BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran umum objek penelitian

1. Sejarah singkat Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya

BPRS KMS adalah BPRS pertama yang beroperasi dikota surabaya dari sekitar ± 18 sampai 20 BPRS yang ada dijawa timur. Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa telah memiliki izin usaha sejak dikeluarkannya keputusan gubernur Bank Indonesian No. 9/39/kep/GBI/2007 dan surat izin usaha Bank Indonesia Direktorat perbankan Syari'ah No. 9/14 19/DPBS tanggal 31 Agustus, dan mulai beroperasi tanggal 19 September 2010. BPRS Karya Mugi Sentosa Surabaya merupakan salah satu BPR yang telah melayani masyarakat dalam hal penyediaan modal ataupun bentuk jasa pelayanan yang lain selama kurang lebih dua setengah tahun 2007, dan telah beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip Syari'ah. Sejak awal pendirian , BPRS KMS pertumbuhan operasionalnya sangat sehat. Hal itu bisa terlihat dari adanya penambahan jumlah nasabah tiap tahunnya, dan juga banyak masyarakat yang berasal dari ekonomi atas, menengah kebawah yang telah memilih BPRS KMS dalam hal penyediaan modal ataupun jasa pelayanan yang lainnya.

Agar dalam operasionalnya BPRS KMS sesuai dengan prinsip-prinsip Syari'ah, maka BPRS KMS mempunyai Dewan Pengawas Syari'ah yang mana dalam hal ini ditangani oleh Bapak KH. Much.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Imam Chambali. Beberapa produk yang ditawarkan oleh BPRS KMS diantaranya adalah Tabungan Wadiah Sentosa, Tabungan Mudharabah, Deposito, Mudharabah Al-Mutlaqoh, beberapa pembiayaan dengan sistem jual beli dan bagi hasil juga pembiayaan diluar dari dua hal tersebut seperti: pembiayaan rahn (Gadai Emas), pembiayaan talangan ibadah haji/ umrah dan pembiayaan Al-Qurdhul Hasan. Semua produk yang dikeluarkan telah sesuai dengan Fatwa Dewan Syari'ah Nasional dan Majelis Ulama Indonesia. PT. BPRS KMS dijamin sepenuhnya oleh lembaga penjamin simpanan (LPS) sesuai dengan UU No. 24 pasal 29 tahun 2004.

2. Visi dan Misi

a. Visi Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa

1. Menjadikan Bank yang sehat, tumbuh dan berkembang.
2. Sebagai Bank yang Rahmatulil'alamin.

b. Misi Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa

1. Memberikan kontribusi secara optimal dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi daerah.
2. Ikut berperan dalam mendorong pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah.
3. Memperoleh laba secara optimal sesuai prinsip Syari'ah.

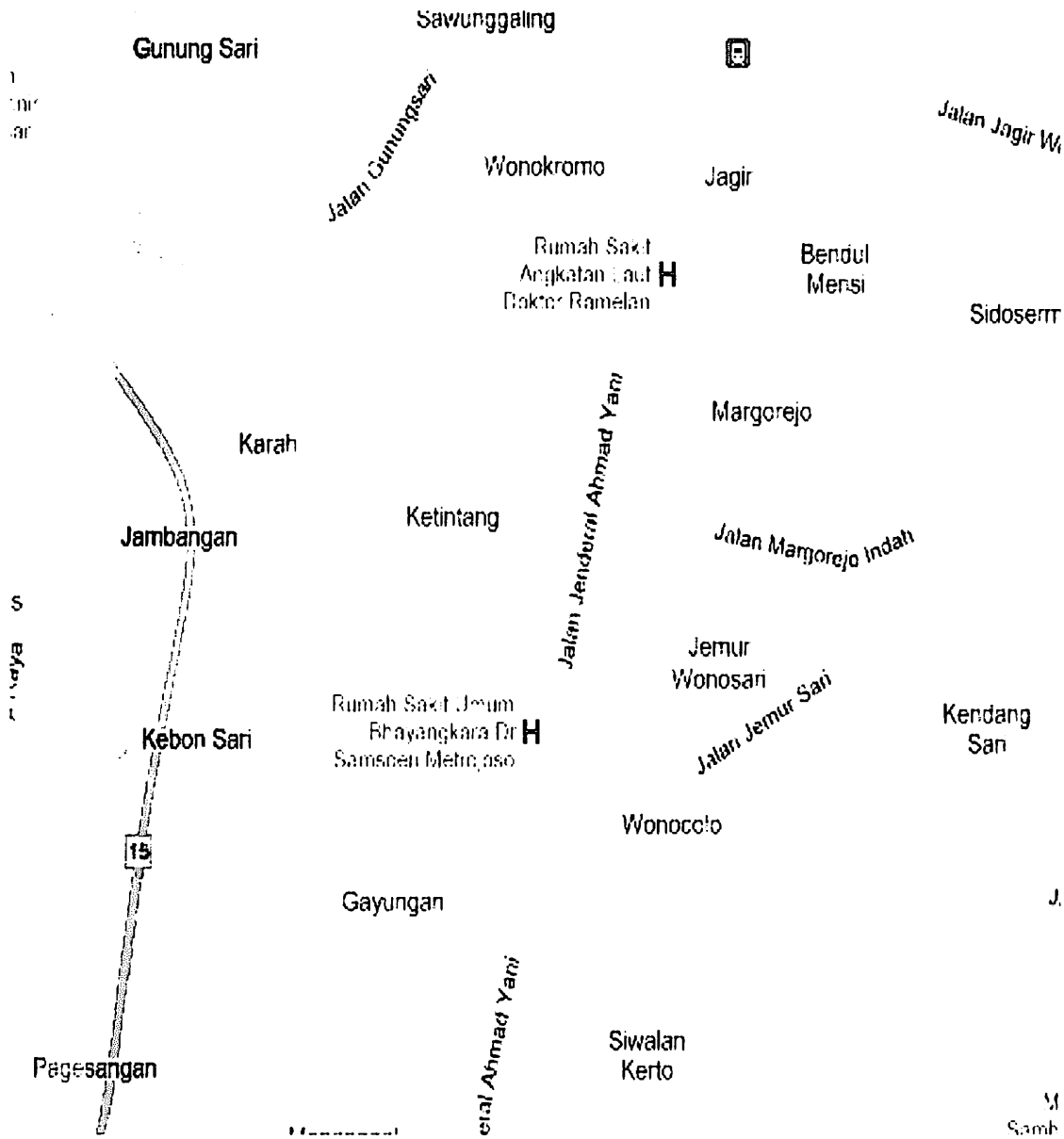
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

KEMENTERIAN AGAMA PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA

3. Lokasi Bank Syari'ah

BPRS Karya Mugi Sentosa adalah Kantor Pusat terletak di Jl Margorejo Indah 70-D Margorejo, Wonocolo Surabaya 60238 Jawa Timur. 031)**8485888**, (031) 8473200, E-mail: bprskms@yahoo.com.

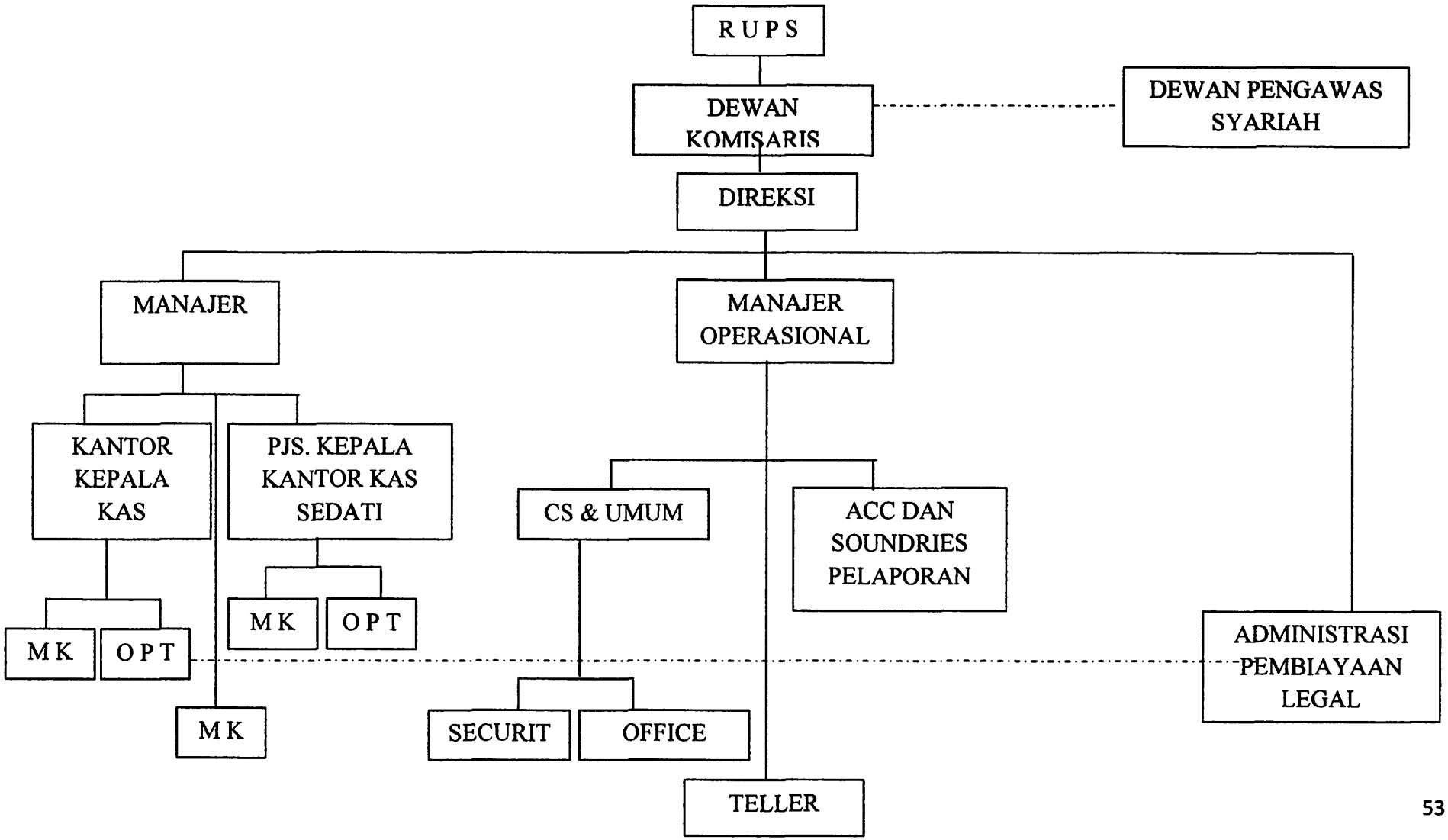
Peta Lokasi Bank Syariah Karya Mugi Sentosa



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Struktur Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI
PT. BPRS KARYA MUGI SENTOSA



5. Budaya Perusahaan

Setiap hari rabu awal bulan jam 16.30 – maghrib diadakan istighosah yang mendatangkan ustad dari berbagai daerah dan rabu ke 2 sampai terakhir jam 07.00-08.00 sharing bersama.

6. Job Description

a. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

RUPS adalah organ perusahaan yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan dan memegang segala kewenangan yang tidak diserahkan kepada Direksi, Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas Syariah. RUPS sebagai organ perusahaan merupakan wadah para pemegang saham untuk mengambil keputusan penting yang berkaitan dengan modal yang ditanam dalam perusahaan, dengan memperhatikan ketentuan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan. Keputusan yang diambil dalam RUPS didasari pada kepentingan usaha perusahaan jangka panjang. RUPS dan atau pemegang saham tidak melakukan intervensi terhadap tugas, fungsi dan wewenang Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syari'ah serta Direksi dengan tidak mengurangi wewenang RUPS untuk menjalankan hak sesuai dengan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan. Pengambilan keputusan RUPS dilakukan secara wajar dan transparan. Pada RUPS dan RUPSLB tahun 2009 telah dilakukan pemberitahuan dan undangan bagi pemegang saham sesuai ketentuan yang berlaku. KMS memiliki tata cara penyelenggaraan RUPS dimana disebutkan bahwa agenda acara RUPS disampaikan beserta

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

undangan RUPS. RUPS mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris. RUPS memiliki wewenang mengangkat dan memberhentikan anggota Dewan Komisaris dan Direksi, mengevaluasi kinerja Dewan Komisaris dan Direksi, mengesahkan perubahan Anggaran Dasar, memberikan persetujuan atas laporan tahunan, menetapkan alokasi penggunaan laba, menunjuk akuntan publik, serta menetapkan jumlah dan jenis kompensasi serta fasilitas.

b. Tugas dan tanggung jawab dewan komisaris

1. Memastikan terus terselenggaranya pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam setiap jenjang organisasi dibantu oleh unit-unit kerja terkait.
2. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi dan pengawasan atas kebijaksanaan Direksi terhadap kebijakan pengurusan KMS serta memberikan nasihat kepada Direksi.
3. Melaksanakan pengawasan atas risiko usaha KMS dan upaya manajemen melakukan pengendalian internal.
4. Memberikan tanggapan dan rekomendasi atas usulan dan rencana pengembangan strategis KMS yang diajukan Direksi.
5. Memastikan bahwa Direksi telah memperhatikan kepentingan semua Pemegang Saham.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Dalam melakukan pengawasan tersebut, Dewan Komisaris mengarahkan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategis KMS.
7. Di dalam melakukan pengawasan, Dewan Komisaris dilarang terlibat dalam pengambilan keputusan kegiatan operasional KMS, kecuali dalam hal penyediaan dana kepada pihak terkait sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia tentang Batas Maksimum Pemberian Kredit Bank Umum dan hal-hal lain yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar KMS atau peraturan perundangan yang berlaku.
8. Memberitahukan kepada Bank Indonesia paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak ditemukan pelanggaran peraturan perundang-undangandi bidang keuangan dan perbankan, dan keadaan atau perkiraan keadaan yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Bank.
9. Membuat dan menyampaikan laporan pertanggung jawaban pengawasan atas pengelolaan KMS. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris KMS sejalan dengan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Tugas dan Tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah antara lain:

1. Mengawasi dan memantau kegiatan operasional bank untuk menjamin kepatuhannya terhadap fatwa yang dikeluarkan oleh DSN ± MUI.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Menilai dan memberi persetujuan mengenai aspek-aspek syari'ah padasetiap pedoman produk dan operasional perusahaan.
3. Memberikan pendapat mengenai kepatuhan syariah atas kegiatan operasional perusahaan dalam laporan publikasi.
4. Meninjau produk dan layanan baru, yang belum diatur oleh fatwa yang dikeluarkan oleh DSN ± MUI.
5. Menyerahkan laporan pengawasan Syari'ah setiap 6 (enam) bulan kepada Dewan Komisaris, Direksi, DSN ± MUI dan Bank Indonesia.
6. Memberikan masukan bahwa produk dan layanan KMS telah sesuai dengan fatwa yang dikeluarkan oleh DSN.
7. Memberikan masukan dan opini pada seluruh pedoman kerja operasional dan manual produk.
8. Menyerahkan laporan pengawasan syariah kepada Bank Indonesia setiap semester pada tahun 2009, yang memuat antara lain :
   a Hasil pengawasan dan kesesuaian kegiatan operasional perusahaan terhadap fatwa yang dikeluarkan oleh DSN ± MUI
   b Opini syari'ah atas pedoman operasional, produk dan jasa yang dikeluarkan KMS.
   c Hasil kajian atas produk dan jasa baru yang belum ada fatwa untuk dimintakan fatwa kepada DSN ±MUI

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d Opini syariah atas pelaksanaan operasional perusahaan secarakeseluruhan dalam laporan publikasi perusahaan.

9. Melakukan pertemuan rutin dengan KMS untuk mendiskusikan laporan perkembangan dan masalah-masalah lain yang berkaitan dengan praktek Syari'ah.

d. Tugas dan Tanggung jawab Direksi

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Direksi senantiasa berpegang dan berpedoman pada Anggaran Dasar maupun ketentuan internal serta eksternal lainnya. Direksi telah membentuk Satuan Kerja Audit Internal (SKAI), Satuan Kerja Manajemen Risiko, Komite Manajemen Risiko dan Divisi Kepatuhan. Direksi menindaklanjuti temuanaudit dan rekomendasi dari SKAI, auditor eksternal, dan hasil pengawasan Bank Indonesia dan/atau hasil pengawasan otoritas lain. Direksi mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemegang saham melalui RUPS. Direksi mengungkapkan kebijakan-kebijakan KMS yang bersifat strategis di bidang kepegawaian kepada pegawai dengan media yang mudah diakses pegawai antara lain melalui

News Letter , SMS, intranet, majalah internal dan media komunikasi lainnya. Tugas dan Tanggung jawab Direksi dapat dijabarkan sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Melakukan pengelolaan KMS sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya sesuai Anggaran Dasar, peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip GCG.
2) Menyusun visi, misi, dan nilai-nilai serta rencana strategis KMS dalam bentuk rencana korporasi (*Corporate Plan)* dan rencana bisnis (*Business Plan*).
3) Menetapkan struktur organisasi yang lengkap dengan rincian tugasdi setiap divisi.
4) Mengendalikan sumber daya yang dimiliki KMS secara efektif dan efisien.
5) Menciptakan sistem pengendalian intern, manajemen risiko, menjamin terselenggaranya fungsi audit intern perusahaan dalamsetiap tingkatan manajemen dan menindak lanjuti temuan Divisi Audit Intern KMS sesuai dengan kebijakan atau pengarahan yang diberikan Dewan Komisaris.
6) Memperhatikan kepentingan yang wajar dari pemangku kepentingan KMS (*stakeholders*).

e. Susunan Direksi

1. Menjalankan visi KMS dengan menetapkan strategi dan kebijakan KMS
2. Terlaksananya evaluasi secara berkala terhadap realisasi pencapaian target dan menetapkan langkah-langkah peningkatan kinerja yang harus dilakukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Terkoordinasinya kegiatan kerja seluruh anggota Direksi dan EVP berikut aparat dibawahnya untuk mencapai optimalisasi hasil
4. Terselenggaranya aktivitas seluruh unit kerja yang berada langsung di bawahnya agar mencapai rencana kerja yang ditetapkan.
5. Terciptanya hubungan yang harmonis antara Dewan Komisaris, Direksi, Pemegang Saham, Karyawan, Nasabah, Investor, dan Pemerintah/Bank Sentral dalam rangka menciptakan *good corporate governance.*
6. Terselenggaranya pengelolaan Manajemen Risiko di perusahaan dengan baik sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
7. Terkoordinasinya pembinaan terhadap seluruh Kepala Divisi/Unit/Tim Kerja.
8. Terbinanya hubungan dengan seluruh mitra kerja KMS agar dapat terwujud hubungan yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak.
9. Menetapkan strategi dan kebijakan di bidang pembiayaan korporasi berdasarkan prinsip syariah, serta kebijakan pendukung lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.
10. Memimpin dan mengkoordinir seluruh unit kerja di Direktorat Pembiayaan Korporasi dalam melaksanakan aktifitas bidang pembiayaan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rencana kerja tahunan dengan tetap menjaga prinsip kehati-hatian.

11. Menetapkan strategi dan kebijakan di bidang pembiayaan komersial dan konsumer berdasarkan prinsip syariah, serta kebijakan pendukung lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.
12. Memimpin dan mengkoordinir seluruh unit kerja di Direktorat Pembiayaan Komersial dan Konsumer dalam melaksanakan aktifitas bidang pembiayaan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana kerja tahunan dengan tetap menjaga prinsip kehati-hatian.
13. Menetapkan strategi dan kebijakan di Direktorat Treasuri dan Jaringan berdasarkan prinsip syariah, serta kebijakan pendukung lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.
14. Memimpin dan mengkoordinir seluruh unit kerja di Direktorat Treasuri dan Jaringan dalam melaksanakan aktifitas di bidangtreasuri, dana, restrukturisasi, dan jaringan sesuai dengan sasaranyang telah ditetapkan dalam rencana kerja tahunan dengan tetap menjaga prinsip kehati-hatian.

f. Marketing Manager

Manajer marketing mempunyai fungsi dalam menjalankan tugasnya yaitu menjaga pelaksanaan operasional marketing agar sesuai dengan ketentuan dan peraturan, baik peraturan eksternal maupun internal, membantu Kepala Cabang dalam mencapai target, memenuhi target

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam mendukung percepatan pelayanan dari aspek hukum, keadministrasian dan dokumentasi, termasuk didalamnya memberikan masukan kepada direktur untuk mencegah terjadinya kerugian baik dari aspek hukum maupun Jaminan. Adapun tugas pokok dari manajer marketing adalah:

1) Membuat strategi dan rencana kerja marketing
2) Memenuhi target pemasaran baik secara kualitatif ataupun kuantitatif
3) Memberikan pembiayaan yang aman sesuai kabutuhan nasabahd.
4) Membina, menjaga hubungan baik dan koordinasi yang positif secara internal maupn dengan Lembaga terkaite.
5) Menganalisa kelayakan pemberian kredit kepada nasabahf.
6) Memberikan pelayanan yang prima pada nasabahg.
7) Melakukan review terhadap ketajaman dan kedalaman analisis pembiayaan guna mengantisipasi resiko
8) Melakukan perhitungan margin
9) Menginventarisir seluruh pembiayaan bagi Bank dan nasabah
10) Mengkoordinir pelaksanaan penagihan pembiayaank.
11) Menetapkan kebijakan pengamanan, termasuk penetapan pra syaratdan syarat pembiayaanl.
12) Memantau dan mengupayakna kolektibilitas lancar minimal samadengan target yang telah ditetapkanm.
13) Memastikan bahwa prinsip kepatutan telah dijalankan oleh seluruhkaryawan yang adan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

14) Memonitor kelengkapan dokumen dan aspek yuridis setiap dokumen permohonan pembiayaan dan Jaminan sesuai dengan persyaratan danketentuan komite pembiayaano.

15) Melakukan akad / pegikatan dengan nasabah terkait dengan pembiayaan yang telah disetujui oleh komite pembiayaan

16) Memonitor pemotongan angsuran pembiayaanq.

17) Memonitor pengadministrasian potongan yang dilakukan.

g. Marketing Funding

Fungsi utama dari bagian ini adalah melakukan pemasaran produk-produk penghimpunan dana sesuai dengan target yang telah ditetapkan di dalam strategidan rencana kerja marketing. Adapun tugas dan tanggung jawab bagian marketing funding adalah sebagai berikut:

1) Menawarkan produk-produk dana deposito dan tabungan .
2) Menyusun rencana target pengumpulan dana untuk periode bulan berikutnya bersama manajer marketing.
3) Mengkonfirmasikan kebutuhan penarikan dana oleh nasabah beberapawaktu sebelumnya untuk mengantisipasi kebutuhan likuiditas.
4) Menghimpun dana pihak ketiga dari para calon deposan maupun calon nasabah tabungan agar dapat menginvestasikan uangnya.
5) Melakukan koordinasi dengan bagian operasional untuk kelancaran prosesPenempatan dana pihak ketiga

6) Mempersiapkan dan mempelajari konsep kerjasama kemitraan dengan pihak luar.

7) Melaksnakan tugas lainnya yang diberikan oleh manajer marketing.

h. Marketing Lending

Bagian marketing lending mempunyai fungsi melayani pengajuan pembiayaan, melakuakan analisis kelayakan serta memberikan rekomendasi atas pengajuan pembiayaan sesuai dengan hasil analisis yang telah dilakukan. Adapun tugas dan tanggung jawab dari bagian marketing lending adalah sebagai berikut :

1. Melayani pengajuan pembiayaan dan memberikan penjelasan mengenai produk pembiayaan.
2. Membuat analisis pembiayaan secara tertulis dari hasil wawancara dankunjungan lapangan.
3. Membantu penyelesaian pembiayaan yang bermasalah.
4. Melakukan monitoring pasca pembiayaan, untuk melihat ketepatan alokasi dana.
5. Memberikan masukan untuk pengembangan pasar dengan memberikan gambaran mengenai potensi pasar yang ada..
6. Memastikan seluruh pengjauan pembiayaan telah diproses sesuaidengan proses yang sebenarnya.
7. Memastikan analisis pembiayaan telah dilakukan dengan tepat danlengkap sesuai dengan kebutuhan dan mempresentasikannya dalamrapat komite pembiayaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Penyajian Data

Dalam penyajian data ini, peneliti akan menyajikan data secara utuh yang ditetapkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi selama proses penelitian berlangsung dilapangan. Data-data yang disajikan adalah data yang bersangkutan dengan bentuk, proses, maupun pelaporan dalam efektivitasnya sebuah pengawasan di Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya.

Proses penelitian dilapangan, peneliti melakukan wawancara secara mendalam dengan *key informan* yang bersangkutan dalam penilaian kinerja. Dalam menentukan *key informan,* peneliti menggunakan *purposive sampling* yang artinya pemilihan sample berdasarkan karakteristik yang dianggap mempunyai sangkut paut dengan penelitian ini.

Sesuai dengan namanya, *purposive sampling* sampelnya diambil dengan maksud atau tujuan tertentu. Seseorang atau sesuatu yang diambil peneliti sebagai sampel dikarenakan peneliti menganggap bahwa seseorang atau sesuatu tersebut memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitinya. Maka sampel yang bersangkutan sebagai *key informan* adalah Drs. EC. Didik, SA, CIRBD dan stafnya. Untuk lebih jelasnya maka peneliti sajikan data-data penelitian:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Gambaran Penilaian Kinerja Karyawan di Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya

Manusia di setiap kehidupannya selalu menginginkan adanya perubahan. Dalam hal ini perubahan kearah yang lebih baik peningkatan kualitas kehidupan manusia selalu diwarnai dengan beberapa perubahan yang mendasar dari setiap sisi kehidupan manusia.

Dunia kerja bagi manusia adalah salah satu sisi kehidupan yang juga penting bagi kelangsungan kehidupan mereka. Hal ini terjadi seiring dengan kebutuhan dan pola perilaku mereka didalam aplikasi setiap kehidupan. Perusahaan, karyawan, kualitas kerja, kesinambungan usaha, peran karyawan dalam peningkatan kinerja perusahaan menjadi suatu hal yang penting di dalam proses setiap perusahaan bertahan dan meningkatkan kemampuannya untuk terus berkembang menjadi perusahaan yang lebih baik. Hal ini tentunya tidak lepas akan pentingnya sebuah nilai bagi perusahaan tersebut untuk selalu memperbaharui semangat dan kualitas karyawannya. Standarisasi akan hal tersebut adalah adanya suatu penilaian kinerja karyawan bagi setiap perusahaan yang dimaksud.

Sebagai perusahaan, tentunya aktivitas karyawan dan kualitas kerja mereka menjadi salah satu sendi dasar adanya peningkatan perusahaan secara global. Penigkatan perusahaan yang dinilai dari aktivitas karyawan, apabila tidak ada instrumen yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja ini sangat memberikan pengaruh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepada kedua belah pihak baik perusahaan maupun karyawan. Selanjutnya, penulis akan menguraikan dan menyajikan data yang telah penulis dapatkan melalui penelitian yang penulis lakukan di Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya.

a. Waktu Penilaian

Penilaian kinerja karyawan bagi Bank Syari'ah adalah sangat penting untuk dilakukan. Hal ini untuk menunjang semua apa yang karyawan lakukan, mereka kerjakan yang sesuai dengan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan. Ini juga sebagai bentuk pertanggung jawaban setiap karyawan kepada perusahaan.

Pak didik menyatakan: Penilaian kinerja yang dilakukan oleh Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya adalah maksimal sekali dalam setahun yaitu Januari sampai Desember kepada karyawan.

Sedangkan untuk karyawan baru yang masih trainning biasanya dilakukan penilaian selama masa trainning itu selesai, karena untuk mengetahui seberapa skill, karakter, disiplin dan loyalitas pada karyawan tersebut pada perusahaan.[31]

b. Proses Penilaian Kinerja Karyawan

Proses penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting dilakukan Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya sebagai perusahaan yang selalu menjaga kualitas karyawannya demi kelancaran proses kerja.

---

[31] Hasil Wawancara dengan Bapak Didik, Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya, 27 juni 2012

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam hal ini, penelitian kinerja di Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya ini dilakukan oleh bagian masing-masing dengan memperhatikan beberapa unsur penilaian, diantaranya adalah:

1) Unsur kemampuan (*capacity)*

Sisi kualitas kerja karyawan tentunya juga diberikan apresiasi penilaian oleh perusahaan sebagai tolak ukur kemampuan dan kualitas kerja karyawan didalam memegang amanah dan tanggung jawab pada setiap pekerjaan yang mereka lakukan.

Tentunya pada unsur ini si penilai harus memperhatikan lebih detail lagi bagaimana karyawan melakukan pekerjaannya, apakah karyawan itu bisa dan mampu menjalankan amanah pekerjaan yang sudah ditentukan oleh perusahaan yang kemudian untuk dipertanggung jawabkan pada saat pemberian laporan nantinya.

2) Unsur perilaku

Dalam unsur perilaku ini, yang dinilai adalah antara lain menyangkut perilaku kerjasama karyawan kepada karyawan lain, perilaku sopan santun karyawan terhadap konsumen dan kedisiplinan setiap karyawan akan segala peraturan yang diterapkan dilingkungan Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perilaku dan kedisiplinan dilakukan dan dipandang perlu untuk dinilai karena dapat menciptakan peningkatan efisien kerja dalam menyelesaikan target yang optimal perencanaan perusahaan.[32]

Disini pak Didik menegaskan tentang unsur kemampuan dan perilaku:

Nah pada unsur inilah yang paling penting, kenapa dikatakan demikian, karena kemampuan, perilaku, kerja sama dan sopan santun bukan hanya untuk besok, sekarang dan lusa tapi selamanya. Unsur-unsur ini juga mempunyai asas intern dan ekstern, yang membantu agar perusahaan menjadi yang terbaik. Dan akhirnya unsur ini sangat bermanfaat bagi semuanya, karena kita tidak hidup sendiri. Tapi kebanyakan sekarang orang-orang itu "sak karepe dewe" hanya mikirin dirinya sendiri. Maka dari itu saya anjurkan kepada semua karyawan untuk berbuat baik, bersikap ramah dan sopan santun.

c. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian dilakukan dengan cara penilaian yang bersifat Tradisional yaitu menggunakan metode check list, Meskipun bersifat tradisional namun metode ini disesuaikan dengan kondisi sekarang dan dengan kondisi Bank Syari'ah, namun juga tetap mengacu pada teori yang sudah ada sehingga pihak dari Bank Syari'ah tidak kesulitan dalam menilai karyawannya karena sudah ada langkah-langkah atau petunjuk yang telah ada dalam teori tersebut.

---

[32] Hasil Wawancara dengan Bapak Didik, Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya, 27 juni 2012

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Manfaat Penilaian Kinerja

Untuk menjadikan perusahaan yang terus meningkat baik secara kualitas dan kuantitas merupakan harapan bagi setiap perusahaan. Kemampuan bertahan setiap perusahaan terhadap berbagai ancaman yang ada tentunya tidaklah sama. Adanya penilaian kinerja akan sedikit banyak membantu Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya untuk mengangkat kemampuan perusahaan menjadi lebih kompetitif.

Penilaian kinerja karyawan ini memberikan manfaat terutama bagi karyawannya, di antaranya:

a) Penilaian kinerja karyawan dapat menunjang pada pemberian kompensasi ataupun tingkat kepangkatan. Hal ini digunakan sebagai alat untuk memotivasi pada:
   1. Peningkatan kerja karyawan agar menjadi lebih baik lagi.
   2. Kenaikan jabatan seorang karyawan.

b) Penilaian kinerja karyawan juga dapat menunjang karyawan pada tingkat kenaikan jabatan.

   Semakin tinggi jabatan yang dipegang, maka semakin tinggi pula tanggung jawab yang dipegangnya. Hal ini juga menjadi penentu akan fasilitas yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperoleh karyawan pada setiap jabatan yang menjadi tanggung jawabnya.[33]

e. Metode Penilaian Kinerja Karyawan di Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya

Metode penilaian yang digunakan oleh Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya dibagi menjadi 2, yaitu:

1. Karyawan tetap

Metode yang digunakan untuk penilaian kinerja pada karyawan tetap adalah sesuai dengan kerja personalnya. Seberapa besar dari hasil yang mampu mereka lakukan, maka penilaian dilakukan oleh minimal 4 pejabat dan atau diwakili 1 karyawan yang kesemuanya dilakukan secara obyektif. Setelah itu dijumlahkan kemudian dibagi untuk diambil rata-rata nilaianya. Apakah termasuk kategori, sangat baik, baik, cukup baik, cukup atau kurang.

2. Karyawan kontrak (masa *trainning*)

karyawan kontrak bisa menjadi karyawan tetap dengan ketentuan telah bekerja sebagai karyawan kontrak atau mengikuti trainning minimal selama 6 bulan. Pak Didik berpendapat mengenai Metode

[33] Hasil Wawancara dengan Bapak Didik, Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya, 27 juni 2012

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penilaian kinerja karyawan mengacu pada peraturan perusahaan.

> *Karena dalam proses trainning ini penilai dapat mengetahui kualitas dan kuantitas karyawan baru yang selanjutnya untuk dijadikan karyawan tetap dengan syarat karyawan bisa memenuhi apa yang sudah ada diterapkan oleh perusahaan.*[34]

f. Dampak Positif dan Negatif Penilaian Kinerja Karyawan di Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya

1). Dampak positif penilaian kinerja karyawan

Peneliti meneruskan pertanyaan tentang dampak positif penilaian kinerja karyawan Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya oleh Bapak Didik yang menyatakan:

> *Kalau dampaknya dari penelitian ini mungkin lebih banyak positifnya ya dari pada yang negatif, karena dalam penilaian kinerja itu dapat menjadikan hubungan yang harmonis misalnya karyawan bisa akrab sama si penilai bahkan ada yang menganggap seperti kerabatan atau keluarga sendiri tapi keluarga dalam hal pekerjaan. Selain itu dampak positif dari penilaian kinerja itu bisa membuat karyawan lebih semangat dan giat lagi bekerja, maka dari itu saya katakan bahwa penilaian kinerja itu sangat penting bagi karyawan dan perusahaan.*[35]

---

[34] Hasil Wawancara dengan Bapak Didik, Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya, 27 juni 2012

[35] Hasil Wawancara dengan Bapak Didik, Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya, 27 juni 2012

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan tegas Bapak Syarofi menambah jawaban dari wawancara ini:

> *Betul mbak, karena dari awalnya karyawan itu adalah harta karun bagi perusahaan bukan hanya disini bahkan diperusahaan lain pun karyawan dilatih dan dikembangkan agar bisa menjadi lebih baik dan berkualitas, lah caranya ya dengan mengadakan penilaian kinerja yang sedang kamu teliti sekarang.*[36]

Dari hasil wawancara diatas peneliti menanyakan lebih lanjut tentang dampak positif yang ada di Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya antara lain sebagai berikut:

a. Karyawan bisa mengenal lebih jauh lingkungan kerja yang ada di Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya.
b. Karyawan lebih disiplin dari yang sebelumnya.
c. Penilai bisa mengetahui tingkat kebutuhan, kesulitan dan kekurangan karyawan dalam tugas-tugasnya.[37]

2). Dampak negatif penilaian kinerja karyawa

a). Terjadinya bias *hallo effect* merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena umumnya penilai

[36] Hasil Wawancara dengan Bapak Sya'rofi, Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya, 27 juni 2012
[37] Hasil Wawancara dengan Bapak Didik, Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya, 27 juni 2012

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

cenderung akan memberikan indeks kinerja baik bagi karyawan yang dikenalnya atau sahabatnya sendiri.

Hallo effect mengakibatkan indeks kinerja karyawan tidak memberikan gambaran nyata dari karyawan.

b). Jika penerapan penilaian kinerja tidak dilakukan dengan baik maka bisa menjadi perpecahan antara karyawan.

Jika demikian metode penilaian kinerja merupakan salah satu metode yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan motivasi para karyawan akan tetapi metode ini bisa berakibat buruk jika tidak diterapkan secara baik dan benar.

C. Analisis Data

Langkah selanjutnya adalah peneliti akan menganalisis data yang penulis peroleh dari hasil penelitian yang dikaitkan dengan teori.

Menurut teori BAB II menjelaskan bahwa, Penilaian kinerja adalah proses untuk mengukur kinerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif. [38]

---

[38] Malayu SP. Hasibuan, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara: Jakarta, hal. 88-89

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari hasil penelitian, untuk pelaksanaan dari penilaian kinerja Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya melakukannya maksimal setiap 1 tahun sekali dan dilakukan oleh pengawas masing-masing. Dengan demikian, antara teori yang ada dengan data-data hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa metode penelitian ini dapat dikatakan sesuai dengan teori yang ada. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya metode penelitian "*check list*".

Metode penelitian yang digunakan oleh Bank Syari'ah dilakukan dengan cara melihat kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan, berapa besar hasil yang mampu mereka lakukan, untuk kemudian dinilai dan diambil kesimpulan apakah termasuk kategori, sangat baik, baik, cukup baik, cukup atau kurang.

Namun peneliti melihat dan kemudian menyimpulkan bahwa metode yang digunakan oleh Bank Syari'ah ini merupakan perpaduan antara metode *check list* dengan metode yang ada pada Bank Syari'ah sendiri. Dalam metode *check list* hasil dari pada penelitian ini akan dilaporkan kebagian personalia untuk menetapkan bobot nilai. Sedangkan dari metode Bank Syari'ah yang dinilai adalah semua kejadian mengenai tingkah laku dari individu karyawan.

Dampak positif penilaian kinerja karyawan di Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya adalah:

a. Karyawan bisa mengenal lebih jauh lingkungan kerja yang ada di Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Karyawan lebih disiplin dari yang sebelumnya [39]

c. Penilai bisa mengetahui tingkat kebutuhan, kesulitan, dan kekurangan karyawan dalam tugas-tugasnya.

d. Jika penerapan penilaian prestasi kerja dilakukan dengan baik maka bisa menciptakan hubungan yang baik antara karyawan dengan karyawan serta atasan.

Sedangkan dampak negatif penilaian kinerja karyawan di Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya adalah:

a. Terjadinya bias *Hallo Efect*

b. Jika penerapan penilaian kinerja tidak dilakukan dengan baik maka bisa menjadi perpecahan antara karyawan

Jadi dampak dari penilaian kinerja tersebut dikatakan berbuah positif apabila penerapannya dilakukan dengan baik dan begitu juga sebaliknya kalau penilaian kinerja dilakukan dengan buruk maka dampak tersebut dikatakan negatif.

[39] Hasil Wawancara dengan Bapak Didik, Bank Syari'ah Karya Mugi Sentosa Surabaya. 27 juni 2012

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id