kredit Pembiayaan rumah). Seiring berjalanya waktu, Bank Syariah Mandiri Gresik terus meningkatkan prestasinya sehingga bisa memperoleh asset hingga mencapai 90 Miliar. Yang kemudian, pada tanggal 21 November 2010 status Bank Syariah Mandiri Gresik berubah yang pada awalnya hanya sebagai Kantor Cabang Pembantu, menjadi Kantor Cabang (KC).

Kantor Cabang Bank Syariah Mandiri yang beralamat di jalan Raden Ajeng Kartini No.180 diresmikan oleh bapak M. Soeharto yang saat itu menjabat sebagai kordinator wilayah Bank Syariah Mandiri Jawa Timur.

Setelah resmi menjadi kantor cabang, Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik menambah segmen pembiayaan untuk menunjang perkembangan industri perbankan, yaitu segment bisnis banking dan mikro. Saat ini kinerja Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik semakin baik, prestasi ini dapat dilihat dari jumlah nasabah pembiayaan maupun nasabah pendanaan yang terus meningkat. Serta pencapaian fee based income. Dan kualitas dan prestasi Sumber Daya Manusia (SDM) nya.

4.1.4 Job Summary Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik

Untuk menjalankan kegiatan operasional yang terarah dan sesuai dengan sasaran unit kerja masing-masing. Maka, diperlukan pembagian tugas dan tanggung jawab. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang

Gresik membagi tugas dan tanggung jawab tersebut dalam ringkasan pekerjaan sebagai berikut:

1. *Branch Manager*

Branch Manager merupakan pimpinan puncak dalam sebuah kantor cabang yang secara ringkas memiliki tugas Memimpin, Mengelola, mengembangkan, mengawasi seluruh kegiatan segmen bisnis dan operasional Bank serta memastikan pencapaian kinerja seluruh unit yang berada di bawah koordinasinya secara prudent serta memutus pembiayaan sesuai limit kewenangannya.

2. *Branch Operation & Service Manager*

Branch Operation & Service Manager secara ringkas memiliki pekerjaan memastikan aktivitas operasional *Branch Office* terkelola sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

3. *Bussines Banking Relationship Manager*

Bussines Banking Relationship Manager merupakan salah satu unit kerja dalam lingkup marketing yang berfokus pada segmen bisnis sehingga tugas utama yang dilakukan adalah memasarkan Produk dan mencari peluang pasar segmen *Business Banking* , membina dan mengembangkan relationship dengan nasabah untuk memantau dan mempertahankan kualitas pembiayaan dari debitur yang menjadi kelolaanya untuk mencapai pertumbuhan prtofolio pembiayaan yang sehat dan tingkat profitabilitas yang tinggi dengan

analisa pembiayaan yang *comprehensive* dan akurat sesuai ketentuan yang berlaku.

4. *Consumer Banking Relationship Manager*

Consumer Banking Relationship Manager merupakan bagian dari marketing yang bertugas meningkatkan pertumbuhan bisnis pada segmen *consumer banking* yang meliputi pendanaan dan pembiayaan serta melakukan fungsi *financial advisory* dan retensi terhadap nasabah prioritas.

5. *Micro Banking Manager*

Micro Banking Manager adalah pimpinan outlet mikro yang ada di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik. Secara garis besar memiliki tugas mengelola dan bertanggung jawab terhadap pencapaian bisnis segmen *micro banking* secara efektif, efisien dan prudent di outletnya.

6. *Junior Consumer Banking Relationship Manager*

Merupakan bagian dari marketing yang memiliki tanggung jawab meningkatkan pertumbuhan bisnis pada segmen *consumer banking* yang meliputi pendanaan dan pembiayaan.

7. *Pawning Officer*

Merupakan bagian dari unit kerja gadai yang memiliki tanggung jawan mencapai tingkat serta volume aktifitas, operational, dan layanan gadai yang afektif dan efisien sesuai dengan target yang telah ditetapkan secara *prudent*.

8. *Clearing & Operation Service Staff*

Merupakan bagian dari fungsi *Back Office* yang memiliki tanggung jawab memenuhi pelayanan kliring dan Operational dengan cepat dan tepat sesuai ketentuan Bank.

9. *General Support Staff*

Merupakan jabatan pendukung *Branch Operational & Service Manager* yang memiliki kewajiban memastikan penyediaan kebutuhan dan keamanan sarana dan prasarana kantor untuk mendukung kegiatan operasional dan bisnis di *Branch Office*.

10. *Priority Banking Representative*

Merupakan staf pendukung khusus nasabah priority yang berkewajiban melakukan fungsi financial advisory, program service, aktivitas penjualan produk-produk perbankan, produk keagenan (antara lain produk investasi, bancassurance) serta maintenance nasabah prioritas area serta operasional rutin yang berorientasi terhadap peningkatan asset nasabah.

11. *Business Banking Verification Staff*

Merupakan pihak pendukung marketing bisnis dalam menjalankan fungsinya melakukan verifikasi dokumen permohonan pembiayaan segmen *business banking* sesuai dengan RAC.

12. *Pawning Staff*

Bagian dari unit kerja gadai yang bertugas membantu *pawning officer* untuk mencapai tingkat serta volume pemasaran,

operasional, dan layanan gadai yang efektif dan efisien sesuai dengan target yang telah ditetapkan secara *prudent*.

13. *Sharia Funding Executive*

Merupakan bagian dari marketing, yang berfokus pada produk pendanaan yang bertugas menghasilkan sales atas referensi dan non-referensi nasabah pendanaan melalui pertemuan, persentasi, membantu proses aplikasi, serta mengumpulkan dokumen yang diperlukan guna memenuhi target sales dalam jangka waktu yang telah ditetapkan

14. *Micro Analyst*

Bagian pendukung pada unit kerja warung mikro yang memiliki tugas melakukan verifikasi terhadap lokasi, kelayakan usaha dan penilaian angunan untuk pembiayaan segmen mikro sesuai dengan kelolaanya.

15. *Micro Financing Sales*

Merupakan staf pendukung unit kerja warung mikro yang berkewajiban melakukan upaya marketing dan penjualan produk-produk outlet mikro dalam rangka merealisasikan target bisnis.

16. *Micro Administration*

Merupakan bagian dari unit kerja warung mikro sebagai pendukung pelayanan administrasi pembiayaan secara tertib dan benar sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta menyediakan informasi dan laporan terkait kondisi pembiayaan secara memadai.

17. Mitra Mikro

Merupakan bagian suport unit kerja warung mikro yang memiliki tanggung jawab melakukan penagihan sesuai target yang dibebankan dalam menjaga kualitas pembiayaan mikro untuk nasabah existig dengan kategori menunggak dan bermasalah pada level yang ditetapkan.

18. *Customer Service*

Salah satu bagian dari frontliner yang memiliki tanggung jawab melaksanakan kegiatan operational dan pelayanan nasabah sesuai dengan ketentuan bank dan standar pelayanan.

19. *Teller*

Merupakan bagian inti dari seluruh kegiatan bank pada umumnya yang bertugas melayani kegiatan transaksi uang tunai, non tunai, surat-surat baerharga dan kegiatan kas lainnya sesuai standar layanan perbankan.

20. *Security*

Merupakan bagian pendukung *frontliner* yang bertugas menjamin keamanan asset kantor, menjaga ketertiban, dan melaksanakan aktifitas standar layanan di lingkungan kerja.

21. *Driver*

Merupakan salah satu bagian dari marketing support atau kegiatan operasional luar lainnya yang bertanggung jawab menjamin kebersihan, kenyamanan, keamanan kendaraan dinas / kendaraan

operasional termasuk menjamin keamanan kendaraan dan penumpang selama perjalanan.

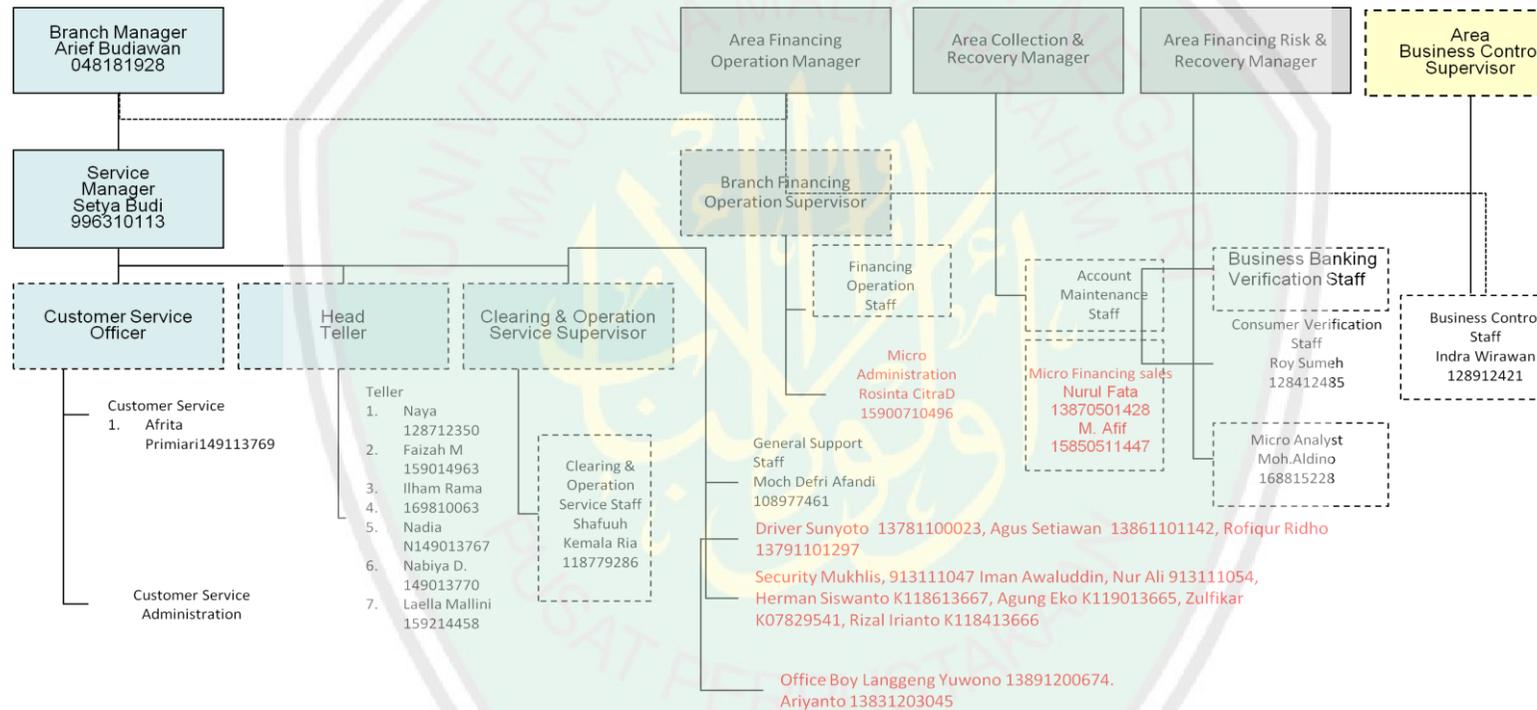
22. *Office Boy*

Murupakan *Operational Support* yang bertugas menjamin kebersihan dan kenyamanan di lingkungan kerja sesuai dengan standar layanan serta membantu kelancaran operasional bank.

4.1.5 Struktur Organisasi

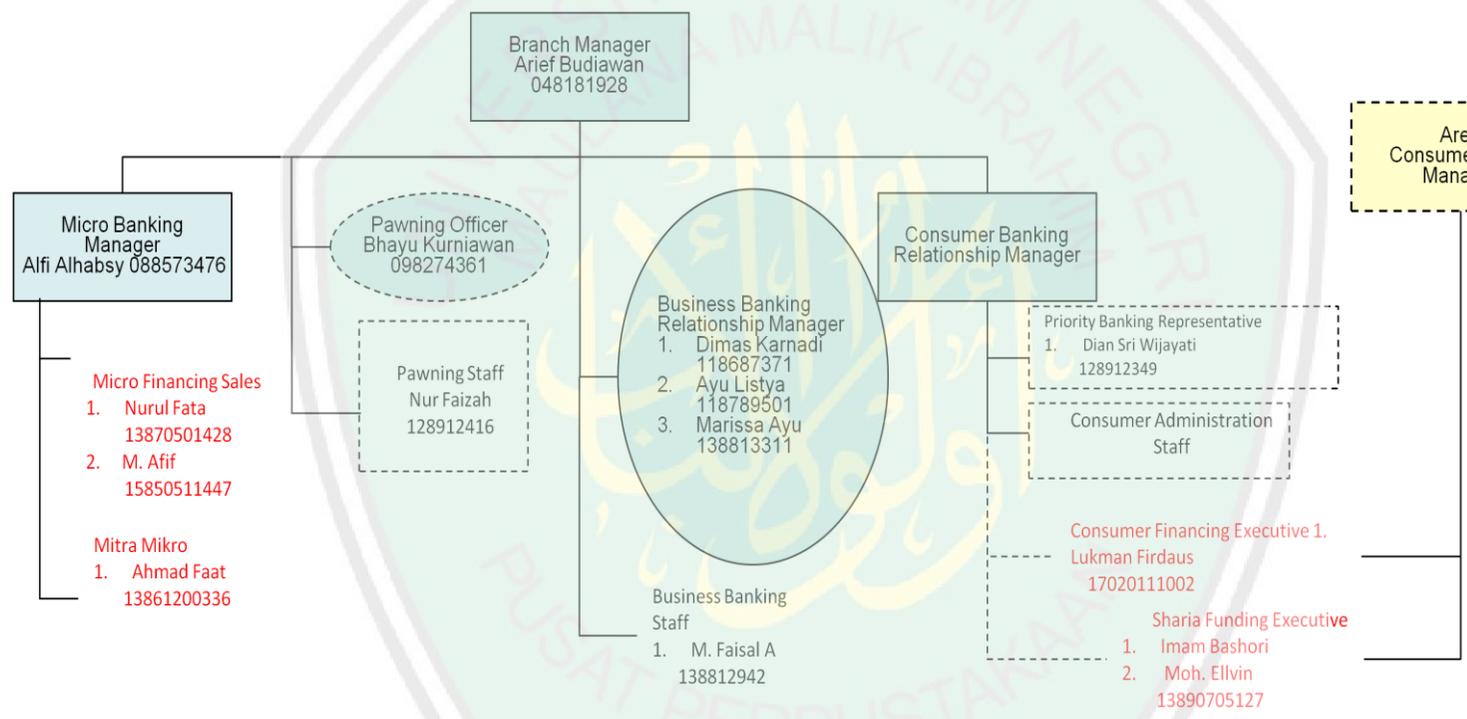
Untuk mewujudkan perencanaan dalam rangka mencapai tujuan, diperlukan adanya suatu organisasi, sebagai wadah menampung kegiatan lembaga keuangan. Bentuk organisasi di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik yaitu Lini dan Staf. Artinya, dalam organisasi ini staf bukan hanya melaksanakan tugas tetapi juga diberikan wewenang untuk memberikan masukan demi tercapainya tujuan organisasi. Demikian juga pemimpin tidak sekedar memberikan perintah atau nasehat tetapi juga bertanggung jawab atas perintah nasehat tetapi juga bertanggung jawab atas perintah atau nasehat tersebut. Adapun, Struktur organisasi PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik
Operation, Financing Operation Risk & Recovery, Business Control



Sumber : PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik, 2018

Gambar 4.2
Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik
Retail Banking - Micro, Pawning, Business, Consumer



Sumber : PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik, 2018

4.1.6 Budaya ETHIC Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik

Selain menetapkan tugas dan tanggung jawab pokok yang telah diuraikan sebelumnya, Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik juga menerapkan budaya organisasi (*corporate culture*) sebagai betuk menamkan nilai-nilai semangat perubahan bagi pegawai di lingkungan Bank Syariah Mandiri untuk dapat diimplentasikan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Budaya tersebut dikenal dengan istilah ETHIC. Yang merupakan singkatan dari beberapa kata antara lain, *Excellence*: Bekerja Cerdas, Tuntas, Ikhlas, dan Sepenuh Hati untuk Hasil yang Terbaik, *Teamwork*: Aktif Bersinergi untuk Sukses Bersama, *Humanity*: Peduli, bersyukur, dan mengalirkan berkah bagi negeri, *Integrity*: Jujur, Amanah, dan Bertanggung jawab, *Customer Focus*: Berorientasi kepada kepuasan

4.1.7 Kondisi Pegawai Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik

Dalam melaksanakan kegiatan operasional Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik memiliki pegawai sebanyak 44 orang dengan rincian 23 orang sebagai pegawai organik dan sisanya 21 orang sebagai pegawai *outshorching*. Yang tersebar di beberapa unit kerja sebagai berikut:

Tabel 4.1
Sebaran Pegawai pada Setiap unit Kerja

<i>Branch Manager</i>	1
<i>Branch Service & Operatioanal Manager</i>	1
<i>Business Banking Relationship Manager</i>	3
<i>Business Banking Staff</i>	1
<i>Consumer Banking Relationship Manager</i>	1
<i>Consumer Financing Excecutive</i>	1
<i>Junior Consumer Banking Relationship Manager</i>	1
<i>Micro Banking Manager</i>	1
<i>Micro Analyst</i>	1
<i>Micro Administration</i>	1
<i>Micro Financing Sales</i>	2
Mitra Mikro	1
<i>Pawning Officer</i>	1
<i>Pawning Staff</i>	1
<i>Priority Banking Representative</i>	1
<i>Syaria Funding Excecutive</i>	1
<i>General Support Staff</i>	1
<i>Clearing & Operation Service Staff</i>	1
<i>Customer Service</i>	1
<i>Teller</i>	7
<i>Security</i>	7
<i>Driver</i>	3
<i>Office Boy</i>	2
<i>Sales Force</i>	1
Total	43

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2018

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Penerapan *Performance Appraisal* pada Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik

Bank Syariah Mandiri kantor cabang Gresik, sebagai salah satu kantor cabang yang masuk dalam Region 5/Jawa 2 terus berupaya meningkatkan *performance* baik dalam segi keuangan maupun pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan keseriusan Bank Syariah Mandiri cabang Gresik memperhatikan Sumber Daya Manusia (SDM) yang

tersedia. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik 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.

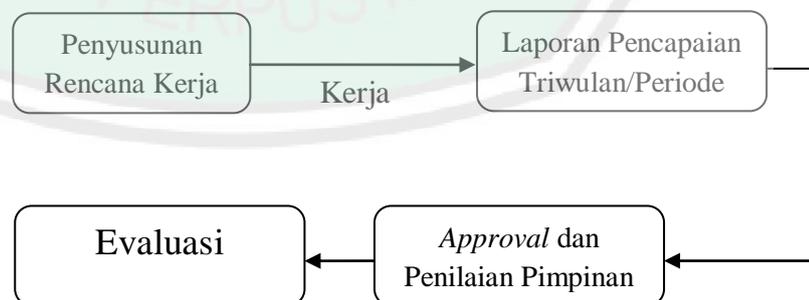
Berdasarkan wawancara dengan informan Arief Budiawan *Branch Manager* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik bentuk realisasi dari upaya meningkatkan kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik dapat dilihat melalui pelaksanaan pengawasan dan penilaian kinerja pegawai yang mengikuti alur yang telah ditetapkan sebagai berikut.

1. Pegawai menyusun rencana kerja pegawai (*performance contract*) sesuai dengan kesepakatan kerja antara pegawai dan pimpinan.
2. Rencana kerja (*performance contract*) disusun berdasarkan tugas dan tanggung jawab pegawai yang diperjelas melalui indikator-indikator yang harus dicapai dalam suatu periode.
3. Pegawai melaksanakan rencana kerja (*performance contract*) yang telah disepakati.
4. Pegawai melakukan pelaporan pencapaian kerja yang telah dilakukan kepada pimpinan.

5. Pimpinan melakukan *approval* dan penilaian pegawai melalui pencapaian indikator dalam rencana kerja (*performance contract*) yang telah disusun sebelumnya.

Menurut Ayu Listya dalam wawancara pada unit kerja *Business Banking Relationship Manager* penilaian kinerja penting dilakukan karena 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. Secara sederhana dapat dilihat melalui gambar berikut.

Gambar 4.3
Alur Kerja Pegawai Bank Syariah Mandiri
Kantor Cabang Gresik



Sumber: Diolah oleh peneliti, 2018

Penyusunan rencana kerja pegawai (*performance contract*) merupakan langkah awal yang diperlukan pegawai sebelum dilakukan penilai kinerja (*performance appraisal*) di akhir periode kinerja. Rencana kerja pegawai (*performance contract*) menjadi dasar penilaian kinerja yang dilakukan oleh pegawai. Rencana kerja pegawai (*performance contract*) merupakan sarana bagi pegawai untuk memperoleh arahan dalam melaksanakan pekerjaannya serta mengintegrasikan antara sasaran perusahaan, unit kerja, dan pegawai yang bersangkutan. Sehingga, ada sinergitas antara sasaran dan prioritas kerja kantor cabang dan pegawai.

Penyusunan rencana kerja (*performance contract*) disusun berdasar pada target kinerja yang ingin dicapai dalam suatu periode. Target kinerja yang ditetapkan harus memuat kriteria SMART-C yaitu:

1. *Specific* artinya menyatakan secara spesifik hal yang akan dicapai.
2. *Measurable* artinya hasil pencapaian dapat diukur.
3. *Achievable* artinya sasaran harus menantang namun dapat dicapai.
4. *Realistic* artinya bersifat realistis.
5. *Time Bound* artinya mempunyai batasan waktu.
6. *Consistent* artinya konsisten untuk mendukung implementasi strategi perusahaan dan sasaran unit kerja.

Target kerja dalam rencana kerja (*performance contract*) memiliki indikator yang berbeda pada setiap unit kerja. Target kinerja memiliki dua komponen utama yaitu pada segi *financial* dan non *financial*. Pada segi *financial* rencana kerja (*performance contract*) akan memuat sasaran dana masuk atau pendanaan yang akan masuk atau disalurkan dalam suatu periode kinerja.

Pada dasarnya target atau sasaran kerja disusun secara terstruktur dan berkesinambungan antara pusat dan cabang. Diawali dengan bank menyusun RBB (Rencana Bisnis Bank) yang disetujui oleh direksi/pemilik saham. Hal ini sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No. 12/21/PBI/2010 tentang Rencana Bisnis Bank pada Pasal 1 ayat 3 yang berbunyi:

“Rencana Bisnis adalah dokumen tertulis yang menggambarkan rencana kegiatan usaha bank jangka pendek (satu tahun) dan jangka menengah (tiga tahun), termasuk rencana untuk meningkatkan kinerja usaha, serta strategi untuk merealisasikan rencana tersebut sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan, dengan tetap memperhatikan pemenuhan ketentuan kehati-hatian dan penerapan manajemen resiko”

Selanjutnya RBB (Rencana Bisnis Bank) tersebut diturunkan menjadi sasaran kepala unit kerja, yang dimaksud yaitu grupu/region/area/cabang. Dari sasaran kepala unit kerja, diturunkan ke masing-masing para pegawai. Target atau sasaran tersebut disusun berdasarkan pedoman RBB dan uraian jabatan pegawai.

Menurut Bhayu Kurniawan pada unit kerja *pawning officer* ada beberapa indikator yang dilihat dalam proses penyusunan target kerja dan penilaian kinerja antara lain pemenuhan target pembiayaan yang disalurkan dalam satu periode atau bisa disebut target dalam bentuk *financial*, Attitude, keseharian dikantor dan *cross selling* produk-produk pembiayaan lain sesuai pangsa pasar yang diutamakan Bank Syariah Mandiri yaitu pada segmen ritel. Untuk lebih memperjelas target kinerja dalam segi *financial* per unit kerja dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.2
Target Kerja Financial (Pembiayaan & Dana Masuk)

No	Unit Kerja	Target Financial (per tahun)
1	Business Banking	Rp. 35.000.000.000
2	Consumer Banking	Rp. 24.000.000.000
3	Priority Banking	Rp. 12.000.000.000
4	Pelaksana Mikro	Rp. 3.000.000.000

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2018

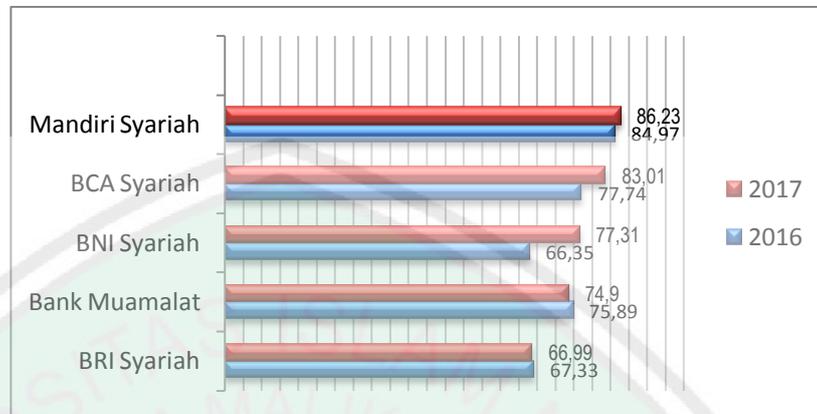
Kemudian dalam segi *non financial* penyusunan target kinerja dapat berupa peningkatan kepuasan nasabah dan peningkatan kualitas operasional. Peningkatan kualitas kepuasan nasabah dapat ditetapkan melalui index kualitas layanan dari hasil survey *Marketing Research Indonesia* (MRI) atau jumla NoA (*Number of Account*) yang dibuka. Selain itu, kualitas layanan juga dapat ditentukan melalui *index* manajemen resiko operasional.

Menurut Laella Mallini pada unit kerja *frontliner* dibagian *teller* indikator-indikator kinerja yang harus diperhatikan difokuskan pada kualitas pelayanan terhadap nasabah. Pelayanan yang diberikan kepada nasabah harus sesuai prosedur yang diatur dalam index manajemen resiko operasioamal, auditor internal bertugas untuk memastikan prosedur telah dilaksanakan. Selain itu kualitas pelayanan juga harus memenuhi kriteria *Marketing Research Indonesia* (MRI) yang melakukan Penilaian setiap 3 bulan sekali.

Hal yang sama juga disampaikan Afrita Primiari pada unit kerja *fronliner* bagian *customer service*. Dalam melaksanakan kegiatan operasioanal *customer service* dianggap memenuhi indikator kinerja yang diharapkan jika mampu memenuhi kebutuhan nasabah. Sehingga berdampak baik pada loyalitas nasabah. Pokok penilaian pelayanan perbankan sebagai lembaga yang bergerak dibidang jasa bertumpu pada unit kerja *frontliner*.

Berdasarkan hasil survey *Marketing Reserarch Indonesia* (MRI) dalam majalah InfoBank tahun 2018 Bank Syariah Mandiri menempati urutan pertama untuk kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah bank syariah. Meskipun mengalami penurunan dari tahun sebelumnya dan hanya terpaut 1,96 point dari BCA Syariah.

Gambar 4.4
Hasil Survey *Marketing Research Indonesia* (MRI)



Sumber: InfoBank, Tahun 2018

Model penilaian kinerja yang diterapkan oleh Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik menyesuaikan aturan dari pusat. Dimana penilaian didasarkan pada pencapaian hasil akhir dengan target atau sasaran kerja dalam rencana kerja (*performance contract*). Penilaian kinerja yang dilakukan menggunakan metode *Rating Scale* dimana *branch manager* selaku pimpinan kantor cabang melakukan penilaian langsung pada masing-masing pegawai dan unit kerja. *Branch manager* melakukan *approval* terhadap laporan kinerja pegawai dalam suatu periode pelaporan.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan sebelumnya metode *Rating Scale* merupakan model penilaian yang dilakukan dengan memberikan skor (nilai) pada setiap faktor-faktor penilai.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, indikator dalam penilaian pegawai dalam setiap unit kerja berbeda-beda, namun secara garis besar memiliki dua komponen utama yaitu aspek *financial* dan

non financial. Menyesuaikan target dan sasaran yang akan dicapai unit kerja masing-masing. Dalam penjabaran yang lebih jelas dua faktor tersebut di bagi menjadi empat indikator yang selanjutnya setiap indikator memiliki point-point sebagai patokan penilaian kinerja (*performance appraisal*) pegawai.

1. *Financial*
 - a. Pendanaan
 - b. Pembiayaan
 - c. Fee Base Income
 - d. Laba Per Pegawai
2. *Customer*
 - a. *Service Index*
 - b. Jumlah NoA (*number of account*)
3. *Internal Process*
 - a. Nilai Kepatuhan (ZDI)
 - b. Nilai Kepatuhan (audit score)
 - c. SLA Admin personalia (laporan absensi,data pegawai,dll)
4. *People Development*
 - a. Program ETHIC
 - b. *Coaching & Counseling*

Setiap indikator rencana kerja (*performance contrac*) yang selanjutnya digunakan sebagai model penilaian kinerja memiliki prosentse berbeda pada pointnya. Tergantung prioritas dan point yang

ditekankan pada setiap pegawai per unit kerja. Sehingga masing-masing unit kerja memiliki prioritas yang berbeda dalam hal target kerja dan penilaian kinerja yang ditekankan. Hal ini sejalan dengan teori *rating scale* yang telah dijelaskan sebelumnya. Pedoman ini juga telah diterapkan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik. Menurut Arief Budiawan, selaku *branch manager* indikator-indikator dalam penilaian kinerja pegawai memiliki komponen yang berbeda, tergantung tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan pada masing-masing pegawai atau unit kerja. Contoh penentuan bobot pada setiap indikator dalam unit kerja dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel 4.3
Penentuan Bobot pada setiap Indikator Target Kinerja

No	Indikator	Bobot
1	Financial	75%
2	Customer	14%
3	Internal Process	8%
4	People Development	3%

Jabatan	F	C	IP	PD
Kepala Kas	35-50%	3.5-17%
Manager Marketing	...	15-25%
Manager Operation	10-18%	...
PBO	3.5-15%
BBO	...	21-39%
CSO	-	32-50%	21-40%	...
...

Sumber: PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik, 2018

Tabel diatas menjelaskan penentuan bobot rencana kerja (*performance contract*) pada beberapa unit kerja diantaranya kepala kas, *manager marketing*, *manager operation*, PBO (*Pawning Banking Officer*), BBO

(*Business Baking Officer*), CSO (*Customer Service Officer*). Proses penilaian kinerja (*performance appraisal*) diawali dengan pegawai melaporkan pencapaian kinerja setiap tiga bulan (triwulan). Dan pelaporan akhir per periode atau dalam satu tahun. Selanjutnya, pimpinan cabang (*branch manager*) melakukan *approval* terhadap laporan pencapaian kinerja pegawai dalam sistem informasi pegawai (Siap) Bank Syariah mandiri dan memberikan penilaian akhir terhadap kinerja pegawai setiap tiga bulan sekali maupun satu periode. Hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan evaluasi perbaikan internal kantor cabang. Pemberian penilaian didasarkan pada petunjuk dan bobot yang telah diuraikan sebelumnya.

Tabel 4.4
Form Rencana Kerja Pegawai (*Performance Contract*) dan Penilaian Kinerja (*Perforfance Appraisal*)

RENCANA KERJA PEGAWAI (PERFORMANCE CONTRACT)									
BANK SYARIAH MANDIRI									
Nama/NIP : Fulan/12131415									
Jabatan : Customer Service									
Unit Kerja : Cabang Y									
NO	SASARAN KERJA	UKURAN DAN TARGET		PRIORITAS 1-3-6-7-8	BOBOT (%)	RENCANA KERJA TAHUN ...			
		INDIKATOR KINERJA	TARGET			Triwulan ke 1	Triwulan ke 2	Triwulan ke 3	Triwulan ke 4
1	Meningkatkan Kepuasan Nasabah	Index kualitas layanan	Skor 85 (Servey MRI)	9	33,33%	100%	100%	100%	100%
		Jumlah NoA	100 Account	9	...				
2	Meningkatkan Kualitas Operasional	Nilai Kepatuhan (ZDI)	Patuh	3	...				
		SLA Administrasi Operasional	5 hari kerja	1	11,11%				
3	Meningkatkan Knowledge Pegawai	% Modul CS Lulus	100%				
4	Pengembangan Pegawai	Program ETHIC	Terlaksana	...	11,11%				
TOTAL					100%				

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2018

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang dilakukan di Bank Syariah Mandiri kantor cabang Gresik 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 sebagai berikut:

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 4.5
Skala Nilai Kinerja Pegawai Bank Syariah Mandiri

<30	Belum Memenuhi Ekspektasi
30 - <50	Memenuhi beberapa ekspektasi dan perlu ditingkatkan
50 - <80	Memenuhi ekspektasi bahkan melebihi beberapa ekspektasi
80 - <95	Melebihi hampir seluruh ekspektasi
95 – 100	Jauh melebihi ekspektasi

Sumber: PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik

Adanya sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik juga diikuti sistem remunerasi sebagai bentuk *feedback* atas pencapaian kinerja pegawai. Remunerasi merupakan kompensasi yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa/kinerja yang telah dilaksanakan. Pada Bank Syariah Mandiri kantor cabang Gresik bentuk *reward* yang diberikan berbentuk transaksional dan non-transaksional. Pemberian reward dengan pola *guaranteed cash* diberikan secara kompetitif berdasarkan kinerja individu, unit kerja, dan cabang. Sehingga jumlah bonus yang diberikan berbeda-beda kepada setiap pegawainya.

Apresiasi (*reward*) dalam bentuk non-cash juga diberikan oleh Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik. Apresiasi ini diberikan dalam bentuk pemberangkatan umroh kepada pegawai berprestasi. Pada tahun ini, salah satu pegawai pada unit kerja *Business Banking Relationship Manager* mendapatkan apresiasi tersebut.

Selain itu, sebagai hasil dari upaya menjaga kualitas dan pencapaian kinerja pegawai dengan memaksimalkan pelaksanaan target

kerja dan memanfaatkan penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai bahan evaluasi di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik.

Proses penilaian kinerja atau *performance appraisal* memungkinkan adanya hambatan-hambatan yang menimbulkan ketidakobjektifan penilaian dengan kondisi riil yang ada. Namun, berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Arief Budiawan selaku Branch Manager Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik. Kemungkinan dan kendala itu bisa diminimalisir sekecil mungkin. Karena dalam melaksanakan penilaian kinerja (*performance appraisal*) berdasarkan pada pencapaian rencana kerja dan faktor-faktor yang prosentase dan point penilaian nya sudah jelas. Sehingga proses penilaian mengikuti panduan dan skala yang dijelaskan sebelumnya.

4.2.2 Dampak Penerapan Penerapan *Performance Appraisal* pada Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik

Penerapan penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada Sumber Daya Manusia (SDM) di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik harusnya dapat meningkatkan kualitas kerja dan pencapaian prestasi dalam bentuk *financial* maupun *non financial* bagi bank maupun pegawai itu sendiri. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan penyusunan strategi bank dalam meningkatkan penghimpunan dan penyaluran dana maupun perbaikan

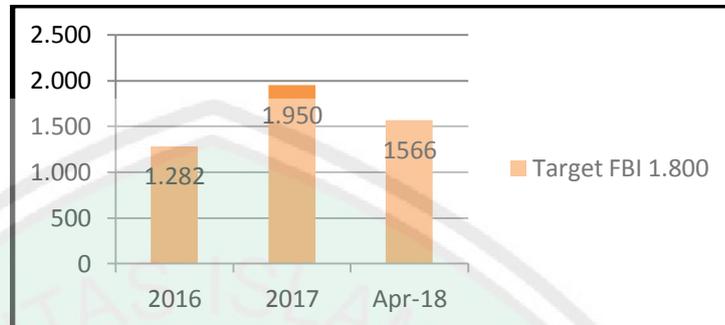
pelayanan untuk meningkatkan index kepuasan nasabah. Karena pada dasarnya pencapaian target kantor tergantung pada prestasi dan sumbangsih yang diberikan oleh pegawai yang menjalankan kegiatan operasional didalamnya. Menurut Arief Budiawan, *branch manager* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik beberapa prestasi yang telah diraih oleh Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik anatar lain merupakan 10 besar bank penyumbang *fee based income* untu wilayah Region 5/ Jawa 2 dari 16 bank yang masuk didalamnya. Penurunan angka *Non Perforfing Financing* (NPF), dan pertumbuhan angka pembiayaan yang disalurkan. Yang dapat digambarkan dari beberapa grafik berikut:

Gambar 4.5
Grafik Penyaluran Pembiayaan Periode 2016-2017
PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik



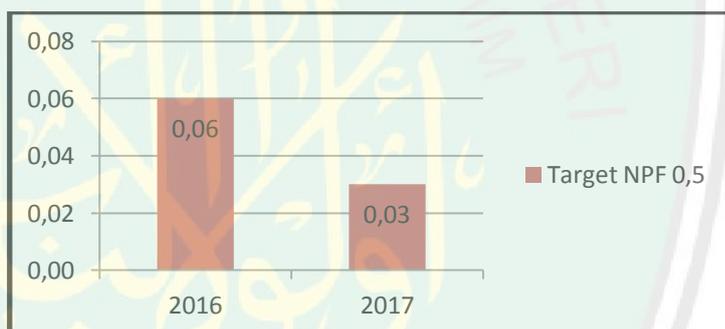
Sumber: Diolah oleh peneliti, 2018

Gambar 4.6
Grafik Fee Based Income 2016 - 2017
PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik



Sumber: Diolah oleh peneliti, 2018

Gambar 4.7
Grafik Non Performing Financing (NPF)
PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik



Sumber: Diolah oleh peneliti, 2018

Selain itu beberapa Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik memiliki prestasi dan daya saing dibandingkan dengan kantor cabang lainnya. Beberapa diantaranya memperoleh prestasi sebagai *Shariah Funding Executive* terbaik se-Indonesia pada bulan Februari 2018, *Business Banking Relationship Manager* terbaik dan mendapatkan remunerasi umroh.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian terkait penerapan metode performance appraisal pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik sebagai berikut:

1. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik telah menerapkan metode peniaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai bentuk evaluasi terhadap kinerja dan pencapaian pegawai dalam suatu periode penilaian. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik mengacu pada rencana kerja (*performance contract*) yang dibuat antara pegawai dan pimpinan yang berpedoman pada RBB (Rencana Bisnis Bank). Sehingga penilaian dilakukan dengan melihat sasaran kerja awal dengan hasil akhir yang dicapai oleh masing-masing pegawai dalam setiap unit kerja. Selanjutnya Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik menggunakan bentuk penilaian *rating scale*. Dimana penilaian didasarkan pada indikator-indikator yang telah ditetapkan pada setiap unit kerja. Setiap indikator memiliki prosentase yang berbeda-beda tergantung prioritas yang harus dicapai oleh masing-masing pegawai dalam setiap unit kerja. Untuk meminimalisir timbulnya kendala dalam penilaian kinerja (*performance appraisal*) di Bank Syariah Mandiri kantor cabang

Gresik pimpinan cabang sebagai penilai menggunakan pedoman penilaian kinerja berdasarkan pedoman dan rumus yang ditetapkan sebelumnya. Sehingga hasil dari penilaian kinerja (*performance appraisal*) dapat dipastikan objektivitasnya. Hasil dari penilaian kinerja (*performance appraisal*) digunakan sebagai bahan evaluasi pegawai, unit kerja, maupun cabang. Untuk menyusun strategi dan prioritas kerja selanjutnya. Sebagai bentuk apresiasi terhadap pegawai dengan hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang baik, Bank Syariah Mandiri kantor cabang Gresik memberikan *reward* baik berupa *financial* maupun *non-financial*. *Reward* dalam bentuk *financial* diberikan berupa bonus yang berbeda setiap pegawai tergantung target yang tercapai.

2. Penerapan penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada Sumber Daya Manusia (SDM) Bank Syariah Mandiri kantor Cabang Gresik berdampak positif terhadap kualitas kinerja pegawai dan kinerja cabang pada umumnya dalam kurun waktu 2017-2018. Dimana penelitian ini dilakukan. Diantaranya prestasi Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai *Best Syariah Funding Executive* se-Indonesia dan *Best Business Banking Relationship Manager*. Sedangkan, bagi kinerja cabang kualitas kinerja pegawai mampu menekan pembiayaan bermasalah mencapai 50% dan peningkatan pembiayaan yang disalurkan kepada nasabah.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas, maka peneliti memberikan beberapa saran untuk perbaikan dalam proses penilaian kinerja (*performance appraisal*) di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik sebagai berikut:

1. Penerapan penilaian kinerja (*performance appraisal*) hendaknya dapat dimanfaatkan dengan maksimal sebagai bentuk evaluasi maupun review terhadap kualitas kerja Sumber Daya Manusia (SDM) Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik. Perlu adanya pemberian *punishment* kepada pegawai yang memiliki kualitas kinerja yang tidak memenuhi target yang diharapkan. Sehingga, pegawai dapat terdorong untuk meningkatkan kualitas kerjanya. *Punishment* yang diberikan dapat dilakukan dengan pengurangan gaji atau tunjangan dan bentuk-bentuk lainnya.
2. Kepada seluruh pegawai pada lingkup kerja Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik agar tetap mempertahankan kualitas kinerja yang telah dicapai, dan meningkatkan target kerja yang akan dilakukan kemudian.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini memiliki banyak keterbatasan diharapkan selanjutnya ada penelitian mengenai penyusunan instrumen *performance appraisal* yang efektif dan dapat mempengaruhi kualitas kinerja pegawai pada umumnya dan pegawai bank syariah pada khususnya.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an Karim dan Terjemahan

Annual Report Bank Syariah Mandiri 2015 - 2016

- Arini, Nadiyya. 2015. *Implementasi peningkatan kesejahteraan dan kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor cabang Malang (Tugas Akhir)*. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Authar, Mohammad Nailul. 2017. *Implementasi Standar Pelayanan Frontliner pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik (Tugas Akhir)*. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Fahmi, Abu., Dkk. 2014. *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*. Jakarta: Gramedia.
- Januari, Cindi Ismi., dkk. 2015. *Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja*. Diperoleh tanggal 20 Maret 2017 dari <https://media.neliti.com/media/publications/86096-ID-pengaruh-penilaian-kinerja-terhadap-kepu.pdf>
- Manullang, M., dan Marihot Manullang. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE
- Novyanto, Ade Irfan. 2017. Analisis Mekanisme penerimaan Sumber Daya Insani (SD) di KSPPS BMT Marhamah Wonosobo. Diperoleh tanggal 12 Maret 2017 dari <http://eprints.walisongo.ac.id/7182/3/BAB%20II.pdf>
- Novyanto. Ade irfan. 2017. *Analisis Mekanisme Penerimaan Sumber Daya Insani di KSPPS BMT Mahram Wonosobo (Tugas Akhir)*. Semarang: Universitas Islam Negeri Walisongo.
- Raharjo, Mudjia. 2010. Triangulasi Penelitian Kualitatif. Diperoleh tanggal 22 Maret 2017 dari <http://www.uin-malang.ac.id/r/101001/triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html>, diakses 22 Maret 2017.
- Rakhman, M. Nugrahadi. 2016. *Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi terhadap Produktivitas Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung (Skripsi)*. Bandar Lampung. Universitas Lampung.
- Rosy, Brillian. 2009. *Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun (Skripsi)*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A.S., dan Masyhuri Machfudz. 2011. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Pers.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Veithzal, Rivai. 2009. *Islamic Human Capital Ed. 1*. Jakarta: Rajawali Pers
- Veithzal, Rivai., Ahmad Fawzi Moh. Basri. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: Rajawali Pers
- <https://tafsirq.com>, diakses 22 Maret 2017.

BUKTI KONSULTASI

Nama : Nur Hadi Priyanto
 NIM / Prodi : 15530007 / D-III Perbankan Syariah
 Pembimbing : Segaf, SE., MSc.
 Judul Skripsi : Penerapan *Metode Performance Appraisal* pada
 Sumber Daya Manusia PT. Bank Syariah Mandiri
 Kantor Cabang Gresik

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	15 Februari 2018	Pengumpulan Outline	1
2	4 Maret 2018	Konsultasi BAB I	2
3	19 Maret 2018	Konsultasi BAB I, II, III	3
4	26 Maret 2018	Revisi BAB I, II, III	4
5	29 Maret 2018	Acc Proposal	5
6	4 Juni 2018	Konsultasi BAB IV, V	6
7	6 Juni 2018	Revisi BAB IV, V	7
8	7 Juni 2018	Acc BAB IV, V	8

Malang, 8 Juni 2018
 Mengetahui
 Ketua Program Studi
 Diploma Tiga (D-III) Perbankan Syariah

Irmayanti Hasan, ST., MM.
 NIP. 19770506 200312 2 001

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Nur Hadi Priyanto
Tempat, tanggal lahir : Gresik, 28 Oktober 1997
Alamat Asal : Dsn. Nongkokerep Ds. Bungah Kec. Bungah Gresik
Alamat Kos : Jl. Sunan Drajat I Kel. Sumbersari Kec. Lowokwaru
Telepon/Hp : 085851567151
E-mail : n.hadipriyanto@gmail.com

Pendidikan Formal

2001-2003 : TK Muslimat NU 03 Ass'adah Sampurnan-Bungah
2003-2009 : SD Negeri Bungah
2009-2012 : SMP Negeri 1 Bungah
2012-2015 : SMA Negeri 1 Sidayu
2015-2018 : Jurusan D-III Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang

Pendidikan Non Formal

2015-2016 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN
Maliki Malang
2016-2017 : English Language Center (ELC) UIN Maliki Malang

Pengalaman Organisasi

- Kordinator seksi Remas An-Namiroh Bungah - Gresik
- Anggota Devisi Kewirausahaan Paguyuban Duta Wisata Cak & Yuk Gresik periode 2017-2019

Aktivitas dan Pelatihan

- Peserta Islamic Banking Skill Program (IBSP) D-III Perbankan Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Malang Tahun 2015.
- Peserta Pelatihan Develop and Practice of Marketing Program Studi D-III Perbankan Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Malang Tahun 2015.
- Peserta Kuliah Tamu “Meningkatkan Performance Sumber Insani Perbankan Syariah” UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Malang Tahun 2016.
- Peserta Seminar “Diplomat Success Challenge” yang diselenggarakan oleh Wismilak bekerjasama dengan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Malang Tahun 2016.
- Peserta Kuliah Kerja Mahasiswa (KKM) Tematik Posdaya Berbasis Masjid Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Malang Tahun 2017.
- 8 Besar Pemilihan Duta Wisata Cak & Yuk Gresik Tahun 2017.
- Peserta Studi Banding “Berbagi dan Bertukar Ide untuk Meningkatkan Jurusan Perbankan Lebih Berkompeten Melalui Pembelajaran Berbasis Laboratorium” HMP D-III Perbankan Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Malang Tahun 2016
- Peserta “IB Goes to Campus” yang diselenggarakan oleh Departemen Perbankan Syariah – Otoritas Jasa Keuangan bekerjasama dengan Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Brawijaya Tahun 2018.

Malang, 8 Juni 2018

Nur Hadi Priyanto

INSTRUMEN WAWANCARA

No	Kisi-Kisi	Subjek Penelitian		
		Branch Manager (Penilai)	Pegawai	Nasabah
1	Implementasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah bapak/ibu mengetahui metode <i>performance appraisal</i> ? 2. Sebagai pimpinan, apakah bapak/ibu disini menerapkan metode <i>performance appraisal</i> ? 3. Jika diterapkan, Bagaimana bentuk <i>performance appraisal</i> yang dijalankan ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah mengetahui metode <i>performance appraisal</i> ? 2. Apakah disini diterapkan metode <i>performance appraisal</i> ? bagaimana modelnya ? 3. Siapa yang melakukan <i>performance appraisal</i> ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah bapak/ibu pernah diminta untuk melakukan penilaian kepada pegawai? 2. Jika pernah, apakah bapak/ibu bersedia? 3. Apa yang bapak/ibu nilai?
2	Proses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indikator-indikator apa yang dilihat dalam <i>performance appraisal</i> ? 2. Bagaimana langkah dalam proses <i>performance appraisal</i>? 3. Bagaimana memastikan objektivitas bapak/ibu dalam melakukan penilaian ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indikator-indikator apa yang dilihat dalam <i>performance appraisal</i> ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana bapak/ibu melakukan penilaian? 2. Indikator apa yang bapak/ibu gunakan dalam melakukan penilaian terhadap pegawai?
3	Hasil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Digunakan untuk apa hasil dari <i>performance appraisal</i> ? 2. Jika dalam <i>performance appraisal</i> pegawai mendapatkan nilai baik apa <i>reward</i> yang diberikan ? 3. Jika dalam <i>performance appraisal</i> pegawai mendapatkan nilai buruk apa <i>punishment</i> yang diberikan ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jika dalam <i>performance appraisal</i> mendapatkan nilai baik apa <i>reward</i> yang diperoleh ? 2. Jika dalam <i>performance appraisal</i> mendapatkan nilai buruk apa <i>punishment</i> yang diperoleh ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah bapak/ibu merasa puas dan mewakili masukan dari bapak/ibu dengan hasil penilaian yang bapak/ibu berikan?

HASIL WAWANCARA

Nama	Bhayu Kurniawan 098274361
Unit Kerja	Gadai

1. Apakah mengetahui metode <i>performance appraisal</i> ?
Iya mengetahui
2. Apakah disini diterapkan metode <i>performance appraisal</i> ? bagaimana modelnya ?
Iya diterapkan, model <i>performance appraisal</i> disini dilihat melalui kualitas kinerja dan pencapaian target. Kemudian dinilai dengan menggunakan skala huruf. Mulai A, B+, B, dan C. dilaukkn setiap Triwulan.
3. Siapa yang melakukan <i>performance appraisal</i> ?
Branch Manager
4. Indikator-indikator apa yang dilihat dalam <i>performance appraisal</i> ?
<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target Untuk target di konter Gadai Rp.8.000.000.000/tahun merupakan pembiayaan baru bukan perpanjangan. Sedang untuk feebase income (ujroh dan admin) sebesar Rp.1.300.000.000 • Attitude • Keseharian di Kantor • Cross Selling
5. Jika dalam <i>performance appraisal</i> mendapatkan nilai baik apa reward yang diberikan ?
Untuk dapat melakukan promosi jabatan, harus memperoleh nilai minimal B+
6. Jika dalam <i>performance appraisal</i> mendapatkan nilai baik apa <i>punishment</i> yang diberikan ?
Jika nilai yang didapatkan B atau C, maka tidak bisa dilakukan promosi jabatan. Kecuali yang bersangkutan meningkatkan nilai yang diperoleh melalui kualitas kerjanya di penilaian berikutnya.
7. Pengalaman-pengalaman anda dalam <i>performance appraisal</i> ?
Tidak ada.

HASIL WAWANCARA

Nama	Dian Sri Wigati 128912349
Unit Kerja	Priority Banking

1. Apakah mengetahui metode <i>performance appraisal</i> ?	Iya, tentu saya mengetahui
2. Apakah disini diterapkan metode <i>performance appraisal</i> ? bagaimana modelnya ?	Iya diterapkan, model <i>performance appraisal</i> disini dilihat melalui kualitas kinerja dan pencapaian target.
3. Siapa yang melakukan <i>performance appraisal</i> ?	Branch Manager Kordinator Area
4. Indikator-indikator apa yang dilihat dalam <i>performance appraisal</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target Untuk target di kantor cabang Rp. Rp.26.000.000.000/tahun dan untuk target pegawai Rp.12.000.000.000./tahun. Sehingga target total yang harus Rp. 47.000.000.000/tahun. • Attitude • Keseharian di Kantor • Cross Selling, Karena Bank Syariah Mandiri mengincar segmen ritel. Sehingga semua pegawai harus memasarkan produk-produk perbankan lainnya. Khususnya pembiayaan.
5. Jika dalam <i>performance appraisal</i> mendapatkan nilai baik apa reward yang diberikan ?	Tidak ada, hanya digunakan sebagai formalitas.
6. Jika dalam <i>performance appraisal</i> mendapatkan nilai baik apa <i>punishment</i> yang diberikan ?	Tidak ada, hanya digunakan sebagai formalitas.
7. Pengalaman-pengalaman anda dalam <i>performance appraisal</i> ?	Tidak ada

HASIL WAWANCARA

Nama	Marisa Ayu 138813311
Unit Kerja	Business Banking
1. Apakah mengetahui metode <i>performance appraisal</i> ?	
Ya saya menegtahui	
2. Apakah disini diterapkan metode <i>performance appraisal</i> ? bagaimana modelnya ?	
Iya diterapkan, model <i>performance appraisal</i> disini dilihat melalui kualitas kinerja dan pencapaian target dan pelaksanaan tugas tanggung jawab.	
3. Siapa yang melakukan <i>performance appraisal</i> ?	
Branch Manager	
4. Indikator-indikator apa yang dilihat dalam <i>performance appraisal</i> ?	
<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian target Untuk target Business Banking Relationship Manager Rp.35.000.000.000/tahun • Attitude • Keseharian di Kantor • Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. • Cross Selling, Karena Bank Syariah Mandiri mengincar segmen ritel. Sehingga semua pegawai harus memasarkan produk-produk perbankan lainnya. Khususnya pembiayaan. 	
5. Jika dalam <i>performance appraisal</i> mendapatkan nilai baik apa reward yang diberikan ?	
Bisa mendapatkan bonus, umroh atau yang lainnya. Bermacam-macam.	
6. Jika dalam <i>performance appraisal</i> mendapatkan nilai baik apa <i>punishment</i> yang diberikan ?	
<ul style="list-style-type: none"> • Jika terbukti melakukan tindakan fraud akan diberhentikan • Jika pencapaian dan kinerja yang dilakukan tidak mencapai standar tidak diizinkan melakukan proses pembiayaan sampai dengan perbaikan dilakukan. 	
7. Pengalaman-pengalaman anda dalam <i>performance appraisal</i> ?	
Tidak ada	

HASIL WAWANCARA

Nama	Ayu Listya Aggraini 118789501
Unit Kerja	<i>Business Banking Relationship Manager</i>

1. Apakah mengetahui metode <i>performance appraisal</i> ?	Ya sangat menegtahui
2. Apakah disini diterapkan metode <i>performance appraisal</i> ? bagaimana modelnya ?	Iya diterapkan, jadi model penilaian kinerja disini pegawai membuat rencana kerja dengan pimpinan, kemudian peawai melaksanakan rencana tersebut, dalam kurun waktu tiga bulan dan satu tahun pegawai melaporkan hasil pencapaian kerja tersebut. Kepala cabang melakukan approval terhadap laporan pegawai. Kepala cabang juga bisa merubah pencapaian pegawai jika satu pegawai memiliki nilai melebihi ekspektasi yang lain kurang hal ini dilakukan agar kantor cabang secara keseluruha memenuhi target dan sasarnya.
3. Siapa yang melakukan <i>performance appraisal</i> ?	Branch Manager
4. Indikator-indikator apa yang dilihat dalam <i>performance appraisal</i> ?	Indikator bisa target dalam bentuk financial jadi bagaimana kita bisa memenuhi target yang kita buat bersama pimpinan bisa tercapai. Selain itu dalam bentuk lain missal bagaiman keseharian kita dikantor, apakah suka terlambat dan sebagainya.
5. Jika dalam <i>performance appraisal</i> mendapatkan nilai baik apa <i>reward</i> yang diberikan ?	Biasanya dalam bentuk bonus, yang berbeda setiap pegawai tergantung pencapaiannya. Pegawai yang berprestasi juga bisa mendapatkan umroh.
6. Jika dalam <i>performance appraisal</i> mendapatkan nilai baik apa <i>punishment</i> yang diberikan ?	Ya mungkin akan dievaluasi dan diberikan teguran oleh atasan.
7. Pengalaman-pengalaman anda dalam <i>performance appraisal</i> ?	Tidak ada

HASIL WAWANCARA

Nama	Laela Mallini 159214458
Unit Kerja	Teller

1. Apakah mengetahui metode <i>performance appraisal</i> ?
Iya mengetahui
2. Apakah disini diterapkan metode <i>performance appraisal</i> ? bagaimana modelnya ?
Iya diterapkan, karena saya bagian <i>frontliner</i> maka model <i>performance appraisal</i> disini ditekankan pada kualitas pelayan terhadap nasabah
3. Siapa yang melakukan <i>performance appraisal</i> ?
Branch Manager <i>Marketing Research Indonesia (MRI)</i>
4. Indikator-indikator apa yang dilihat dalam <i>performance appraisal</i> ?
Untuk indikator yang dinilai diantaranya bagaimana kita dapat melayani nasabah dengan profesional, kemudian bagaimana meminimalisir resiko dalam pekerjaan, resiko yang dimaksud dalam hal ini bisa ketelitian memastikan form aplikasi yang telah di isi oleh nasabah benar.
5. Jika dalam <i>performance appraisal</i> mendapatkan nilai baik apa reward yang diberikan ?
Biasanya <i>reward</i> yang diberikan dalam bentuk bonus berbeda tergantung pencapaian masing-masing pegawai.
6. Jika dalam <i>performance appraisal</i> mendapatkan nilai baik apa reward yang diberikan ?
7. Pengalaman-pengalaman anda dalam <i>performance appraisal</i> ?
Tidak ada

HASIL WAWANCARA

Nama	Arief Budiawan 036971438
Unit Kerja	Branch Manager
4. Apakah bapak/ibu mengetahui metode <i>performance appraisal</i> ?	Iya mengetahui
5. Sebagai pimpinan, apakah bapak/ibu disini menerapkan metode <i>performance appraisal</i> ?	Tentunya, karne akita juga menjalankan pedoman operasional dari pusat
6. Jika diterapkan, Bagaimana bentuk <i>performance appraisal</i> yang dijalankan ?	Bentuk penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan hasil pencapaian dari perencanaan kerja yang dibuat oleh pegawai dengan kesepakatan pimpinan.
7. Indikator-indikator apa yang dilihat dalam <i>performance appraisal</i> ?	Banyak, ada target financing yang mencakup pencapaian target dalam suatu periode penilaian ada juga non financing yang mencakup kepribadian, kemauan dan lain sebagainya. Masing-masing sudah memiliki bobot sendiri.
8. Bagaimana langkah dalam proses <i>performance appraisal</i> ?	Yang pertama Pegawai menyusun rencana kerja pegawai (<i>performance contract</i>) sesuai dengan kesepakatan kerja antara pegawai dan pimpinan. Rencana kerja (<i>performance contract</i>) disusun berdasarkan tugas dan tanggung jawab pegawai yang diperjelas melalui indikator-indikator yang harus dicapai dalam suatu periode. Krmudian, Pegawai melaksanakan rencana kerja (<i>performance contract</i>) yang telah disepakati. Seteelah itu, Pegawai melakukan pelaporan pencapai kerja yang telah dilakukan kepada pimpinan. Pimpinan melakukan <i>approval</i> dan penilaian pegawai melalui pencapaian indikator dalam rencana kerja (<i>performance contract</i>) yang telah disusun sebelumnya.
9. Bagaimana memastikan objektifitas bapak/ibu dalam melakukan penilaian ?	Kita menjalankan penilaian berdasarkan pedoman dari pusat saja, semua juga sudah ada rumusnya dalam melakukan penilaian.
10. Digunakan untuk apa hasil dari <i>performance appraisal</i> ?	Bisa digunakan sebagai review cabang pada akhir periode, perbaikan SDM, dan penyusunan rencana kerja pada tahun berikutnya tentunya.
11. Jika dalam <i>performance appraisal</i> pegawai mendapatkan nilai baik apa <i>reward</i> yang diberikan ?	Macam-macam, bonus ada, umroh ada dan lainnya.
12. Jika dalam <i>performance appraisal</i> pegawai mendapatkan nilai baik apa <i>punishment</i> yang diberikan ?	Tergantung mungkin bisa teguran agar lebih semangat dalam mencapai sasaran kerja.

DOKUMENTASI PENELITIAN



Wawancara dengan *Branch Manager* PT. Bank Syariah MANDiri Kantor Cabang Gresik



Wawancara dengan *Pawning Officer & Priority Banking Representative* PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik



Foto bersama pegawai PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik



PT Bank Syariah Mandiri
Kantor Cabang Gresik
Jl. R.A Kartini No. 180
Gresik - 61122
Telp. (031) 3972053, 3979792
Fax. (031) 3979791
www.syariahmandiri.co.id

SURAT KETERANGAN
No. 20/1443-3/048

PT BANK SYARIAH MANDIRI yang berkedudukan di Jalan RA Kartini No.180 Gresik dengan ini menerangkan bahwa :

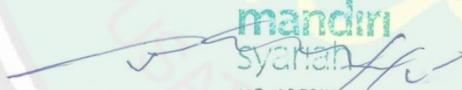
Nama : Nur Hadi Priyanto
NIM : 15530007
Jurusan : Perbankan Syariah
Universitas : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Telah melaksanakan penelitian guna menyelesaikan tugas Skripsi yang berjudul " penerapan metode performance appraisal pada sumber daya manusia di PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik ". Periode penelitian 14 Mei 2018 s.d 16 Mei 2018

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Gresik, 25 Mei 2018

PT BANK SYARIAH MANDIRI
BRANCH OFFICE GRESIK



Setya Budi
Branch Operation & Service Manager