

**MANAJEMEN PERSONALIA**  
**(Studi Tentang Proses Penilaian Prestasi Kerja karyawan)**  
**Di Bank Syari'ah Mandiri Cabang Sidoarjo**

**SKRIPSI**



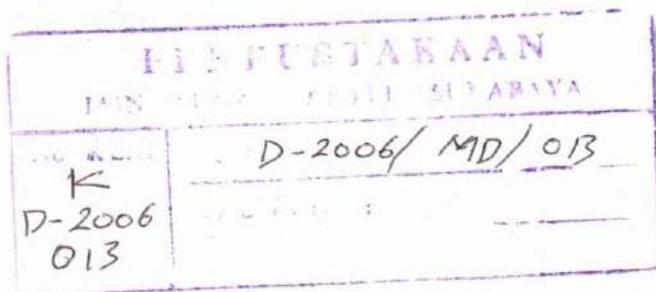
Oleh:  
**FARIA LUTFA**  
**NIM: B0 43 01 215**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**  
**FAKULTAS DAKWAH**  
**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH**  
**SURABAYA**  
**2006**

**MANAJEMEN PERSONALIA**  
**(Studi Tentang Proses Penilaian Prestasi Kerja karyawan)**  
**Di Bank Syari'ah Mandiri Cabang Sidoarjo**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya**  
**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan**  
**Program Sarjana Sosial Islam (S.Sos. I)**



MD

**Oleh:**  
**FARIA LUTFA**  
**NIM: B0 43 01 215**

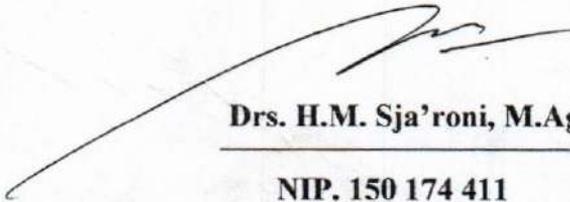
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**  
**FAKULTAS DAKWAH**  
**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH**  
**2006**

## **PERSETUJUAN**

Skripsi oleh **Faria Lutfi** ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 26 Januari 2006

Pembimbing



**Drs. H.M. Sja'roni, M.Ag**

---

**NIP. 150 174 411**

## PENGESAHAN

Skripsi oleh Faria Lutfa ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi.

Surabaya, Pebruari 2006

Mengesahkan,

Fakultas Dakwah

Istitut Agama Islam Negeri Sunan Ampel

Dekan,



Dr. H. Shonhadji

NIP. 150 197 688 //

Ketua,

Drs. H.M. Sja'roni, M.Ag

NIP. 150 174 411

Sekretaris,

Hadi Susanto, S.Ag., M.Si

NIP. 150 327 219

Penguji I,

Dra. Hj. Rr. Suhartini, M.Si

NIP. 150 205 494

Penguji II

Drs. Aswadi, M.Ag

NIP. 150 272 920

## **ABSTRAK**

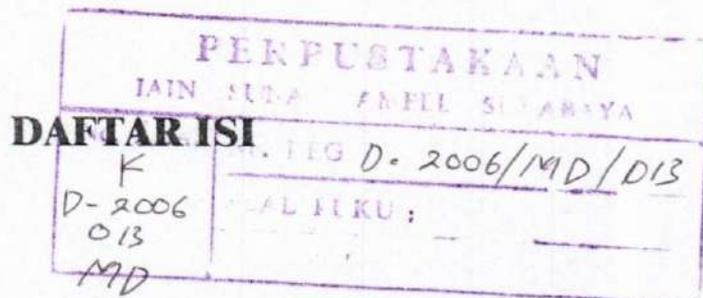
Faria Lutfi, 2006 : "Manajemen Personalia" (Studi Analisis Tentang Proses Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo)

Fokus masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah : 1) Bagaimana proses penilaian prestasi kerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo ?; 2) Metode apa yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo ?

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah : 1) Untuk mengetahui proses penilaian prestasi kerja karyawan yang diterapkan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo; 2) Untuk mengetahui metode apa yang digunakan dalam proses penilaian prestasi kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.

Untuk mengidentifikasi permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan analisis domain yang bertujuan eksplorasi, artinya hasil penelitian hanya ditargetkan untuk memperoleh gambaran seutuhnya tentang proses penilaian prestasi di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa : 1) Proses penilaian prestasi kerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo dilakukan oleh kepala bagian masing-masing dengan memperhatikan beberapa unsur, yaitu : unsur pencapaian, unsur kemampuan dan unsur perilaku; 2) Metode penilaian prestasi kerja karyawan Bank Syariah Mandiri yaitu dengan cara melihat kemampuan yang dimiliki dari setiap individu karyawan, berapa besar hasil yang mereka lakukan kemudian dinilai dan ditetapkan apakah termasuk kategori baik, sedang atau cukup.



HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR BAGAN .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv

**BAB I PENDAHULUAN**

A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Definisi Konsep .....	6
F. Sistematika Pembahasan .....	7

**BAB II PERSPEKTIF TEORITIS**

A. Kajian Kepustakaan Konseptual .....	9
1. Manajemen Personalia .....	
a. Pengertian Manajemen Personalia .....	9
b. Fungsi Manajemen .....	11
2. Penilaian Prestasi Kerja.....	13
a. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja .....	14
b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja .....	15
c. Unsur-unsur Yang Dinilai Dalam Penilaian.....	16
d. Metode Penilaian Prestasi Kerja .....	18
3. Penilaian Prestasi Kerja Dalam Pandangan Manajemen Syariah .....	21
B. Kajian Kepustakaan Peneliti .....	24

**BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	27
B. Wilayah Penelitian .....	27

C.	Jenis dan Sumber Data .....	28
D.	Tahap-Tahap Penelitian .....	30
E.	Teknik Pengumpulan Data .....	32
F.	Teknik Analisa Data .....	34
G.	Teknik Keabsahan Data .....	34
<b>BAB IV</b>	<b>DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN</b>	
A.	Letak Lokasi dan Sejarah Berdirinya Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo .....	37
1.	Letak Lokasi Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.	37
2.	Sejarah Berdirinya Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo .....	37
B.	Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri .....	40
1.	Visi Bank Syariah Mandiri .....	40
2.	Misi Bank Syariah Mandiri .....	40
C.	Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo	42
D.	Susunan Kepengurusan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo .....	43
E.	Tujuan Didirikannya Bank Syariah Mandiri .....	43
F.	Budaya Perusahaan .....	44
G.	Job Description .....	46
<b>BAB V</b>	<b>PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA</b>	
A.	Penyajian Data .....	52
1.	Deskripsi Proses Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo .....	52
2.	Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri .....	59
B.	Analisis Data .....	61
1.	Proses Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo .....	61
2.	Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo .....	62
3.	Segi Kualitas Dakwah Pada Bank Syariah Mandiri.....	63
<b>BAB VI</b>	<b>PENUTUP</b>	
A.	Kesimpulan .....	64
B.	Rekomendasi .....	65

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**

## DAFTAR BAGAN

<b>Bagan :</b>	<b>Halaman</b>
Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo .....	42

## DAFTAR GAMBAR

Gambar :	Halaman
Budaya Perusahaan Bank Syariah Mandiri .....	45

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Di dalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang makin penting. Meskipun kita berada atau sedang menuju dalam masyarakat yang berorientasi kerja, memandang kerja adalah sesuatu yang mulia. Pandangan atau falsafah yang dimiliki masyarakat menunjukkan hal tersebut semakin kuatnya permintaan untuk memperhatikan aspek manusia dan bukan hanya aspek teknologi dan ekonomi dalam setiap usaha.<sup>1</sup>

Fungsi personalia merupakan salah satu fungsi penting dari setiap manajer. Ini terutama karena para pemimpin memperoleh hasil melalui bawahannya dan agar bawahan dapat berprestasi besar dan cakap bekerja, para pemimpin harus memberi perhatian kepada hal-hal yang berhubungan dengan fungsi personalia.<sup>2</sup> Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif untuk mencapai tujuannya.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Heidjrachman Ranupandojo dan Saad Husnan, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta : BPFE, 1996), h. 3

<sup>2</sup> M. Manullang dan Maribot Manullang, *Manajemen Personalia*, Cet. 1 (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2001), h. 19

<sup>3</sup> T. Hani Hardoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : BPFE, 1996), h. 4

Untuk memeriksa kegiatan-kegiatan personalia diatas, perlu diadakan penilaian prestasi kerja. Kegiatan penilaian ini tidak hanya mengevaluasi prestasi kerja karyawan, tetapi juga menunjukkan seberapa baik kegiatan personalia telah dilakukan.<sup>4</sup>

Bagi karyawan, penilaian prestasi kerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka. Mereka merasa bahwa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan sekaligus kelemahan-kelemahan yang ada dalam diri individu karyawan dapat diketahui. Sedang bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja karyawan memberikan faedah bagi perusahaan karena dapat diwujudkan semboyan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.<sup>5</sup> Dalam Al-Qur'an ditegaskan dalam surat Al-A'raf ayat 29 :

..... هَلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ

*Katakandah : "Tuhannya menyuruh menjalankan keadilan....."*<sup>6</sup>

Adil disini mengandung pengertian merempatkan sesuatu pada tempatnya sesuai dengan kemampuannya. Adil harus ditempatkan dimanapun dan dalam keadaan apapun, baik di waktu senang maupun susah. Sewaktu sebagai orang kecil maupun sebagai orang yang berkuasa.

<sup>4</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, h. 9

<sup>5</sup> H. Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 1 (Jakarta : Bumi Aksara, 2000), h. 89

<sup>6</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung : Jumanatul 'Ali-Art, 2004), h. 154

Disamping itu juga ditegaskan dalam surat **An-Nisa'** ayat 58 :

إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ  
إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

*"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pelajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar Lagi Maha Melihat."*<sup>7</sup>

Jadi, dengan penilaian prestasi kerja dapatlah diketahui prestasi kerja seorang karyawan di mana terdapat kelebihan-kelebihan maupun kekurangan-kekurangan yang dimilikinya.

Bank menurut Undang-Undang Pokok Perbankan tahun 1967 adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang.<sup>8</sup>

Bank Syariah (Bank Islam), menurut ensiklopedi Islam adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip-prinsip syariat Islam.<sup>9</sup>

Gagasan berdirinya Bank Islam di Indonesia lebih kongkret pada saat lokakarya "Bunga Bank dan Perbankan" pada tanggal 18 – 20 Agustus 1990,

<sup>7</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, h. 88

<sup>8</sup> M. Ali Hasan, Zakat, Pajak Asuransi dan Lembaga Keuangan, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2000), h. 40

<sup>9</sup> Warkum Sumitro, *Asas-asas Perbankan Islam dan Lembaga-lembaga Terkait*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), h. 5

ide tersebut ditindak lanjuti dalam Munas IV Majelis Ulama Indonesia (MUI) di Hotel Sahid tanggal 22 – 25 Agustus 1990.<sup>10</sup>

Bank Syariah memiliki struktur yang sama dengan bank konvensional, tetapi unsure yang amat membedakan antar Bank Syariah dan bank konvensional adalah keharusan adanya Dewan Pengawas Syariah yang bertugas mengawasi operasional bank dan produk-produknya agar sesuai dengan garis-garis syariah. Tugas lain Dewan Pengawas Syariah adalah meneliti dan membuat rekomendasi produk baru dari bank yang diawasinya. Dengan demikian, Dewan Pengawas Syariah bertindak sebagai penyaring pertama sebelum suatu produk diteliti kembali dan difatwakan oleh Dewan Syariah Nasional.<sup>11</sup>

Dari ayat diatas, jelas bahwa seorang pemimpin dalam menyampaikan amanatnya haruslah menetapkan dengan adil. Begitu juga dalam menilai prestasi karyawan Bank Syariah Mandiri, tidaklah melihat siapa yang akan dinilai melainkan pada tingkat prestasi yang diperolehnya untuk kemungkinan ditindak lanjuti pada proses promosi, kenaikan jabatan ataupun tingkat pemberian kompensasi demi kelancaran dan kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

Dari konteks penelitian diatas, akhirnya penulis tertarik untuk mengambil judul “Manajemen Personalia” (Studi Analisis Tentang Penilaian Prestasi Kerja

---

<sup>10</sup> Warkum Sumitro, *Asas-asas Perbankan Islam dan Lembaga-lembaga Terkait*, h. 73

<sup>11</sup> Muhammad Syarif Anwaris, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktek*, Jakarta: Alfabeta, 2004

Karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo). Disamping itu, bagi penulis ini penting dikaji dengan alasan karena unsur manusia merupakan unsur yang paling penting di dalam organisasi terutama pada penilaian prestasinya yang dapat mendukung proses jalannya organisasi demi terciptanya suasana kerja yang nyaman dan harmonis dalam mencapai tujuannya.

## **B. Fokus Penelitian**

Melihat dari judul yang peneliti angkat, maka fokus penelitian dapat peneliti rumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana proses penilaian prestasi kerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo ?
2. Metode apa yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Sehubungan dengan fokus penelitian tersebut diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui tentang proses penilaian prestasi kerja karyawan yang diterapkan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.
2. Untuk mengetahui metode apa yang digunakan dalam proses penilaian prestasi kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.

#### D. Manfaat Penelitian

##### 1. Secara Praktis

Dapat memberikan masukan yang sangat mendukung sekaligus sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam menyusun proses penilaian prestasi kerja karyawannya agar dapat tercipta hubungan kerja yang harmonis.

##### 2. Secara Teoritis

Dengan adanya penelitian yang peneliti lakukan, diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan tentang ilmu manajemen bagi seluruh mahasiswa pada umumnya, bagi manajemen dakwah khususnya dan terutama bagi penulis tentang pentingnya penilaian prestasi kerja karyawan yang merupakan bagian dari bahasan ilmu manajemen personalia.

#### E. Definisi Konsep

Untuk membatasi masalah yang peneliti angkat, maka perlu peneliti memberikan batasan pengertian dari judul.

##### 1. Manajemen Personalia

Manajemen Personalia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara berdaya guna dan berhasil guna dan adanya kegairahan kerja dari para tenaga kerja.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> M. Manullang dan Marihot Manullang, *Manajemen Personalia*, h. 7

## 2. Proses

Proses adalah suatu rangkaian kegiatan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.<sup>13</sup>

## 3. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.<sup>14</sup>

## 4. Karyawan

Karyawan adalah perencana, pelaku dan selalu berperan aktif dalam setiap aktivitas perusahaan.<sup>15</sup>

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan secara keseluruhan yaitu seni dan ilmu untuk merangkai kegiatan fungsi-fungsi manajemen dalam menilai rasio hasil kerja karyawan yang berperan aktif di dalam Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.

## F. Sistematika Pembahasan

Agar pembahasan skripsi ini dapat terarah, maka perlu adanya sistematika pembahasan, diantaranya :

### BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini, peneliti menguraikan tentang konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi

<sup>13</sup> Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen* (Jakarta : Bumi Aksara, 1994), h. 703

<sup>14</sup> H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 86

<sup>15</sup> H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 12

konsep dan sistematika pembahasan.

**BAB II : PERSPEKTIF TEORITIS**

Berisi tentang kajian kepustakaan konseptual, yang mengarah pada teori yang manajemen personalia dan penilaian prestasi kerja serta kajian kepustakaan penelitian.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Menguraikan tentang pendekatan dan jenis penelitian, wilayah penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisa data dan teknik keabsahan data.

**BAB IV : DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN**

Pada bab ini, peneliti mendeskripsikan lokasi penelitian yang berisi tentang sejarah Bank Syariah Mandiri, visi dan misi, struktur organisasi, susunan kepengurusan, tujuan didirikannya, budaya perusahaan dan job description.

**BAB V : PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA**

Pada bab ini, peneliti mendeskripsikan data dan kemudian menganalisisnya.

**BAB VI : PENUTUP**

Berisi tentang kesimpulan dan rekomendasi (saran) dari hasil penelitian.

## BAB II

### PERSPEKTIF TEORITIS

#### A. Kajian Kepustakaan Konseptual

##### 1. Manajemen Personalia

###### a. Pengertian Manajemen Personalia

Untuk lebih mudah memberi arti Manajemen Personalia, maka kedua kata itu harus dijelaskan satu persatu lebih dahulu. Manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).<sup>1</sup>

Istilah personalia, personnel atau kepegawaian mengandung arti keseluruhan orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi. Dengan demikian Manajemen Personalia adalah manajemen yang menitikberatkan perhatiannya kepada soal-soal pegawai atau personalia di dalam suatu organisasi.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta : BPFE, 1999), h. 10

<sup>2</sup> M. Manullang dan Marihot Manullang, *Manajemen Personalia*, Cet. I (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2001), h. 6

Sebagai bahan bandingan dari definisi Manajemen Personalia diatas, selanjutnya akan diberikan definisi lain dari Manajemen Personalia :

1) Edwin B. Flippo

Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

2) Dale Yoder

Manajemen Personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka.

3) John B. Miner dan Mary Green Miner

Manajemen Personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi.

4) Michel J. Jucius

Manajemen Personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian

bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja.<sup>3</sup>

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Personalia adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat.<sup>4</sup>

#### b. Fungsi Manajemen

Manajemen dapat berarti pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi tertentu, tetapi dalam hal ini belum ada persamaan pendapat dari para ahli manajemen tentang apa fungsi-fungsi itu. Namun dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa persamaan yang tercermin pada fungsi-fungsi *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading* dan *controlling*.

Dalam pembahasan ini akan diperinci lima fungsi yang menurut T. Hani Handoko paling penting, yaitu : *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading* dan *controlling* kegiatan-kegiatan organisasi.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> H. Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 1 (Jakarta : Bumi Aksara, 2000), hh. 11-12

<sup>4</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : BPFE, 1996), h. 5

<sup>5</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, hh. 21-23

1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan (Kadarman, et.al, 1996) adalah suatu proses menentukan sasaran yang ingin dicapai, tindakan yang seharusnya dilaksanakan, bentuk organisasi yang tepat untuk mencapainya dan SDM yang bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.<sup>6</sup>

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien.<sup>7</sup>

3) *Staffing* (Penyusunan Personalia)

Penyusunan personalia adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan dan pengembangan anggota-anggota organisasi.<sup>8</sup>

4) *Leading* (Pengarahan)

Adalah proses pembimbingan, pemberian petunjuk dan

---

Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Pengantar Manajemen Syariah* (Jakarta : Khairul Bayan, 2002), h. 109

<sup>6</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, h. 168

<sup>8</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, h. 233

instruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.<sup>9</sup>

#### 5) *Controlling* (Pengawasan)

Adalah suatu proses yang sistematis untuk mengevaluasi apakah aktivitas-aktivitas organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.<sup>10</sup>

## 2. Penilaian Prestasi Kerja

Setelah karyawan diterima, ditempatkan dan dipekerjakan, maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Penilaian prestasi penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya. Dengan penilaian prestasi berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya, sehingga mendorong mereka bergairah bekerja.<sup>11</sup>

Penilaian prestasi kerja karyawan pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan sendiri dan terhadap taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri

---

<sup>9</sup> Bedjo Siswanto, *Manajemen Modern*, Cet. I (Bandung : Sinar Baru, 1990), h. 130

<sup>10</sup> Bedjo Siswanto, *Manajemen Modern*, h. 172

<sup>11</sup> Bedjo Siswanto, *Manajemen Modern*, Cet. I (Bandung : Sinar Baru, 1990), h. 130

untuk kepentingan perusahaan atau organisasi.<sup>12</sup>

a. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

1) Andrew F. Sikula

Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.

2) Dale Yoder

Penilaian prestasi kerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai.<sup>13</sup>

3) T.V. Rao

Penilaian prestasi kerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan.<sup>14</sup>

Dari beberapa pengertian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu proses darimana organisasi mengevaluasi hasil kerja yang dilakukan oleh karyawannya dengan tujuan untuk kepentingan pengembangan bagi karyawan tersebut.

---

<sup>12</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : BPFE, 1996), h. 84

<sup>13</sup> H. Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 86

<sup>14</sup> M. Manullang dan Marihot Manullang, *Manajemen Personalia*, h. 136

## b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

### 1) Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Setiap penilaian prestasi kerja karyawan harus benar-benar memiliki tujuan yang jelas, apa yang ingin dicapai. Tujuan tersebut antara lain untuk :

- a) Mengidentifikasi para karyawan mana yang membutuhkan pendidikan dan latihan.
- b) Menetapkan kenaikan gaji ataupun upah karyawan.
- c) Menetapkan kemungkinan pemindahan karyawan ke penugasan baru.
- d) Menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi.
- e) Mengidentifikasi para karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

Tujuan tersebut harus jelas dan tegas, sehingga manfaat penilaian menjadi lebih dapat dirasakan oleh para karyawan yang bersangkutan.<sup>15</sup>

### 2) Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut T. Hani Handoko, manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

---

<sup>15</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 87

- a) Perbaikan prestasi kerja
- b) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- c) Keputusan-keputusan penempatan
- d) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
- e) Perencanaan dan pengembangan karier
- f) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
- g) Ketidak akuratan informasional
- h) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
- i) Kesempatan kerja yang adil
- j) Tantangan-tantangan eksternal<sup>16</sup>

c. Unsur-unsur Yang Dinilai Dalam Penilaian

1) Kesetiaan

Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2) Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan dari uraian pekerjaannya.

3) Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-

---

<sup>16</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hh. 84-85

tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti terhadap bawahannya.

4) **Kedisiplinan**

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5) **Kreativitas**

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6) **Kerjasama**

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7) **Kepemimpinan**

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain untuk bekerja secara efektif.

8) **Kepribadian**

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan

sikap yang baik serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9) Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10) Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11) Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana-sarana prasarana yang dipergunakannya serta perilaku kerjanya.<sup>17</sup>

d. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Metode penilaian prestasi karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas metode tradisional dan metode modern.

---

<sup>17</sup> H. Mulya SP, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 94-95

1) Metode Tradisional

a) Rating Scale

Metode ini merupakan penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik.

b) Employee Comparison

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya.

c) Check List

Metode ini hanya memberikan masukan atau informasi bagi penilaian, penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai dan kebijaksanaan selanjutnya bagi yang bersangkutan.

d) Freeform Essay

Seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

e) Critical Incident

Penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke

dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

## 2) Metode Modern

### a) Assessment Centre

Metode ini dilakukan dengan pembentukan tim khusus. Bisa dari luar, dari dalam maupun kombinasi dari luar dan dari dalam. Cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara atau permainan bisnis. Nilai indeks prestasi setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Dengan indeks prestasi inilah ditetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan.

### b) Manajemen By Objective (MBO)

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarnya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

### c) Human Asset Accounting

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai

dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.<sup>18</sup>

### 3. Penilaian Prestasi Kerja Dalam Pandangan Manajemen Syariah

Perbuatan manusia menurut pendekatan syariah dapat berbentuk ibadah dan bisa berbentuk muamalah. Manajemen bukan hanya mengatur tempat, melainkan juga mengatur orang per orang. Dalam mengatur orang, diperlukan seni dengan sebaik-baiknya sehingga mampu menjadikan setiap pekerja dapat menikmati pekerjaan mereka.<sup>19</sup>

Sedangkan Islam mewajibkan para penguasa dan para pengusaha untuk berbuat adil, jujur dan amanah demi terciptanya kebahagiaan manusia (*falah*)<sup>20</sup>, yang dasar hukumnya terdapat pada Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 112 :

بَلَىٰ مَنْ أَسْرَوْجَهَةَ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ فَلَهُ أَجْرُهُ عِنْدَ رَبِّهِ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ

*“(tidak demikian) bahkan barang siapa yang menyerahkan diri kepada Allah, sedang ia berbuat kebajikan, maka baginya pahala disisi Tuhan-Nya, dan tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan tidak (pula) mereka bersedih hati”.*<sup>21</sup>

<sup>18</sup> Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hh. 95-99

<sup>19</sup> Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik* (Jakarta : Gema Insani, 2003), h. 12

<sup>20</sup> Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah* (Jakarta : Alvabet, 2002), h. 96

<sup>21</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'un dan Terjemahnya* (Bandung : Jumanatul 'Ali-Art, 2004), h. 18

Dan kehidupan yang baik (*hayatan thayyibah*)<sup>22</sup>, yang tercermin dalam Al-Qur'an surat An-Nahl ayat 97 :

مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

"Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya Kami akan memberi balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang telah mereka kerjakan".<sup>23</sup>

Yang sangat menekankan aspek persaudaraan (*ukhuwah*)<sup>24</sup>, yang terdapat dalam surat Ali Imran ayat 103 :

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ  
أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمُ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ  
مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

"Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah telah menyelamatkan kamu darinya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk".<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, h. 96

<sup>23</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, h. 279

<sup>24</sup> Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, h. 96

<sup>25</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, h. 64

Untuk melaksanakan kewajiban tersebut, para penguasa ataupun pengusaha disamping menjalankan organisasinya sesuai dengan tujuan yang direncanakan, juga harus mampu menyejahterahkan bawahan atau karyawannya. Hal ini dapat diwujudkan melalui penilaian prestasi kerja karyawannya guna memberikan motivasi agar mempunyai rasa semangat yang tinggi di dalam bekerja untuk kemungkinan dapat dinaikkan jabatannya, dinaikkan gajinya, dipromosikan atau bahkan pada tingkat pemberian kompensasi.

Namun di dalam menilai prestasi tersebut, pemimpin hendaknya melakukan secara adil dan terbuka terhadap amanat yang diberikannya yang harus dipertanggung jawabkan kelak dihadapan Allah SWT.

عَنِ ابْنِ عُمَرَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ : أَلَا كَلِمَةٌ رَاعٍ  
 وَكَلِمَةٌ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَأَلَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ  
 عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَا  
 عِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالنَّبِيُّ رَاعٍ  
 عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ  
 مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ .

*Dari Ibnu 'Umar r.a., dari Nabi SAW bersabda : "Ketahuilah! Setiap kamu adalah penggembala (pemimpin) dan setiap kamu akan ditanya tentang gembalaanmu (kepemimpinannya). Seorang Amir (raja, penguasa, pembesar atau pemimpin) yang berkuasa terhadap rakyat, akan ditanya tentang kepemimpinannya. Seorang laki-laki adalah pemimpin atas keluarganya. Dia akan ditanya tentang kepemimpinannya. Seorang wanita adalah pemimpin di rumah tangga suami dan anak-anaknya. Dia akan*

*ditanya tentang kepemimpinannya. Seorang hamba sahaya adalah pemimpin atas harta kekayaan majikannya yang dipercayakan kepadanya. Dia juga akan ditanya tentang kepemimpinannya. Ketahuilah, setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan ditanya tentang kepemimpinannya".<sup>26</sup>*

Dengan demikian jelaslah bahwa hak dan kewajiban seseorang dalam manajemen secara tegas diatur di dalam hukum syariah. Semua hukum tersebut wajib dilaksanakan dan dikembangkan seperti hukum-hukum lain. Demikian pula prinsip-prinsip manajemen yang terdapat di dalam Al-Qur'an dan Hadits tidak terdapat kejanggalan sehingga sewajarnya diterapkan dalam praktek. Dengan peralatan dalil nash Al-Qur'an dan Hadits dan ditunjang oleh kemampuan ilmu pengetahuan modern, seorang manajer akan dapat ber-ijtihad sehingga mendapatkan hasil (*nutjah*) yang memuaskan.<sup>27</sup>

## **B. Kajian Kepustakaan Peneliti**

Dalam kajian kepustakaan penelitian, peneliti menggunakan beberapa rujukan walaupun judulnya sama, namun dalam inti pembahasannya adalah beda, diantaranya :

1. Studi tentang Manajemen Perbankan Syariah pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya oleh Supriyanto, Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Fakultas Dakwah, Jurusan Manajemen Dakwah,

---

<sup>26</sup> Ma'mur Daud, *Terjemah Hadits Shahih Muslim, No. 1796*, (Malaysia : Klang Book Centre, 1989), h. 14

<sup>27</sup> Muhamad, *Manajemen Bank Syariah* (Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 2002), h. 163



2004. Peneliti ini menitikberatkan pada masalah Manajemen Dana Bank khususnya pada mekanisme bagi hasil, penerahan / penghimpunan dana dan pembiayaan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya.
2. Studi tentang Manajemen Personalia pada Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya oleh Robi'atul Adawiyah, Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Fakultas Dakwah, Jurusan Manajemen Dakwah, 2003. Hasil penelitiannya adalah tentang rekrutmen tenaga pengajar di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya.

Dari hasil penelitian diatas, dapat penulis uraikan tentang persamaan dan perbedaannya dengan yang peneliti lakukan, yaitu :

1. Manajemen Perbankan Syariah PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya meskipun lokasi penelitian sama-sama pada lembaga perbankan syariah namun fokus penelitiannya tidak sama. Penelitian sebelumnya, memfokuskan penelitiannya pada Manajemen Dana Bank khususnya pada mekanisme bagi hasil, penghimpunan dana dan pembiayaan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya. Sedangkan peneliti sendiri memfokuskan pada proses penilaian prestasi kerja karyawan serta metode yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.
2. Manajemen personalia pada Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya, pada penelitian ini sama-sama mengkaji tentang Manajemen

Personalia namun proses penelitiannya yang berbeda. Penelitian ini lebih menitikberatkan pada faktor perekrutan tenaga pengajar di Yayasan Ta'mirul Masjid Kemayoran Surabaya, sedangkan peneliti memfokuskan pada proses penilaian prestasi kerja karyawan serta metode yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Dalam menyusun laporan penelitian, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian survei.

Pendekatan kualitatif peneliti gunakan dengan alasan karena adanya beberapa pertimbangan. Pertama, metode ini lebih mudah; kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden; ketiga, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.<sup>1</sup>

Sedangkan survei menurut Van Dalen merupakan bagian dari studi deskriptif yang bertujuan untuk mencari kedudukan (status) fenomena (gejala) dan menentukan standar yang sudah ditentukan.<sup>2</sup>

#### **B. Wilayah Penelitian**

Lokasi yang peneliti gunakan sebagai sasaran penelitian adalah salah satu lembaga yang bergerak di bidang perbankan syariah, yaitu Bank Syariah Mandiri yang terletak di Jalan Jenggolo A3 No. 09 Komplek Ruko Sentral Sidoarjo.

---

<sup>1</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2002), h. 5

<sup>2</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian* (Jakarta : Rineka Cipta, 1998), h. 93

## C. Jenis dan Sumber Data

### 1. Jenis Data

Jenis data dari penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

#### a. Data Primer

Data-data yang termasuk data primer, peneliti menggolongkannya dalam bentuk kata-kata dan tindakan. Dari jenis ini, peneliti menggali beberapa pertanyaan yang terkait dengan permasalahan tentang proses penilaian prestasi kerja karyawan beserta metodenya.

Dari data primer digali beberapa pertanyaan, yaitu :

- 1) Proses penilaian prestasi kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.
- 2) Metode yang digunakan dalam proses penilaian prestasi kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.
- 3) Manfaat penilaian prestasi kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.

#### b. Data Sekunder

Data-data yang bersifat sekunder, peneliti mengistilahkan sebagai data yang berasal dari sumber tertulis yang berupa arsip, dokumen maupun buku pedoman lainnya yang dihimpun dari data

sekunder adalah :

- 1) Sejarah berdirinya Bank Syariah Mandiri.
- 2) Visi dan misi dari Bank Syariah Mandiri.
- 3) Struktur organisasi Bank Syariah Mandiri.

## 2. Sumber Data

Sumber data merupakan subyek darimana data diperoleh.<sup>3</sup>

Adapun sumber data yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data tersebut adalah :

### a. Informan

Yaitu orang yang memberikan informasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan isi penelitian. Informasi yang peneliti gunakan yaitu :

- 1) Kepala Bagian Operasional
- 2) Pelaksana Operasional dan Jasa di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.
- 3) Sekretaris Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo
- 4) Anggota.

---

<sup>3</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, h. 114

b. Dokumen

Yaitu berupa buku atau catatan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti dari Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo yang digunakan untuk mengetahui data tentang :

- 1) Sejarah berdirinya Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.
- 2) Visi dan misi.
- 3) Struktur organisasi.
- 4) Budaya kerja.

**D. Tahap-Tahap Penelitian**

Agar memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian, peneliti mengikuti langkah atau tahap-tahap penelitian sebagai pedoman, diantaranya adalah :

**1. Tahap Pra Lapangan**

a. Menyusun Usulan Penelitian

Pada tahap ini, peneliti memilih rumusan masalah dengan melihat fenomena yang peneliti sering mendengarnya melalui beberapa karyawan yang lama bekerja namun tidak adanya tindak lanjut mengenai kenaikan jabatan terhadap prestasi yang diperolehnya.

b. Mencari Referensi

Setelah peneliti memperoleh rumusan masalah dan judul penelitian, selanjutnya peneliti mencoba untuk menggali beberapa

referensi sebagai bahan dalam proses penyusunan proposal untuk kemudian dikembangkan ke bab selanjutnya.

c. Memilih Lokasi Penelitian

Melihat dari permasalahan yang peneliti angkat, maka peneliti lebih untuk memilih salah satu lembaga perbankan syariah.

d. Mengurus Perijinan

Agar penelitian bersifat resmi dan memudahkan peneliti mengadakan proses penelitian, maka peneliti mengurus surat ijin penelitian yang telah disahkan oleh dekan fakultas sebagai pengantar dalam penelitian.

e. Survei Lokasi

Setelah surat ijin dikeluarkan, selanjutnya peneliti mengadakan survei lokasi untuk melihat keadaan lokasi dan berusaha untuk mengenal lingkungan sebagai bahan bagi peneliti untuk mempersiapkan diri, mental maupun fisik serta perlengkapan yang diperlukan.

## **2. Tahap Pekerjaan Lapangan**

a. Memahami Latar Penelitian dan Persiapan Diri

Untuk memasuki tahap ini, peneliti perlu memahami latar penelitian dan mempersiapkan diri untuk menjaga etika.

b. Memasuki Lapangan

Pada tahap ini peneliti mulai mengadakan kegiatan wawancara

untuk mencari dan memperoleh data-data terutama yang berhubungan dengan permasalahan.

### 3. Tahap Analisa Data

Pada tahap ini peneliti mengecek semua kelengkapan data yang diperoleh untuk kemudian dianalisis dengan mengelompokkan jenis data yang akan dikelola. Apabila ada kekurangan data, maka perlu peneliti segera kembali untuk memperoleh data-data yang kurang.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh beberapa data, diperlukan suatu metode untuk menghasilkan data yang valid. Oleh karena itu peneliti menggunakan beberapa metode atau teknik dalam pengumpulan data, antara lain :

### 1. Metode Interview (Wawancara)

Dalam teknik wawancara, peneliti menggunakan bentuk “semi structured”, artinya mula-mula peneliti menanyakan serentetan pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam dengan mengorek keterangan lebih lanjut.<sup>4</sup>

Teknik wawancara ini digunakan untuk memperoleh data tentang :

- a. Proses penilaian prestasi kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.

---

<sup>4</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, hh. 231-232

- b. Metode yang digunakan dalam proses penilaian prestasi kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.
- c. Manfaat penilaian prestasi kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.

## **2. Metode Observasi (Pengamatan)**

Dengan metode observasi ini peneliti gunakan untuk memperoleh data mengenai :

- a. Lokasi Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.

## **3. Dokumentasi**

Teknik ini digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang berupa catatan, buku, transkrip, notulen rapat dan sebagainya yang berkaitan dengan masalah penelitian dalam rangka menunjang penelitian.

Dari metode ini digali pertanyaan berupa :

- a. Sejarah berdirinya Bank Syariah Mandiri.
- b. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri.
- c. Struktur organisasi Bank Syariah Mandiri.
- d. Budaya perusahaan.
- e. Tujuan didirikannya Bank Syariah Mandiri.
- f. Job description.

## F. Teknik Analisa Data

Setelah peneliti berhasil mengumpulkan data atau informasi dari obyek yang diteliti, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, baik dari wawancara, pengamatan maupun dokumentasi untuk meningkatkan pemahaman tentang kasus yang diteliti.<sup>5</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis domain (domain analysis). Teknik analisis domain digunakan untuk menganalisis gambaran obyek penelitian secara umum atau ditingkat permukaan, namun relatif utuh tentang obyek penelitian tersebut. Teknik ini dipakai dalam penelitian yang bertujuan eksplorasi, artinya analisis hasil penelitian hanya ditargetkan untuk memperoleh gambaran seutuhnya dari obyek yang diteliti, tanpa harus diperincikan secara detail unsur-unsur yang ada dalam keutuhan obyek penelitian.<sup>6</sup>

## G. Teknik Keabsahan Data

Ada beberapa teknik keabsahan data yang dirumuskan oleh Lexy J. Moleong dalam bukunya yang berjudul "Metodologi Penelitian Kualitatif". Namun dalam penelitian ini peneliti tidak mengadopsi secara keseluruhan teknik keabsahan data yang dikemukakan tersebut, tetapi peneliti sengaja

---

<sup>5</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 190

<sup>6</sup> Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003),

memilih teknik keabsahan data yang sesuai dengan kontek penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam rangka penyempurnaan hasil penelitian.

### **1. Perpanjangan Keikutsertaan**

Perpanjangan keikutsertaan akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan. Perpanjangan keikutsertaan akan banyak mempelajari kebudayaan, dapat menguji ketidakbenaran informasi yang diperkenalkan oleh distorsi, baik dari diri sendiri maupun responden dan membangun kepercayaan subyek.<sup>7</sup>

Dari konteks ini, peneliti terjun ke lokasi dalam waktu yang cukup panjang guna mendeteksi dan memperhitungkan kemungkinan adanya distorsi yang dapat mengotori data. Selain itu, perpanjangan keikutsertaan ini, peneliti bermaksud untuk membangun kepercayaan para subyek terhadap peneliti dan kepercayaan diri peneliti sendiri.

### **2. Ketekunan Pengamatan**

Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.<sup>8</sup>

Melalui teknik ini, peneliti mengadakan pengamatan secara

---

<sup>7</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hh. 175-176

<sup>8</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 177

berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol untuk dijadikan obyek penelitian dalam rangka memenuhi persyaratan untuk meraih gelar Strata Satu (S1), yang pada akhirnya peneliti menemukan permasalahan yang menarik untuk dibedah, yaitu tentang :

“Proses penilaian prestasi kerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo”.

### 3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Denzin (1978) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan, yaitu : sumber, metode, penyidik dan teori.<sup>9</sup>

Teknik pemeriksaan keabsahan data ini peneliti manfaatkan untuk mencari data-data sebagai pembanding serta mengecek informasi yang peneliti peroleh selama dalam penelitian baik melalui dokumen, wawancara maupun sumber lain seperti internet ataupun surat kabar.

---

<sup>9</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 178

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN**

#### **A. Letak Lokasi dan Sejarah Berdirinya Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo**

##### **1. Letak Lokasi**

Lokasi yang peneliti gunakan sebagai tempat penelitian yaitu di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo yang terletak di jalan Jenggolo A3 No. 09 Komplek Ruko Sentral Sidoarjo.<sup>1</sup>

##### **2. Sejarah Berdirinya Bank Syariah Mandiri**

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

Lahirnya Undang-Undang No. 10 Tahun 1998, tentang perubahan atas Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan, pada bulan

---

<sup>1</sup> Sumber data : Hasil Observasi di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo tanggal 11 November 2005

November 1998 telah memberi peluang yang sangat baik bagi tumbuhnya bank-bank syariah di Indonesia. Undang-undang tersebut memungkinkan bank beroperasi sepenuhnya secara syariah atau dengan membuka cabang khusus syariah.

Sebelum menjadi PT. Bank Syariah Mandiri, ia merupakan PT. Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT. Bank Dagang Negara dan PT. Mahkota Prestasi berupaya keluar dari krisis 1997 – 1999 dengan berbagai cara. Mulai dari langkah-langkah menuju merger sampai pada akhirnya memilih konversi menjadi Bank Syariah dengan suntikan modal dari pemiliknya.

Dengan terjadinya merger empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim dan Bapindo) ke dalam PT. Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999, rencana perubahan PT. Bank Susila Bakti (BSB) menjadi Bank Syariah (dengan nama Bank Syariah Sakinah) diambil alih oleh PT. Bank Mandiri (Persero).

PT. Bank Mandiri (Persero) selaku pemilik baru mendukung sepenuhnya dan melanjutkan rencana perubahan PT. Bank Susila Bakti menjadi Bank Syariah, sejalan dengan keinginan PT. Bank Mandiri untuk membentuk unit syariah. Langkah awal dengan merubah anggaran dasar tentang nama PT. Bank Susila Bakti menjadi Bank Syariah Sakinah

berdasarkan Akta Notaris : Ny. Machroni M.S., SH, No. 29 pada tanggal 19 Mei 1999. Kemudian melalui Akta Nomor : 23 tanggal 08 September 1999, Notaris : Sutjipto, SH; nama PT. Bank Syariah Sakinah Mandiri diubah menjadi PT. Bank Syariah Mandiri.

Pada tanggal 25 Oktober 1999, Bank Indonesia melalui surat keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 1 / 24 / KEP.BI / 1999, telah memberikan ijin perubahan kegiatan usaha konvensional menjadi kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah kepada PT. Bank Susila Bakti. Selanjutnya dengan surat keputusan Deputy Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1 / 1 / KEP.DGS / 1999 tanggal 25 Oktober 1999, Bank Indonesia telah menyetujui perubahan nama PT. Bank Susila Bakti menjadi Bank Syariah Mandiri.

Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 01 Nopember 1999 merupakan hari pertama beroperasinya PT. Bank Syariah Mandiri. Kelahiran PT. Bank Syariah Mandiri merupakan buah usaha bersama dari para perintis Bank Syariah di PT. Bank Susila Bakti dan Manajemen PT. Bank Mandiri yang memandang pentingnya kehadiran Bank Syariah di lingkungan PT. Bank Mandiri (Persero).

PT. Bank Syariah Mandiri hadir sebagai bank yang mengkombinasikan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani yang melandasi operasinya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai

rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan PT. Bank Syariah Mandiri sebagai alternatif jasa perbankan di Indonesia.

Dengan berjalannya waktu dan berkembangnya perbankan syariah di Indonesia, maka PT. Bank Syariah Mandiri mendirikan beberapa anak cabang pembantu di beberapa kota, diantaranya : Martapura, Stobot, Sidoarjo, Cimahi, Cianjur, Klaten, Tebing Tinggi dan lain-lain. Adapun tujuan dari pembentukan anak cabang pembantu adalah untuk membantu mempermudah proses perbankan.

Kantor Cabang Sidoarjo didirikan pada tanggal 22 Nopember 2002 yang terletak di Jalan Raya Jenggolo No. 5A Sidoarjo. Setelah beroperasi selama kurang lebih 3 tahun, akhirnya pada tanggal 13 Juni 2005 kantor Cabang Pembantu Sidoarjo pindah di Komplek Ruko Sentral Jenggolo A3 No.9 Jalan Jenggolo Sidoarjo.<sup>2</sup>

## **B. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri**

### **1. Visi Bank Syariah Mandiri**

Visi dari Bank Syariah Mandiri adalah menjadi Bank Syariah terpercaya pilihan mitra usaha.

### **2. Misi Bank Syariah Mandiri**

a. Menciptakan suasana pasar perbankan syariah agar dapat berkembang dengan

---

<sup>2</sup> Sumber data : *Dokumentasi Bank Syariah Mandiri*

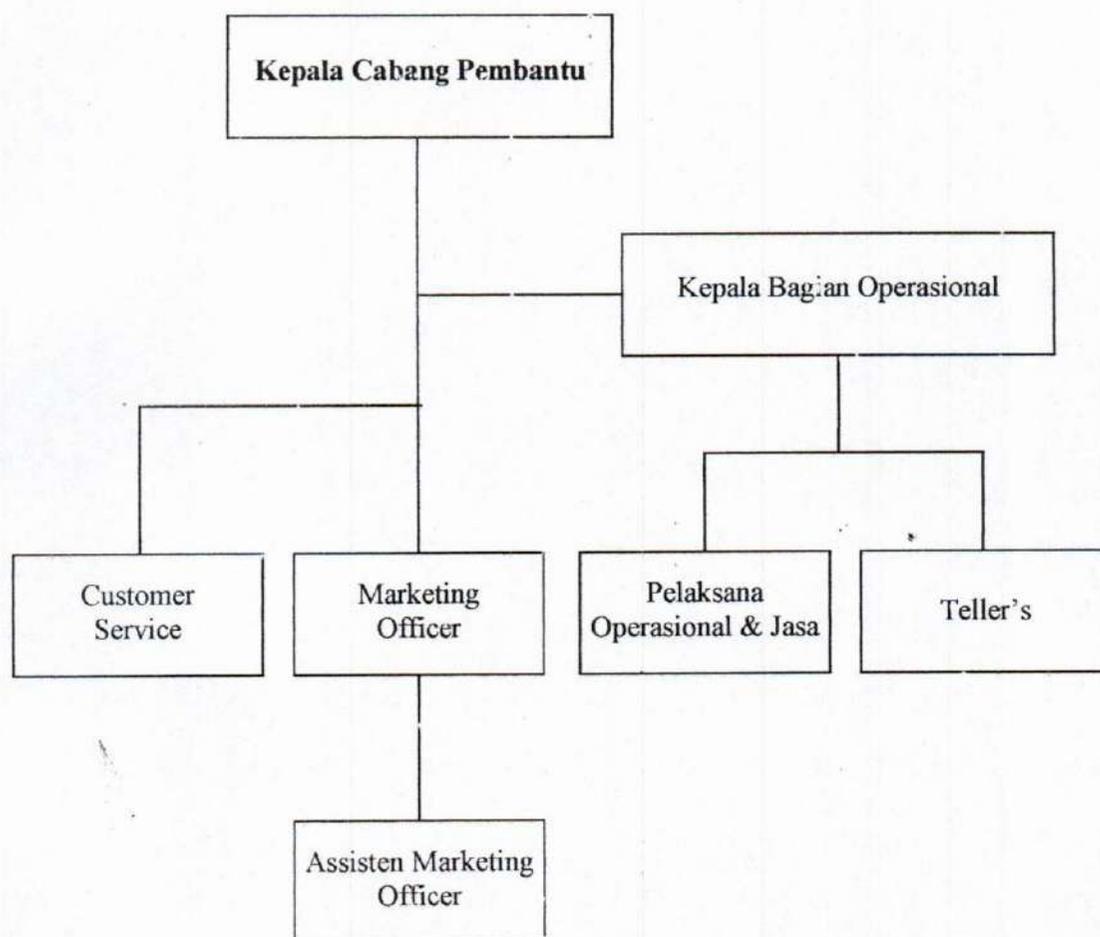
- mendorong terciptanya syarikat dagang yang terkoordinasi dengan baik.
- b. Mencapai pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan melalui sinergi dengan mitra strategis agar menjadi Bank Syariah terkemuka di Indonesia yang mampu meningkatkan nilai bagi para pemegang saham dan memberikan kemaslahatan bagi masyarakat luas.
  - c. Mempekerjakan pegawai yang profesional dan sepenuhnya mengerti operasional perbankan syariah.
  - d. Menunjukkan komitmen terhadap standar kerja operasional perbankan dengan pemanfaatan teknologi mutakhir, serta memegang teguh prinsip keadilan, keterbukaan dan kehati-hatian.
  - e. Mengutamakan mobilisasi pendanaan dari golongan masyarakat menengah dan ritel, memperbesar portofolio pembiayaan untuk skala menengah dan kecil serta mendorong terwujudnya manajemen zakat, infak dan shodaqoh yang lebih efektif sebagai cerminan kepedulian sosial.
  - f. Meningkatkan permodalan sendiri dengan mengundang perbankan lain, segenap lapisan masyarakat dan investor asing.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Sumber data : *Dokumentasi Bank Syariah Mandiri*

## STRUKTUR ORGANISASI PT. BANK SYARIAH MANDIRI

### CABANG SIDOARJO



Sumber data : *Dokumentasi Bank Syariah Mandiri*

#### **D. Susunan Kepengurusan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo**

1. M. Supriyadi, MM : Kepala Cabang Pembantu
2. Achmad Djaelani : Manajer Operasional
3. Dewi Amarunah : AO (Account Officer)
4. Annisa Mutmainnah : Assisten Account Officer
5. Setyabudi : SDI (Akuntansi & Administrasi Kredit)
6. Fila Ichwatul Aini : Teller's
7. Wahyu indarti : Customer Service <sup>4</sup>

#### **E. Tujuan Didirikannya Bank Syariah Mandiri**

Bank Syariah Mandiri didirikan berdasarkan atas suatu keyakinan bahwa operasi perbankan yang berdasarkan prinsip bagi hasil dan pengambilan margin keuntungan yang dapat mendorong terciptanya stabilitas perekonomian seperti yang terurai dalam tujuan pendirian Bank Syariah Mandiri :

1. Menjalinkan kemitraan yang berkeadilan.
2. Meratakan pendapatan melalui kegiatan investasi.
3. Meningkatkan kesejahteraan hidup dengan membuka peluang usaha yang lebih besar.
4. Menghindari persaingan yang tidak sehat diantara lembaga keuangan.
5. Alternatif pilihan dalam menggunakan jasa-jasa perbankan.
6. Menghindari riba. <sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Sumber data : *Dokumentasi Bank Syariah Mandiri*

<sup>5</sup> Sumber data : *Dokumentasi Bank Syariah Mandiri*

## **F. Budaya Perusahaan**

Bank Syariah Mandiri sebagai bank yang beroperasi atas dasar prinsip syariah Islam menetapkan budaya perusahaan yang mengacu kepada sikap *akhlakul karimah* (budi pekerti mulia), yang terangkum dalam lima sikap dasar yang disebut **SIFAT**, yaitu :

### **1. Siddiq**

Bersikap jujur terhadap diri sendiri, orang lain dan Tuhan Yang Maha Esa. Kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan (*mujahadah* dan *itqan*), baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, pelaporan, mengakui kelemahan dan kekurangan untuk kemudian diperbaiki secara terus menerus, serta menjauhkan diri dari berbuat bohong dan menipu.

### **2. Istiqomah**

Bersikap teguh, sabar dan bijaksana. Istiqomah akan menumbuhkan kembangkan suatu sistem yang memungkinkan kebaikan, kejujuran dan keterbukaan teraplikasikan dengan baik. Istiqomah dalam kebaikan akan mendapatkan ketenangan sekaligus solusi serta jalan keluar dari segala persoalan yang ada.

### **3. Fathonah**

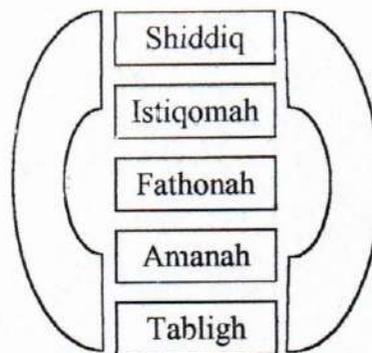
Profesional, disiplin, mentaati peraturan, bekerja keras dan inovatif. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat.

#### 4. Amanah

Penuh rasa tanggung jawab dan saling menghormati dalam menjalankan tugas dan melayani mitra usaha. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal dan ihsan (berbuat yang terbaik) dalam segala hal.

#### 5. Tabligh

Bersikap mendidik, membina dan memotivasi pihak lain (para pegawai dan mitra usaha) untuk meningkatkan fungsinya sebagai khalifah di dunia.<sup>6</sup>



Gambar 1. Budaya Perusahaan Bank Syariah Mandiri

---

<sup>6</sup> Sumber data : *Dokumentasi Bank Syariah Mandiri*

## **G. Job Description Bank Syariah Mandiri**

### **1. Kepala Cabang**

- a. Mengelola secara optimal sumber daya Cabang agar dapat mendukung kelancaran operasional Cabang.
- b. Mengkoordinir pembuatan rencana kerja (RKAP) tahunan Cabang.
- c. Menetapkan dan melaksanakan strategi pemasaran produk bank guna mencapai tingkat sasaran yang telah ditetapkan baik pembiayaan, pendanaan maupun jasa-jasa lainnya.
- d. Memastikan realisasi target operasional Cabang serta menetapkan upaya-upaya pencapaiannya.
- e. Melakukan kegiatan penghimpunan dana pemasaran pembiayaan, pemasaran jasa-jasa untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
- f. Memutuskan pencairan pembiayaan sesuai dengan wewenangnya.
- g. Melakukan pembinaan baik terhadap nasabah maupun investor.
- h. Memonitor pelaksanaan penagihan tunggakan kewajiban nasabah.
- i. Mengambil keputusan atas semua kegiatan-kegiatan dibidang pemasaran operasi sampai dengan batas wewenang.
- j. Melakukan pengawasan langsung atau tidak langsung terhadap kondisi lingkungan serta keamanan Cabang.<sup>7</sup>

Pengawasan disini dimaksudkan untuk mengukur serta mengevaluasi

---

<sup>7</sup> Sumber data : *Dokumentasi Bank Syariah Mandiri*

prestasi kerja terhadap standar yang telah ditentukan, sehingga penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dari standar dapat diketahui lebih dahulu.

## **2. Manajer Operasional**

- a. Mengelola secara optimal sumber daya bidang operasi agar dapat mendukung kelancaran operasional Cabang.
- b. Membuat rencana dan sasaran kerja tahunan Cabang dan bidang operasional.
- c. Melakukan pengecekan pemenuhan prasyarat atau syarat pembiayaan berdasarkan Syarat Penegasan Persetujuan Pembiayaan (SP3) dan akad pembiayaan.
- d. Memberikan rekomendasi disetujui atau ditunda pencairan pembiayaan berdasarkan hasil pengecekan persyaratan pembiayaan yang telah dilakukan.
- e. Mengkoordinasi pelaksanaan administrasi pembiayaan dan laporannya.
- f. Mengkoordinasi dan memastikan terselenggaranya filing dokumen pembiayaan secara tertib dan aman.<sup>8</sup>

Dalam hal ini manajer operasional sangat bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya terutama manusianya demi terciptanya kemajuan dan kelancaran operasional perusahaan Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo sendiri.

---

<sup>8</sup> Sumber data : *Dokumentasi Bank Syariah Mandiri*

### 3. Marketing Officer

- a. Membantu manajer pemasaran dalam menetapkan rencana kerja (RKAP) tahunan bidang pemasaran baik pembiayaan, pendanaan maupun jasa-jasa.
- b. Melaksanakan strategi pemasaran produk bank guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- c. Melakukan survey atau pengamatan secara langsung atau tidak langsung terhadap kondisi atau potensi bisnis daerah.
- d. Membuat rencana *follow up* nasabah atau investor untuk memperoleh nasabah atau investor yang baik.
- e. Melaksanakan sosialisasi nasabah atau investor sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.<sup>9</sup>

Strategi pemasaran merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, disamping untuk menarik banyak nasabah sebanyak mungkin juga sebagai cara untuk memperluas produk yang dikeluarkan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.

### 4. Pengawas Intern

- a. Kebijakan atau pengaturan
  - 1) Memastikan bahwa kebijakan intern, prosedur operasional atau peraturan lainnya diterbitkan oleh kantor pusat yang tersedia di Cabang.

---

<sup>9</sup> Sumber data : *Dokumentasi Bank Syariah Mandiri*

2) Memastikan bahwa kebijakan atau ketentuan kantor pusat telah disosialisasikan pada pegawai terkait.

b. Operasional

1) Memeriksa ulang terhadap keabsahan dan kebenaran proses transaksi harian serta keabsahan bukti pendukungnya.

2) Memastikan kebenaran pelaksanaan kegiatan operasional telah sesuai dengan Pedoman Operasional Bank (POB), surat edaran atau ketentuan lainnya baik dari kantor atau pihak ekstern.

3) Memeriksa *proofsheet* bulanan dan tahunan.

c. Pembiayaan

1) Memastikan kebenaran administrasi pembiayaan yang diberikan.

2) Memastikan kelengkapan dan keabsahan legal dokumen.

3) Memastikan bahwa bukti kepemilikan jaminan telah dikuasai Cabang.

d. Umum

1) Memastikan bahwa absensi pegawai telah dimonitor semua.

2) Memastikan pengelolaan arsip Cabang telah berjalan sesuai ketentuan.<sup>10</sup>

Membantu operasional perusahaan dalam memastikan seluruh ketentuan atau kebijakan dari pusat untuk disosialisasikan kepada pegawai yang bersangkutan.

---

<sup>10</sup> Sumber data : *Dokumentasi Bank Syariah Mandiri*

## 5. Teller

- a. Bersama-sama dengan Manajer Operasional.
  - Membuka dan menutup brankas.
  - Menghitung uang yang akan disimpan ke dalam brankas.
  - Mengambil dan menyimpan uang tunai dari dan ke dalam brankas.
  - Melaksanakan pengawasan brankas.
- b. Pada awal dan akhir mengambil dan menyimpan box teller dari dan ke dalam brankas.
- c. Melayani penyetoran tunai atau non tunai dengan benar dan cepat.
- d. Melayani penarikan tunai atau non tunai dengan benar dan cepat dengan memperhatikan batas wewenang yang dimiliki.
- e. Menyerahkan cek dan bilyet giro, slip penarikan serta bloter kepada Manajer Operasi untuk diperiksa.

## 6. Administrasi Pembiayaan

- a. Melakukan pengecekan kelengkapan pemenuhan dokumen pembiayaan sebelum fasilitas dicairkan berdasarkan prasyarat atau syarat yang telah ditentukan.
- b. Monitoring ketertiban pelaksanaan pembiayaan kewajiban nasabah.
- c. Melakukan administrasi jaminan pembiayaan.
- d. Monitoring kewajiban nasabah yang telah jatuh tempo untuk

diinformasikan kepada Manajer Operasi dan diteruskan pada Manajer Pemasaran untuk ditindak lanjuti.

- e. Membuat dan menyampaikan laporan dibidang pembiayaan baik pada kantor pusat maupun pada Bank Indonesia secara benar dan tepat waktu.<sup>11</sup>

Bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan kepada nasabah yang mempunyai hubungan kerjasama dengan pihak perusahaan terutama kepada nasabah yang telah jatuh tempo untuk segera diinformasikan ke Manajer Operasi untuk kemudian disampaikan pada Manajer Pemasaran untuk segera ditindak lanjuti.

---

<sup>11</sup> Sumber data : *Dokumentasi Bank Syariah Mandiri*

## **BAB V**

### **PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Penyajian Data**

##### **1. Deskripsi Proses Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo**

Manusia disetiap kehidupannya selalu menginginkan adanya perubahan. Dalam hal ini perubahan ke arah 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 lini 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 lagi.

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 proses

penilaian prestasi kerja karyawan bagi setiap perusahaan dimaksud.

Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo, sebagai salah satu unit usaha Bank Mandiri (Persero) di bidang perbankan syariah adalah sebuah perusahaan besar yang mengaplikasikan model perbankan yang pada pelaksanaannya tetap berpegang kepada sisi aturan syariah Islam. Ini adalah bagian dari pada upaya dakwah dari sisi perbankan. Sebagai perusahaan, tentunya aktivitas karyawan dan kualitas kerja mereka menjadi salah satu sendi dasar adanya peningkatan perusahaan secara global. Peningkatan perusahaan yang dinilai dari aktivitas karyawan, apabila tidak ada instrumen yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap prestasi kerja mereka. Proses penilaian prestasi kerja inilah sangat memberikan pengaruh 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 Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo, sebagai berikut :

- a. Penerapan Manajemen Personalia di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.

Kaidah *the right man in the right place, the right place on the right job* atau orang yang tepat pada jabatan yang tepat, jabatan yang tepat pada pekerjaan yang tepat, menjadi dasar pokok bagi pihak Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo untuk menempatkan setiap karyawan

pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan kemampuan masing-masing individu.<sup>1</sup> Kaidah ini didasarkan pada hukum hadits berikut :

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضَيَّعَتِ الْإِمَانَةُ  
فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ، قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ  
الْأَمْرَ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ.

Dari Abu Hurairah r.a., katanya : Rasulullah SAW, bersabda : “Kalau amanah tidak lagi dipegang teguh, maka tunggulah saat kehancuran”. Ia bertanya : “Bagaimana orang tidak memegang teguh amanah itu, ya Rasulullah ?” Beliau menjawab : “Kalau sesuatu urusan telah diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancuran”.<sup>2</sup>

Penempatan individu pada setiap posisi dan jabatan yang tepat ini didasarkan atas :

1) Dasar dari Ilmu Pengetahuannya

Ilmu pengetahuan merupakan dasar yang paling utama bagi Bank Syariah Mandiri untuk menempatkan setiap karyawannya pada posisi serta jabatan yang tepat. Pengetahuan karyawan tentang pekerjaan ini dimaksudkan agar kualitas dari pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dapat mencapai hasil secara

<sup>1</sup> Sumber data : Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Djuelani, tanggal 13 Desember 2005

<sup>2</sup> Al Imam Al Bukhory, *Terjemah Hadits Shahih Bukhori, No. 1746* (Malaysia : Klang Book Centre, 1990), h. 65

maksimal.

2) Kemampuan dari Personalia

Di samping ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam menempatkan posisi dan jabatan yang tepat, kemampuan dari setiap karyawan juga merupakan hal yang penting untuk dipertimbangkan oleh pihak Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo. Kemampuan disini meliputi kemampuan berkomunikasi dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya, kemampuan bekerjasama dengan sesama karyawan, kemampuan mengatur pekerjaan maupun kemampuan dalam menyampaikan pendapat dalam rapat merupakan faktor utama yang harus dipertimbangkan oleh Bank Syariah Mandiri untuk menempatkan karyawannya dalam perusahaan.<sup>3</sup>

b. Waktu Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja bagi Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo 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.

---

<sup>3</sup> Sumber data : Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Djaelani, tanggal 13 Desember 2005



Penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo dilakukan dengan beberapa tahap dalam satu tahun masa kerja berjalan. Bank Syariah ini melakukan penilaian prestasi kerja setiap tiga bulan sekali, tengah semester atau enam bulan sekali dan satu tahun kerja kepada setiap karyawannya.<sup>4</sup>

c. Proses Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan bagi Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo sebagai perusahaan yang selalu menjaga kualitas karyawannya demi kelancaran proses kerja Bank Syariah Mandiri. Dalam hal ini, penilaian prestasi kerja di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo ini dilakukan oleh kepala bagian masing-masing dengan memperhatikan beberapa unsur penilaian, diantaranya adalah :

1) Unsur pencapaian

Unsur pencapaian disini menyangkut pada job description atau pembagian kerja. Job description merupakan hal yang sangat penting untuk menjelaskan siapa yang mengerjakan suatu pekerjaan. Dengan job description yang jelas, seseorang karyawan akan bekerja dengan produktif untuk mencapai hasil yang maksimal.

---

<sup>4</sup> Sumber data : Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Djaelani, tanggal 13 Desember 2005

## 2) Unsur Capacity (Kemampuan)

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

## 3) Unsur perilaku

Dalam unsur perilaku ini, yang dinilai adalah antara lain menyangkut perilaku kerjasama karyawan, pelayanan karyawan terhadap nasabah, perilaku sopan santun karyawan dan kedisiplinan setiap karyawan akan segala peraturan yang diterapkan di lingkungan Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo.

Perilaku dilakukan dan dipandang perlu untuk dinilai karena perilaku dipandang dapat menciptakan peningkatan efisiensi dan harmoni kerja.<sup>5</sup>

## d. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Untuk menjadi 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 prestasi kerja akan sedikit banyak membantu Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo untuk

---

<sup>5</sup> Sumber data : Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Djaelani, tanggal 13 Desember 2005

meningkatkan kemampuan perusahaan menjadi lebih kompetitif. Penilaian prestasi kerja ini memberikan manfaat terutama bagi karyawannya, diantaranya :

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

Semakin tinggi jabatan yang dipegang, maka akan semakin tinggi pula tanggung jawab yang diembannya. Hal ini juga menjadi penentu akan fasilitas yang diperoleh karyawan pada setiap jabatan yang menjadi tanggung jawabnya. Fasilitas yang diberikan dapat berupa sarana transportasi ataupun tempat tinggal. Ini pun diberikannya dengan cuma-cuma tanpa dipungut biaya sedikitpun.<sup>6</sup>

## **2. Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo**

Metode penilaian yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo dibagi menjadi 2 bagian, yaitu :

### **a. Untuk Karyawan Tetap**

Metode yang digunakan untuk penilaian prestasi kerja pada karyawan tetap adalah sesuai dengan kerja personalianya. Seberapa besar dari hasil yang mampu mereka lakukan, maka akan diberikan nilai, prosentase diambil dari ketiga unsur yang dinilai. Setelah itu dijumlahkan kemudian dibagi untuk diambil rata-rata nilainya. Apakah termasuk kategori baik, sedang atau cukup.

### **b. Untuk Karyawan Kontrak**

Setiap karyawan kontrak bisa menjadi karyawan tetap dengan ketentuan telah bekerja sebagai karyawan kontrak selama minimal 2 tahun. Proses menjadi karyawan tetap melalui tes tulis dan wawancara. Penilaian prestasi kerja merekapun sama seperti yang dilakukan pada karyawan tetap. Metode penilaian prestasi kerja ini mengacu pada aturan dari kantor pusat BSM.<sup>7</sup>

Untuk meningkatkan kualitas di Bank Syariah Mandiri dalam

menunjang peningkatan prestasi, Bank Syariah memberikan beberapa fasilitas kepada karyawannya yang berupa :

**1. Kesejahteraan, yang meliputi :**

- a. Pemberian seragam baru
- b. Pemberian uang duka
- c. Tunjangan marketing
- d. Tunjangan prestasi kerja
- e. Tunjangan reward
- f. Tunjangan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai
- g. Sekolah yang ditraining program Management Officer

**2. Peningkatan Kualitas Karyawan**

Adanya program yang disebut *In house training* yang dilaksanakan setiap hari Rabu yang bertempat di Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya.

**3. Peningkatan Iman dan Taqwa, diwujudkan dalam bentuk :**

- a. Setiap masuk kerja diawali dengan do'a bersama
- b. Setiap dua minggu sekali diadakan pengajian rutin yang dilaksanakan di Kantor Cabang BSM Surabaya pada Kamis malam.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Sumber data : Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Djaelani, tanggal 13 Desember 2005

## B. Analisis Data

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

### 1. Proses Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo

Dari hasil penelitian, tidak semua proses penilaian sesuai dengan teori yang ada, proses penilaian prestasi kerja yang didasarkan pada teori yang ada meliputi :

- a. Diumumkan sebelumnya, bahwa penilaian kinerja akan dilakukan 6 bulan sekali dalam satu tahun.
- b. Pelaksanaan penilaian kinerja harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh, hati-hati, obyektif dan jujur.
- c. Formulir penilaian harus dilengkapi catatan dari Supervisor yang diperoleh dari karyawan.
- d. Formulir penilaian harus ditandatangani baik oleh penilai maupun karyawan yang bersangkutan.
- e. Adanya tindak lanjut yang berupa pelatihan atau pelatihan lanjutan agar kinerjanya meningkat.<sup>9</sup>

Sedangkan proses penilaian prestasi kerja Bank Syariah Mandiri didasarkan pada kaidah atau prinsip *the right man in the right place*. Untuk

---

<sup>9</sup> Suyadi Prawirosentono, Manajemen Sumberdaya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan (Yogyakarta : BPFE, 1999), hb. 233-234

pelaksanaan dari penilaian, Bank Syariah Mandiri melakukannya sesuai dengan teori yaitu setiap 3 bulan, 6 bulan dan 1 tahun sekali yang dilakukan oleh kepala bagian masing-masing. Sebagai tindak lanjut dari penilaian, Bank Syariah Mandiri sudah melaksanakan program pelatihan yang dilaksanakan di Kantor Cabang Surabaya.

Dengan demikian, antara teori yang ada dengan data-data hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa proses penelitian ini dapat dikatakan sesuai dengan teori yang ada. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya kaidah dari prinsip *the right man in the right place*. Prinsip ini mencerminkan bahwa dalam menilai serta menempatkan karyawan pada posisi dan jabatan yang tepat akan dapat menghasikan sikap pertanggung jawaban yang sangat besar bagi karyawan dalam mengemban amanah yang telah dibebankan kepadanya. Dengan demikian tujuan dari Bank Syariah Mandiri akan dapat mudah dicapainya.

## **2. Metode Penilaian PESTASI Kerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo**

Metode penilaian yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo 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

baik, sedang ataukah cukup.

Sedangkan untuk karyawan kontrak, metode ini juga digunakan namun terdapat sedikit perbedaan yaitu sudah bekerja minimal selama 2 tahun. Dari hasil analisis ini, peneliti menyimpulkan bahwa metode penelitian yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo ini menurut teori yang ada masih bersifat tradisional.

Namun peneliti melihat dan kemudian menyimpulkan bahwa metode yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri ini perpaduan antara metode check list dengan metode critical incident.

Dalam metode check list hasil daripada penelitian ini akan dilaporkan ke Bagian Personalia untuk menetapkan bobot nilai. Sedangkan dari metode critical incident yang dinilai adalah semua kejadian mengenai tingkah laku individu karyawannya.

### **3. Segi Kualitas Dakwah Pada Bank Syariah Mandiri**

Suatu organisasi dapat dikatakan sebagai lembaga dakwah apabila dapat membuktikan adanya segi-segi dari kualitas dakwahnya. Oleh karena itu, sebagai lembaga yang bergerak di bidang dakwah, PT. Bank Syariah Mandiri memberikan jasa-jasanya sebagai bukti bahwa lembaga ini dapat dikatakan sebagai lembaga dakwah, diantaranya :

- a. Sistem operasionalnya didasarkan pada prinsip bagi hasil dan

menghindarkan diri dari riba.

- b. Memberikan pelatihan kepada pegawai agar sepenuhnya mengerti tentang operasional Perbankan Syariah.
- c. Memegang teguh prinsip keadilan, keterbukaan dan kehati-hatian.
- d. Mempunyai rasa tanggung jawab dan saling menghormati dalam menjalankan tugas dan melayani mitra usaha.
- e. Mempekerjakan pegawai yang sepenuhnya mengerti tentang operasional Bank Syariah secara profesional.
- f. Adanya upaya untuk mendorong terwujudnya manajemen zakat, infaq dan shodaqoh yang lebih efektif sebagai cermin kepedulian sosial.

Hal diatas menjadikan Bank Syariah Mandiri sebagai salah satu bank yang beroperasi sesuai dengan aturan-aturan syariah. Tindakan-tindakan nyata yang diambil semakin mencerminkan nilai-nilai syariah Bank Syariah Mandiri.

Upaya Bank Syariah Mandiri ikut serta menumbuh kembangkan perbankan syariah di Indonesia merupakan wujud kepedulian terhadap nilai-nilai syariah yang dapat diterapkan dalam kehidupan masyarakat perbankan. Sekaligus usaha nyata mengajak umat menjalankan kehidupan beragama secara lurus dan benar dalam dunia perbankan.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian diatas, peneliti dapat simpulkan bahwa proses penilaian prestasi kerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo dilakukan oleh kepala bagian masing-masing dengan memperhatikan beberapa unsur, yaitu : pencapaian, kemampuan dan prilaku. Dalam unsur pencapaian ini menyangkut tentang job descriptionnya, sehingga dapat mengetahui produktifitas karyawan dalam bekerja untuk mencapai hasil yang maksimal. Sedangkan unsur kemampuan ini dilihat dari sisi kualitas karyawan sebagai tolak ukur didalam memegang amanah dan tanggung jawab pada setiap pekerjaan yang mereka lakukan. Unsur perilaku yang menyangkut tentang kerjasama, pelayanan karyawan terhadap nasabah, perilaku sopan santun dan kedisiplinan karyawan akan segala peraturan yang diterapkan di lingkungan Bank Syariah Mandiri.

Sedangkan untuk metode yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo didalam menilai prestasi karyawannya dengan cara melihat kemampuan yang dimiliki dari setiap individu karyawan, berapa besar hasil yang mereka lakukan yang mereka lakukan kemudian dinilai ditetapkan apakah termasuk baik, sedang atau cukup.

## B. Rekomendasi

Berdasarkan hasil dari kesimpulan yang peneliti lakukan, maka penulis akan memberikan rekomendasi sebagai masukan untuk Bank Syariah Mandiri dalam perbaikan ke depan.

1. Mengingat bahwa penilaian prestasi kerja ini penting untuk dilakukan demi kemajuan Bank Syariah Mandiri sendiri, maka penilaian prestasi kerja ini sebaiknya dilakukan secara berkesinambungan dan lebih mengarah pada teori yang sudah ada guna memudahkan pihak Bank Syariah Mandiri dalam menentapkan kebijaksanaan selanjutnya kepada karyawan. Karena dengan adanya kebijaksanaan, maka karyawan akan lebih semangat dalam bekerja ini bermanfaat juga bagi perusahaan.
2. Dari hasil data yang peneliti dapatkan, peneliti melihat dalam menggunakan metode penelitian ini masih bersifat tradisional. Meskipun masih bersifat tradisional, namun alangkah baiknya metode ini disesuaikan dengan kondisi Bank Syariah Mandiri namun juga tetap mengacu pada teori yang sudah ada. Sehingga pihak Bank Syariah Mandiri tidak kesulitan dalam menilai karyawannya karena sudah ada langkah-langkah atau petunjuk yang telah ada dalam teori tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Bukhori, Al-Imam, 1990, *Terjemah Hadist Shahih Bukhori*, Malaysia: Klang Book Centre
- Antonio, Muhammad Syafi'i, 2001. *Bank Syariah Dari Teori Praktek*, Jakarta: Gema Insani
- Arifin, Zainul, 2002, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, Jakarta: Alvabet
- Arikunto, Suharsimi, 19998, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta
- Bungin, Burhan, 2003, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Daud, Ma'mur, 1989, *Terjemah Hadist Shahih Muslim*, Malaysia: Klang Book Centre.
- Hafiduddin, Didin Dan Hendri Tanjung, 2003, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani
- Handoko, T. Hani, 1999, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE
- \_\_\_\_\_, 1996, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE
- Hasan, M. Ali, 2002, *Zakat, Pajak, Asuransi Dan Lembaga Keuangan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Hasibuan H. Malayu Sp, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Komaruddin, 1994, *Ensiklopedi Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara
- Manullang, Marihot Dan M. Manullang, 2001, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.

- Martoyo, Susilo, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE
- Moleong Lexy, J, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muhammad, 2002, *Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta: UPP AMP YKPII
- Prawirosentono, Suyadi, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE
- Ranupandjoyo, Heidjrachman Dan Suad Hasan, 1996, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE
- RI, Departemen Agama, 2004, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, Bandung: Jumanatul 'Ali Art
- Siswanto, Bedjo, 1990, *Manajemen Modern*, Bandung: Sinar Baru
- Sumitro, Waskun, 1996, *Asas-Asas Perbankan Islam Dan Lembaga-Lembaga Terbaik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Yusanto, Muhammad Ismail Dan Muhammad Karebet Widjayakusuma, 2002, *Pengantar Manajemen Syariah*, Jakarta: Khairul Bayan.

## **DAFTAR PERTANYAAN**

1. Bagaimana sejarah berdirinya Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo ?
2. Apa visi dan misi dari Bank Syariah Mandiri ?
3. Bagaimana Struktur Organisasinya ?
4. Bagaimana susunan kepengurusannya ?
5. Apa tujuan didirikannya Bank Syariah Mandiri ?
6. Bagaimana budaya dari Bank Syariah Mandiri ?
7. Bagaimana job descriptionnya ?
8. Bagaimana penerapan Manajemen Personalia pada Bank Syariah Mandiri ?
9. Kapan penilaian itu dilakukan ?
10. Bagaimana proses penilaiannya ?
11. Apa manfaat dari penilaian prestasi kerja ini ?
12. Metode apa yang digunakan dalam proses penilaian prestasi kerjanya ?



DEPARTEMEN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
FAKULTAS DAKWAH SURABAYA

Jl. Jend. A. Yani 117 Telp. (031) 8437987 Tromol Pos 4/W3 Surabaya 60277 Fax. (031) 8482245  
e-mail: fd\_iain\_sby@indo.net.id

Nomor : In.03.I/PP.01/VI/2005  
Lamp :  
Hal : **Penunjukan Dosen Pembimbing Skripsi  
Mahasiswa Fakultas Dakwah Jurusan MD**

Surabaya, 06 April 2005

Kapada Yth.  
Bapak. Drs. H.M. Sja'roni, M.Ag  
(Dosen Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel)  
Di -  
Surabaya

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dalam rangka pelayanan Bimbingan Skripsi dan sambil menunggu SK Dekan tentang Pengangkatan Dosen Pembimbing Skripsi, maka Bapak/Ibu dimohon menjadi pembimbing skripsi mahasiswa berikut ini :

Nama : Faria Lutfia  
Nim : BO.4301215  
Semester : VIII (Delapan)  
Jurusan : Manajemen Dakwah (MD)

Selanjutnya proses bimbingan dapat dimulai dan diserahkan sepenuhnya kepada Bapak/Ibu. Proposal skripsi harus diseminarkan, oleh karena itu Bapak/Ibu dimohon hadir untuk mendampingi dan apabila terjadi perubahan judul skripsi harap memberitahukan kepada jurusan.

Demikian pemberitahuan ini, atas kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

a.n. Dekan  
u.b. Pembantu Dekan I  
Ketua Jurusan MD,



*H. M. Nadim Zuhdi*  
Drs. H. M. Nadim Zuhdi, MM  
Nip. 150 152 383



DEPARTEMEN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
FAKULTAS DAKWAH SURABAYA

Jl. Jend. A. Yani 117 Telp. (031) 8437987 Troloni Pos 4/WO Surabaya 60237 Fax. (031) 8482245  
e-mail : fd\_jain\_aby@indo.net.id

Nomor : In. 03.1/TL.0.1/169 /VI/2005  
Lamp : -  
Hal : Penelitian Untuk Skripsi Mahasiswa

Surabaya, 25 Juli 2005

Kepada Yth.  
Bapak Pimpinan Bank Syariah Mandiri  
Cabang Sidoarjo  
di -  
Sidoarjo

Dengan hormat diberitahukan bahwa mahasiswa berikut ini ;

Nama : Faria Lutfa  
NIM : B0.4301215  
Jurusan : MD ( Manajemen Dakwah )  
Smt.Thn. Masuk : IX ( Sembilan ) 2001  
Alamat : Ental Sewu RT. 13 . RW. 04 Buduran-Sidoarjo

Untuk menyelesaikan tugas akhir (skripsi) yang bersangkutan akan mengadakan penelitian untuk penulisan skripsi,

Topik : Manajemen Personalia (Studi Analisis Tentang Proses Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo)  
Lokasi : Komplek Ruko Sentral Jenggolo A3 NO. 09 - Sidoarjo  
Waktu : 25 Juli 2005 s/d 28 Pebruari 2006

Sehubungan hal di atas kami mohon kepada Bapak untuk memberikan izin dan membantu kelancaran penelitian tersebut. Sebagai bahan pertimbangan kami lampirkan proposal penelitian yang bersangkutan

Demikian atas izin Bapak, kami ucapkan terima kasih



Tembusan disampaikan kepada :

1. Yth Ketua Jurusan MD
2. Arsip

Sidoarjo, 09 Pebruari 2006  
No.08/15/032

Sidoarjo - Jenggolo :  
Komplek Ruko Sentral Jenggolo A3  
Jl. Jenggolo No. 9 Sidoarjo  
Tel : (031) 8921033, 8946449, 8947231  
Fax : (031) 8957429  
e-mail : bsmsby@id.dosat.net.id  
Website : www.svariahmandiri.co.id

**SURAT KETERANGAN**

*Assalammu'alaikum Wr. Wb.*

Yang bertanda tangan dibawah ini. Pimpinan PT Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Sidoarjo menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : FARIA LUTFA  
NIM : BO. 4301215  
Fakultas : FAKULTAS DAKWAH  
Jurusan : MD ( MANAJEMEN DAKWAH)  
Judul : Manajemen Personalia (Studi Analisis Tentang  
Proses Penilaian Prestasi Kerja Karyawan  
Di Bank Syariah Mandiri KCP Sidoarjo)

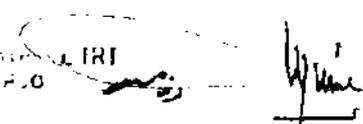
Benar benar telah melaksanakan Penelitian di BANK SYARIAH MANDIRI CABANG PEMBANTU SIDOARJO pada tanggal 25 Juli 2005 sampai dengan 28 Pebruari 2006 Bidang Operasional (Sumber Daya Insani) dengan penilaian baik .

Demikian surat pemberitahuan ini kami sampaikan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalammu'alaikum Wr. Wb.*

PT BANK SYARIAH MANDIRI  
Cabang Pembantu Sidoarjo

  
M. Supriadi  
Ka. Capem

  
Achmad Djaefani  
Mgr. Operasional

# BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

Surabaya, Pebruari 15 2026

Nama Mahasiswa : Faria Lutfi  
NIM : 804301215  
Jurusan/Prodi : KPI/PMI/SP (KMD/Sos/Kom/Psi \*)  
Judul : Manajemen Personalia (Studi Tentang Proses Penilaian Prestasi Kerja Karyawan) di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo

Catatan Perbaikan :

A. Teknik Penulisan dan Bahasa Tulis

- istilah "studi analisis" diganti dengan studi tentang ...
- Daftar isi diganti 1 spasi
- Daftar pustaka direvisi

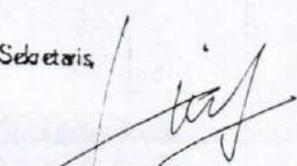
B. Metodologi Penelitian

C. Pembahasan Materi/isi

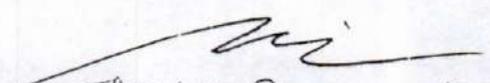
- Diperbaiki tentang kualitas Dakuwah
- hl. 62 istilah aplikasi dihapus
- penyajian data tentang proses penilaian diperbaiki

Mahasiswa yang bersangkutan dinyatakan **LULUS / ~~JIDAK LULUS~~**). Perbaikan skripsi dikerjakan dengan memperhatikan catatan dari Tim Penguji dan perbaikan harus selesai paling lambat tanggal: 25 / bulan 02 / tahun 2026. Apabila dalam batas waktu yang ditentukan, perbaikan belum selesai maka akan mempengaruhi hasil ujian

Sekretaris

  
Fladi Susanto, S.Ag, M.Si  
NIP. 150327219

Surabaya,  
Tim Penguji Skripsi,  
Ketua

  
Dita Nurfarida, M.Pd.  
NIP. 150174411



INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
FAKULTAS DAKWAH SURABAYA

KARTU KONSULTASI SKRIPSI

Nama Mahasiswa : FARIA LUTFA  
Nomor Induk Mhsw. : 30 4301215

Jurusan : MANAJEMEN DAKWAH  
Pembimbing : Drs. H. M. Sja'roni, M. Ag

NO.	TANGGAL	MATERI KONSULTASI	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1.	6-4-2005	Proposal lengkap revisi.	
2.	7-4-2005	perbaikan proposal	
3.	19-12-2005	Bab I dengan beberapa revisi.	
4.	26-12-2005	Revisi Bab I	
5.	7-1-2006	Bab II perlu beberapa revisi.	
6.	21-1-2006	Bab III job descriptions peran & peran struktur hierarki (Final note)	
7.	23-1-2006	Bab IV	
8.	27-1-2006	Bab V & VI dengan revisi.	
9.	28-1-2006	Revisi awal & akhir	
10.			

JUDUL SKRIPSI : "MANAJEMEN PERSONALIA"  
(Studi Analisis Tentang Proses Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Sidoarjo).

Surabaya, 6 April 2005

DOSEN PEMBIMBING,

Drs. H. M. Sja'roni, M. Ag  
NIP. 130174911