



**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN  
DI BNI SYARIAH CABANG FATMAWATI**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Studi  
Strata Satu (S1) Program Studi Manajemen Perbankan Syariah

**Disusun Oleh :**

**Nama: Kholikul Khairi Darojat**  
**NPM : 2015570019**

**FAKULTAS AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA  
1440 H/2019 M**

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA

**LEMBAR PERNYATAAN (ORISINALITAS)**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kholikul Khairi Darajat  
NPM : 2015570019  
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah  
Fakultas : Fakultas Agama Islam  
Judul Skripsi : Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan di BNI Syariah  
Cabang Fatmawati

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi berjudul di atas secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang menjadi sumber rujukan. Apabila ternyata di kemudian hari terbukti skripsi saya merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan ketentuan undang-undang dan aturan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Jakarta ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 09-Maret-2019

  
  
Kholikul khairi Darajat

## LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang berjudul “**Strategi Peningkatan Kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Fatmawati**” yang disusun oleh **Kholikul Khairi Darajat**, **Nomor Pokok Mahasiswa: 2015570019** Program Studi Manajemen Perbankan Syariah disetujui untuk diajukan pada Sidang Skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Jakarta,  
Pembimbing,



Hamli Syaifullah, M.Si.

## LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI

Skripsi yang berjudul: Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan di BNI Syariah Cabang Fatmawati. Disusun oleh Kholikul Khairi Darajat, Nomor Pokok Mahasiswa: 2015570019. Telah diujikan pada hari/tanggal: 04-08-2019. Telah diterima dan disahkan dalam sidang Skripsi (munaqasyah) Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta untuk memenuhi persyaratan mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1) Manajemen Perbankan Syariah.

FAKULTAS AGAMA ISLAM

Dekan



Rini Fatma Kartika, S. Ag., M.H.

Nama	Tandan Tangan	Tanggal
<u>Rini Fatma Kartika, S. Ag., M.H.</u> ketua		18-7-2019
<u>Drs. Tajudin, MA</u> Sekretaris		18-7-2019
<u>Hamli Syaifullah, M.Si.</u> Dosen Pembimbing		18-7-2019
<u>Drs. Zambris Habib, M.Si.</u> Anggota Penguji I		18/7 2019.
<u>Dr. Oneng Nurul Bariyah, M. Ag</u> Anggota Penguji II		18/7-2019

**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Program Studi Manajemen Perbankan Syariah  
Skripsi 09 Mei 2019

**KHOLIKUL KHAIRI DAROJAT**  
**2015570019**

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI BNI SYARIAH  
CABANG FATMAWATI**

**Xxv + 80 Halaman + 2 Tabel + 2 Gambar + 7 Lampiran**

**ABSTRAK**

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Perusahaan harus memiliki beberapa strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya memberikan pelatihan menyeluruh terhadap karyawan. Pelatihan dimaksud untuk mengoreksi kekurangan – kekurangan kinerja yang berkenaan dengan ketidakcocokan antara tujuan dengan yang terjadi di lapangan. Tujuan peneliti untuk mengetahui strategi BNI Syariah Cabang Fatmawati dalam meningkatkan kinerja karyawan. Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas/teruji dan disiplin dalam mencapai tujuan perusahaan membuat perusahaan tetap mampu bersaing dalam era persaingan global.

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, ucapan atau tulisan dan perilaku, yang dapat diamati dari orang-orang (subyek) itu sendiri. Dengan pendekatan kualitatif yang dapat diartikan sebagai metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif dalam mencari peningkatan kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Fatmawati.

Dari hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa BNI Syariah Cabang Fatmawati dalam menerapkan strategi peningkatan kinerja karyawan mengacu pada standarisasi SOP yang dikeluarkan oleh kantor pusat. Beberapa standarisasi yang dilakukan antara lain; Pelatihan Dasar Perbankan Syariah (PDPS), pelatihan-pelatihan, kegiatan berjangka dan yang menjadi hal penting ialah tentang kedisiplinan waktu, dan menjalakan aturan-aturan yang telah di terapkan oleh BNI Syariah pusat agar lebih efektif dan berkesinambungan. Kendala penerapan strategi peningkatan kinerja karyawan diantaranya ada pada individu masing – masing karyawan yang di mana tidak ada kedisiplinan waktu pada karyawan yang mempengaruhi perkembangan BNI Syariah Cabang Fatmawati.

**Kata Kunci : Strategi Peningkatan dan Kinerja Karyawan**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Skripsi ini ditulis dalam upaya memenuhi salah satu tugas akhir dalam memperoleh gelar Strata Satu (S.1) pada Program Studi Manajemen Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta, tahun 2019.

Bahagia yang penulis rasakan, sungguh tidaklah mudah untuk diungkapkan dengan kata-kata. Perasaan bahagia karena pada akhirnya skripsi yang berjudul **strategi peningkatan kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Fatmawati** ini dapat terselesaikan. Penulis menyadari bahwa tujuan penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan moril dan materil dari banyak pihak, untuk itu penulis mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Rini Fatma Kartika, S.Ag., M.H., Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.
2. Nurhidayat, S.Ag., M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta.
3. Hamli Syaifullah. M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang tidak pernah bosan dalam memberikan begitu banyak masukan kepada penulis dan ikhlas meluangkan waktunya untuk membimbing serta memberikan arahan, petunjuk, dan saran yang sangat bermanfaat dalam penyelesaian skripsi. Beliau yang

banyak mengajarkan saya untuk selalu konsisten, semangat, dan bersabar dan rendah hati, tawakal dalam menjalani hidup.

4. Seluruh Dosen Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama penulis menempuh studi di Universitas Muhammadiyah Jakarta.
5. BNI Syariah Cabang Fatmawati yang telah memberikan data-data dan meluangkan waktu ketika penulis ingin melakukan penelitian; terutama Kepada Ibu Maudi dan Bapak Jejen, yang telah meluangkan waktunya untuk di wawancara, serta memberikan data serta wawasan terkait masalah penelitian.
6. Kedua Orang Tua penulis, Ayahanda Maman dan Ibunda Khojanahtul Hikmah, atas segenap doa, dorongan dan bantuan mereka, baik moril maupun materil, seiring rasa kasih sayang dan cinta kasih mereka kepada penulis. Beliau berdua adalah permata dalam hidup saya, dua orang hebat yang tak pernah kenal lelah dalam memperjuangkan anak-anaknya, beliau berdua yang selalu menggengam jiwa saya, saat saya berada pada titik terendah, dan skripsi terkhusus untuk mereka berdua, dan saya sadar ini memang belum seberapa jika di bandingkan pengorbanan beliau selama ini, juga kepada (Alm) Abah KH. Subari Ahmad Romli dan (Alm) Ummi Hasannah yang telah ikhlas membina saya, mengajarkan saya banyak hal tentang hidup, tentang perjuangan, tentang mimpi, sampai beliau wafat. Meskipun beliau bukan orang tua kandung saya, tapi mereka sudah saya anggap sebagai orang tua saya sendiri. Juga kepada Adik, Laras Wati Safitri, Fajar Ardiansyah, Adril Afrijal, dan adik-adik yang lainnya, yang berkali-kali mengingatkan saya tentang skripsi.

Juga teruntuk nenek tercinta nenek annisa dan kakek jahidi yang tidak diam-diam mendoakan saya dan mengingatkan saya tentang skripsi.

7. Kepada guru-guru saya, dan siapapun yang telah menjadi kawan diskusi. Terimakasih sudah mencerdaskan saya.
8. Terkhusus kepada KANTIN UMMI DAN KANTIN J.M (JEMBATAN MERAH) Terimakasih sudah mengizinkan saya makan dulu, dan bayar belakangan kalian adalah orang tua saya di kampus. Semoga Allah memberikan saya kesempatan untuk membalas setiap kebaikan.
9. Sahabat-sahabat penulis yang tercinta, terutama kawan-kawan seperjuangan; Adi, Febri, Hubaib, Baihaqi, Boni, Alif, Adel, Hambali, Bilal, Dita, johana. Yang selama ini telah menerima dan menjadi keluarga saya dikampus. Juga kepada Yolla, Aini, Fatimah, Lia, Vio, Ika, Ipunk, Ari, Agus dan kawan-kawan MPS FAI UMJ Angkatan 2015, kepada semua teman-teman manajemen perbankan syariah angkatan 2015.
10. Kepada kawan-kawan Aktivistis UMJ, yaitu BEM FAI UMJ, BEM UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA, IMM COMMISARIAT FAI UMJ, IMM CABANG CIREUNDEU, HMI COMMISARIAT CIREUNDEU, HMI CABANG CIPUTAT, HI Tanggrang Raya, HIMA KPI, HIMA ZW, HIMA AS, HIMA PAI, HIMA MPS, HIMA PGMI, LSO TERA SENJA, LSO JUMP ROLL, GMNI Komisariat cireundeu, PMII Cabang ciputat, GEMASAKA. Tak lupa juga kepada adik-adiku yang tercinta didalam barisan Mahasiswa Bersatu dan Merdeka: Ibnu Affandi, Dimas, Akbar, Dio,



Iyan, Rayo, Rapoy, Gilang dan terimakasih kepada siapapun yang telah hadir dalam hidup saya.

11. Kepada adik-adik FAI UMJ angkatan 2016, 2017, dan 2018, terimakasih sudah menjadi keluarga. Jadilah mahasiswa yang cerdas, idealis, serta turut aktif dalam pergerakan membangun bangsa.
12. Pihak-pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu persatu, baik secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu. Terimakasih untuk semua. Penulis sadar bahwa tanpa bantuan-bantuan tersebut, mungkin skripsi ini tidak akan terselesaikan. Semoga budi baik mereka diterima Allah SWT dan diberikan ganjaran yang berlipat ganda.

Akhirnya penulis panjatkan rasa syukur kepada Allah SWT yang sangat mendalam dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pada semua pihak pada umumnya.

Jakarta 09 Mei 2019

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xxiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xxv</b>
<b>BAB I       PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian .....	3
C. Rumusan Masalah .....	3
D. Kegunaan Masalah .....	3
E. Manfaat Penelitian .....	3
Teoritis .....	4
Fraktis.....	4
F. Sistematika penulisan.....	4
<b>BAB II       TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian.....	6
1. Definisi Strategi .....	6

2. Bank Syariah.....	14
a. Strategi Perkembangan Perbankan Syariah.....	16
b. Karakteristik Perbankan Syariah.....	18
3. Sumber Daya Manusia.....	19
a. Pengertian SDM.....	19
b. Pengertian SDM Syariah.....	20
4. Kinerja Karyawan.....	22
B. Hasil Penelitian yang Relevan..	33

### **BAB III      METODOLOGI PENELITIAN**

A. Tujuan Penelitian .....	36
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	36
C. Latar Penelitian .....	36
D. Metode dan Prosedur Penelitian.....	37
E. Data dan Sumber Data .....	37
F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	38
G. Teknik Analisis Data.....	39
H. Validitas data .....	41

### **BAB IV      HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian.....	46
1. Gambaran Umum BNI Syariah .....	46
2. Visi dan Misi BNI Syariah .....	49
3. Etika Bisnis dan Etika Kerja.....	50
4. Struktur Organisasi .....	62

5. Sejarah BNI Syariah Fatmawati .....	63
6. Budaya Kerja BNI Syariah .....	64
B. Temuan Penelitian.....	65
1. Standarisasi Peningkatan Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Fatmawati .....	66
2. Kendala yang di Hadapi BNI Syariah Cabang Fatmawati .....	68
3. Efisiensi Peningkatan Kinerja Karyawan .....	69
4. Peningkatan Kinerja Melalui Pendidikan Non Formal.....	69
5. Standarisasi peningkatan kinerja Karyawan yang Efektif dan Efisien .....	69
C. Pembahasan Temuan Penelitian.....	70
1. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Fatmawati .....	71
a. Pelatihan Dasar Perbankan Syariah .....	71
b. Pelatihan – pelatihan .....	72
c. Disiplin Waktu .....	72
d. Kegiatan Berjangka.....	73
e. Standarisasi Peningkatan Kinerja Karyawan Yang Efektif dan Efisien .....	74
2. Kendala yang dihadapi BNI Syariah Cabang Fatmawati Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.....	75

**BAB V        PENUTUP**

A. Kesimpulan .....79

B. Saran.....80

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Kode Etik dan Etika Bisnis.....	50
Tabel 4.2	Struktur Organisasi.....	62

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Validitas Data.....	42
Gambar 4.2 Skema Penelitian.....	78

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Surat Bimbingan Skripsi
- Lampiran 2 Surat Permohonan Riset
- Lampiran 3 Surat Keterangan Riset
- Lampiran 4 Lembar Konsultasi Penulisan Skripsi
- Lampiran 5 Pertanyaan Wawancara
- Lampiran 6 Dokumen Photo
- Lampiran 7 Curriculum Vitae Penulis



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam dunia kerja Sumber Daya Manusia berperan sangat penting untuk berjalannya suatu perusahaan, sistem yang baik pun akan tidak efektif bila Sumber Daya Manusia tidak berkompeten dalam bidangnya. Perusahaan harus bisa memberikan sistem yang baik untuk karyawan dengan hal memberikan sistem yang adil atau layak, dan menciptakan lingkungan kerja yang efektif.

Perusahaan harus bisa membangun dan meningkatkan kinerja karyawan. Jika suatu perusahaan tidak bisa, ini akan menimbulkan kemunduran dalam suatu perusahaan. Adapun dalam hal ini perusahaan memberikan aturan-aturan atau sistem pelatihan hanya pada karyawan baru dalam hal senioritas tanpa melihat perkembangan potensi individu karyawan di bidangnya, karyawan yang tidak potensial hanya menjadi benalu bagi perusahaan, hal ini jika dibiarkan suatu perusahaan atau instansi akan menurut tidak akan berkembang untuk perusahaan/perbankan syariah.

Permasalahan yang ada pada BNI Syariah Cabang Fatmawati disini merupakan permasalahan yang dapat mengganggu aktivitas berjalannya bank tersebut, seperti masih banyak nya karyawan yang datang terlambat, datang tepat waktu namun tidak bekerja sesuai jam oprasional, dan pulang cepat. Ini bisa mengakibatkan penurunan kinerja terhadap karyawan

tersebut, karna karyawan yang berkualitas bisa di lihat bagaimana cara ia mempergunakan waktu.<sup>1</sup>

Dari permasalahan yang timbul ini, suatu peran pimpinan dan pihak pengawasan terhadap karyawan tidak berjalan dengan baik, dengan tidak adanya pengawasan terhadap karyawan ini bisa mengakibatkan kinerja karyawan menurun dan tidak akan sesuai dengan tujuan perusahaan yang akan dicapai.

Meningkatkan Kinerja karyawan akan mendorong karyawan bekerja lebih baik. Dengan hal ini juga, bisa meningkatkan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dengan hal ini perusahaan bisa membuat suatu peningkatan kinerja terhadap karyawan agar terwujudnya nilai individu profesional bagi perusahaan.

Sehubungan dengan hal diatas, maka peningkatan kinerja karyawan perlu di terapkan bagi perusahaan, karna dengan hal itu karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Sehingga kemampuan karyawan untuk mewujudkan tujuan perusahaan akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan/perbankan syariah.

Dari menyikapi latar belakang masalah di atas itulah, penyusun mengambil satu judul Skripsi tentang: *Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan di BNI Syariah Cabang Fatmawati*.

---

<sup>1</sup> Muhammad Iman Tindow, "Disiplin kerja, motivasi dan kompensasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca". Dalam jurnal EMBA, Vol. 2 no. 2014, hal. 123-124

## **B. Fokus dan Subfokus Penelitian**

Berdasarkan Latar Belakang Masalah dan diatas, fokus permasalahan di bank syariah. Kemudian penyusun menetapkan subfokus pada kinerja karyawan, dengan tujuan agar penelitian ini dapat terfokus dan tidak meluas dalam proses pembahasannya, yaitu : bagaimana strategi perbankan syariah meningkatkan kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Fatmawati.

## **C. Rumusan masalah**

1. Bagaimana strategi BNI Syariah Cabang Fatmawati dalam meningkatkan kinerja karyawan?
2. Apa saja kendala yang di hadapi BNI Syariah Cabang Fatmawati dalam meningkatkan kinerja karyawan?

## **D. Manfaat penelitian**

### **1. Teoritis**

Untuk memperkaya khazanah keilmuan dalam hal Dunia Perbankan Syari'ah, dalam hal ini penyusun memfokuskan pada segi sumber daya manusia, karena menurut penyusun keberadaan sumber daya manusia di perbank syariah masih dipertanyakan kualitasnya.

### **2. Fraktis**

#### **a. Bagi Pemerintah**

penelitian ini bermanfaat perlu adanya peningkatan dalam system sumber daya manusia, agar pemerintah bisa bekerja sama

dalam meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mengangkat citra perbankan syariah.

b. Bagi Perbankan Syari'ah

penelitian ini berguna untuk referensi dan menjadi bahan evaluasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia , yang tentu harus lebih baik dan lebih tanggap dalam melihat persoalan, karena jika tidak, nasabah akan kurang percaya pada pihak bank, itu akan berdampak negative pada citra Bank itu sendiri dimata Publik.

c. Bagi Mahasiswa Perbankan Syari'ah

penelitian ini bermanfaat untuk referensi keilmuan dalam kajian sumber daya manusia, bahwa Perbankan Syari'ah tidak hanya saja tentang produk, atau administrasi, melainkan ada hal yang jauh lebih vital, yang tak terlihat, yaitu kualitas kerja karyawan dalam perbankan.

## **E. Sistematika Penulisan**

Guna memperoleh gambaran yang menyeluruh terhadap permasalahan studi ini, maka sangat diperlukan suatu uraian yang satu dengan yang lainnya itu biasa runut, sinkron, dan tersistematis. Dalam penelitian ini penyusun penulis memberikan sistematika pembahasan yang meliputi :

**BAB I :** Bab ini membahas tentang pendahuluan yang berisi, latar belakang masalah, fokus dan subfokus penelitian, rumusan masalah, kegunaan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II:** Bab ini membahas mengenai deskripsi konseptual fokus dan subfokus penelitian, hasil penelitian yang relevan.

**BAB III :** Bab ini membahas tentang tujuan penelitian, tempat dan waktu penelitian, latar penelitian, metode dan prosedur penelitian, data dan sumber data, teknik dan prosedur pengumpulan data, teknik analisis data, dan validitas data.

**BAB IV:** Bab ini membahas mengenai hasil penelitian, yang berisi mengenai gambaran umum tentang latar penelitian, temuan penelitian, pembahasan penelitian.

**BAB V:** Bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian**

##### **1. Strategi**

###### **a. Pengertian Strategi**

Strategi didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu untuk memformulasikan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi, dengan itu maka organisasi bisa mencapai tujuan organisasi.<sup>2</sup> Formulasi strategi telah diawali dengan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal perbankan syariah.

Analisis lingkungan internal perbankan syariah dimaksudkan kegiatan untuk menilai apakah dalam posisi yang kuat (Strength) ataukah lemah (Weaknesses), penilaian tersebut didasarkan pada kemampuan internal (asset, modal, teknologi) yang dimiliki oleh perbankan syariah dalam upaya untuk mencapai misi yang telah ditetapkan yaitu sesuai syariah islam.

Para ahli perencana strategi percaya bahwa filosofi umum yang menggambarkan bisnis atau usaha perusahaan tercermin pada misi yang harus dapat diterjemahkan pada pernyataan dalam strategi bisnis yang ditetapkan. Perencanaan strategi bahwa strategi jangka panjang

---

<sup>2</sup> Armanu Thoyib, "hubungan kepemimpinan, budaya, strategi, dan kinerja: pendekatan konsep". dalam *jurnal manajemen dan kewirausahaan*, vol. 7, no. 1, maret 20014. hal60-73

diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generi yaitu:<sup>3</sup>

- a. Mengejar untuk mencapai biaya rendah (overall Cost Leadership) dalam industri.

Untuk pengendalian biaya dalam overal cost leadership dilakukan efesiensi biaya yang dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya everhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengem-bangan, service, wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya.

- b. Mengejar untuk menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau differensiasi (differentiation).

Differensiasi dapat dilakukan melalui dimensi citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, service pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik. Keunggulan dalam menggunakan differensiasi selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk differensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi.

- c. Mengejar untuk melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri.

Memfokuskan (focusting) pada biaya atau diferensiasi. Strategi focus didasarkan pada usaha memenuhi kebutuhan khususnya dari pelanggan,

---

<sup>3</sup> Rahayu Fuji Suci, "Peningkatan kinerja melalui Orientasi kewirausahaan, Kemampuan, Manajemen dan Strategi Bisnis". *Jurnal Managemen dan kewirausahaan*, vol. 11. No 1, Maret 2009, 46-85

dengan lini produk yang sedikit. Semua itu untuk menghindar dari produk konsumen yang rawan terhadap perang iklan dan introduksi produk baru yang pesat.

Ketiga strategi bisnis di atas disebut juga dengan strategi generik yang dikembangkan oleh Porter yang digunakan untuk menghadapi 5 (lima) kekuatan yang mempengaruhi industri atau jasa.<sup>4</sup>

Sedangkan analisis eksternal perbankan syariah menunjukkan kegiatan perbankan syariah untuk menilai tantangan (Treat) yang dihadapi dan peluang (Opportunity) yang dimiliki oleh perbankan syariah dalam upaya mencapai misi perbankan syariah berdasar atas prinsip-prinsip syariah.<sup>5</sup> internal dan eksternal perbankan syariah dalam strategiknya disebut dengan SWOT analysis yang dimana analisis ini tidak keluar dari prinsip-prinsip syariah islam.

Dari hasil analisis SWOT tersebut perbankan syariah akan menentukan tujuan jangka panjang yang akan dicapai dengan strategi korporasi (corporate strategy), atau grand strategy, atau business strategy, serta menentukan tujuan jangka pendek atau tujuan tahunan (annual objective) yang akan dicapai dengan strategi fungsi atau strategi yang ditetapkan perbankan syariah.

---

<sup>4</sup> Armanu Thoyib, "hubungan kepemimpinan, budaya, strategi, dan kinerja: pendekatan konsep". dalam *jurnal manajemen dan kewirausahaan*, vol. 7, no. 1, maret 20014. Hal75-80

<sup>5</sup> Rahayu Fuji Suci, "Peningkatan kinerja melalui Orientasi kewirausahaan, Kemampuan, Manajemen dan Strategi Bisnis". *Jurnal Manajemen dan kewirausahaan*, vol. 11. No 1, Maret 2009, 86-90



Sedangkan permasalahan yang ada pada perbankan syariah sangatlah banyak dan kompleks untuk itu yang perlu dilakukan oleh perbankan syariah adalah menentukan prioritas masalah yang harus diatasi oleh perbankan syariah salah satunya ialah permasalahan meningkatkan kinerja karyawan yang menjadi pelaksana dalam menjalankan sistem perbankan syariah dan tidak keluar dari koridor prinsip-prinsip perbankan syariah.<sup>6</sup>

Berdasar pada isu utama (prioritas masalah) perbankan syariah harus menetapkan strategi jangka pendek atau yang disebut dengan program tahunan. Walker menekankan strategi fungsi (program tahunan) hendaknya mengarah (alignment) dengan strategi korporasi/strategi total/strategi bisnis.

### **b. Langkah-langkah Proses Strategi**

Proses strategi pada dasarnya meliputi tiga langkah utama yang saling berkaitan, pertama perumusan strategi (*strategy Formulation*). Kedua (*strategi Implementation*), implementasi bertumpu pada alokasi dan perorganisasian sumber daya manusia (SDM) yang ditampakan melalui penetapan struktur perusahaan, mekanisme kepemimpinan yang dijalankan berikut budaya perusahaan, ketiga evaluasi strategi (*stratgey Control*).<sup>7</sup>

#### **a. Prumusan Strategi (*strategi Formulation*)**

Perumusan strategi dalam hal ini adalah pengembangan tujuan, mengenai peluang dan ancaman eksternal, menetapkan kekuatan,

---

<sup>6</sup> Ali Mutasowifin, “menggagas strategi pengembangan perbankan syariah di pasar nonmuslim”. Dalam *jurnal universitas paramadina*, vol. 3 no. 1, september 2004. Hal 25-39

<sup>7</sup> Lukman, ”*Strategi Rekrutmen Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (bprs) Al-Salaam*”. Dalam *fakultas Agama Islam*, vol 13, 2013 h, 11-16

kelemahan secara internal, menetapkan suatu objektifitas, menghasilkan strategi alternative dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

Dalam perumusan startegi juga ditentukan suatu sikap untuk memutuskan, memperluas, menghindari atau melakukan suatu keputusan dalam suatu proses kegiatan. Konsep strategi dapat di lihat dari dua aspek yang berbeda: pertama dari aspek apa yang hendak ingin di lakukan oleh sebuah organisasi dan kedua, dari apa yang ingin dilakukan oleh prusahaan.<sup>8</sup>

Dari aspek pertama strategi diberi batasan sebagai program yang luas untuk menentukan dan mencapai tujuan perusahaan dan melaksanakan misinya. Kata program di sini berarti berperan aktif, sadar dan rasional yang dimainkan oleh manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Dari aspek yang kedua, strategi adalah pola tanggapan perusahaan yang sekali-kali dilakukan terhadap lingkungan.

Dalam pengertian yang kedua ini perusahaan mempunyai strategi meskipun tidak harus efektif sekalipun strategi itu tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Artinya, setiap perusahaan mempunyai hubungan dengan lingkungannya yang dapat di amati dan di jelaskan. Pandangan seperti ini mencakup dan menyesuaikan diri dengan

---

<sup>8</sup>Sardiman, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (jakarta:Pronahallindo, t,t), h. 11.

lingkungan jika ada kebutuhan itu. Perumusan strategi secara aktif di kenal sebagai perencanaan *strategic*/lebih mutakhir, manajemen strategi.<sup>9</sup>

## 2). Implementasi Strategi (*Strategi Implementation*)

Setelah implementasi ditentukan, maka strategi harus di sesuaikan ke dalam kegiatan perusahaan sehari-hari. Strategi yang paling canggih dan kreatif sekalipun tidak dapat menguntungkan perusahaan kecuali bila dilaksanakan. Implementasi strategi berpacuan pada pengaplikasian sumber daya manusia yang terorganisir yang di alokasikan melalui penetapan struktur perusahaan, cara kepemimpinan yang dijalankan berikut budaya perusahaan dan organisasi.

### a). Penetapan Struktur Organisasi

Alferd Chandler menyimpulkan bahwa struktur organisasi mengikuti dan mencerminkan pertumbuhan strategi organisasi. Organisasi melewati tiga tahap perkembangan: bergerak dari satu struktur unit, menjadi struktur fungsional dan satu pembuat keputusan kewiausahaan.<sup>10</sup>

Struktur organisasi menunjukkan kerangka organisasi dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara bagian-bagian, posisi-posisi atau fungsi-fungsi, maupun orang yang menunjukkan kedudukan, tanggung jawab, tugas dan wewenang yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung spesialisasi kerja,

---

<sup>9</sup>Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategi Perspektif Syariah*, (jakarta: Prenhard Lindo, 2003), h. 24

<sup>10</sup>Freed David, *Manajemen Strategi Konsep*, (Jakarta: Prenhard Lindo, 2002), h.15

koordinasi, sentralisasi, standarisasi dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan serta ukuran satuan kerja.<sup>11</sup>

b) Mekanisme Kepemimpinan

Dalam konteks manajemen strategi, kepemimpinan strategi adalah kemampuan dalam mengantisipasi setiap permasalahan yang terjadi, memiliki visi, mampu mempertahankan fleksibilitas organisasi dan dapat memberikan atau mendelegasikan kuasa kepada orang lain untuk menciptakan perubahan strategi yang perlu.

c) Kultur Organisasi

Kultur organisasi adalah perangkat nilai, keyakinan, sikap dan norma bersama yang membentuk tingkah laku dan harapan-harapan dari setiap anggota organisasi dan persoalan apa yang harus menjadi prioritas. Apabila kultur organisasi sejalan dengan strateginya, maka implementasi strategi menjadi lebih baik.<sup>12</sup>

Dari uraian diatas dapat penulis simpulkan bahwa strategi implementasi dibutuhkan untuk mengalokasikan apa yang sudah di tetapkan menjadi strategi. Langkah ini tergantung pada struktur organisasi. Perkembangan implementasi dapat terhalang oleh masalah-masalah internal lembaga seperti lembaga yang tidak mau menjalankan

---

<sup>11</sup>Stoener Freeman, *Manajemen* Jilid 1, (jakarta: Intermedia, 1994), h. 302

<sup>12</sup> Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategi Perspektif Syariah*, (jakarta: Prenhard Lindo, 2003), h. 10

strategi dan kolot/kaku. Hal ini latar belakang SDM atau kultur organisasi masing-masing yang mempengaruhi interaksi internal.

### 3) Evaluasi Strategi (*Strategi Control*)

Tahapan terakhir dalam strategi adalah evaluasi strategi. Tiga macam kegiatan mendasar untuk melakukan evaluasi strategi, yaitu:<sup>13</sup>

- a) Meninjau faktor-faktor eksternal ( berupa peluang dan ancaman) dan faktor-faktor internal (berupa kekuatan dan kelemahan) yang menjadi dasar asumsi pembuatan strategi. Adapun perubahan faktor eksternal seperti tindakan yang dilakukan. Perubahan yang ada akan menjadi satu hambatan dalam mencapai tujuan, begitu pula dengan faktor internal diantaranya strategi yang tidak efektif dan efisien dapat berakibat buruk pada hasil yang akan di inginkan.
- b) Mengukur prestasi (membandingkan hasil yang di capai dengan kenyataan yang diperoleh). Menyelidiki penyimpangan dari rencana, mengevaluasi prestasi individu dan menyimak kemajuan yang dibuat kearah penyampaian target yang dinyatakan. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan dibuktikan, kriteria yang mengungkapkan dengan apa yang telah terjadi.<sup>14</sup>
- c) Mengambil tindakan kolektif untuk memastikan bahwa prestasi sesuai dengan rencana. Dalam mengambil keputusan korektif tidak harus

---

<sup>13</sup> Lukman ,”*Strategi Rekrutmen Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (bprs) Al-Salaam*”. Dalam *fakultas Agama Islam*, vol 13, 2013 h, 11-16

<sup>14</sup>Lukman, *ibid.*

bahwa strategi yang sudah ada akan di hapuskan atau di hilangkan karna harus merumuskan trategi ulang. Tindakan korektif di gunakan bila tindakan atau hasil tidak sesuai denganapa yang di inginkan oleh perusahaan atau organisasi, maka mengambil tindakan korektif inilah yang lebih tepat.

## 2. Perbankan syariah

Perbankan Syariah diawali sebelas tahun lalu, ketika Bank Muamalat mulai beroperasi pada 1 Mei 1992,<sup>15</sup> Pada masa-masa awal operasinya, keberadaan bank syariah belumlah memperoleh perhatian yang optimal dalam tatanan sektor perbankan nasional. Landasan hukum operasi bank yang menggunakan sistem syariah, saat itu hanya dikategorikan sebagai “bank dengan sistem bagi hasil”; tanpa rincian landasan hukum syariah serta jenis-jenis usaha yang diperbolehkan.

Hal ini tercermin dari UU No. 7 Tahun 1992, di mana pembahasan mengenai perbankan dengan sistem bagi hasil hanya diuraikan sepintas lalu. Kondisi mulai berubah pada 1998, ketika pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat melakukan penyempurnaan UU No. 7/1992 tersebut menjadi UU No. 10 Tahun 1998, yang secara tegas menjelaskan bahwa terdapat dua sistem dalam perbankan di tanah air (dual banking system), yaitu sistem perbankan konvensional dan sistem perbankan syariah.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Febri Saputra, ”strategi pengembangan Perbankan Syariah”. Dalam *jurnal manajemen dan kewirausahaan*, vol 2 no. 2 Maret 2009. Hal 40-45.

<sup>16</sup> Muhammad, Manajemen Dana Bank Syariah (Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII, 2004), h. 4

Peluang ini disambut hangat masyarakat perbankan, bersamaan dengan mulai meningkatnya pengetahuan dan kesadaran masyarakat sebagai hasil edukasi dan kampanye yang gencar diselenggarakan. Perkembangan ini misalnya dapat ditilik dari jaringan kantor perbankan syariah, yang di tahun 1998 baru ada satu bank umum syariah dengan 10 kantor cabang, 1 kantor cabang pembantu, serta 19 kantor kas, menjadi 2 bank umum syariah dengan total 123 kantor, 7 unit usaha syariah pada bank umum konvensional yang tersebar dengan 39 kantor, serta 85 BPRS selain bank umum syariah, bank konvensional juga mulai melirik bentuk perbankan syariah ini dengan mendirikan unit usaha syariah. Saat ini terdapat tujuh bank yang memiliki unit usaha syariah, yaitu Bank Bukopin, Bank Danamon, Bank BNI, Bank BRI, Bank IFI, dan Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat, dan Bank BII.

Perbankan syari'ah, menurut Pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syari'ah (selanjutnya disebut "UU No. 21/2008 atau "UU Perbankan Syari'ah"), adalah "segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syari'ah dan unit usaha syari'ah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya".

Selanjutnya Pasal 1 angka 2 dan angka 7 UU No. 21/2008 mendefinisikan tentang bank dan bank syari'ah. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk

lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat. Sedangkan yang dimaksud Bank Syari'ah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan Prinsip Syari'ah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum dan Syari'ah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah".

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan perbankan syari'ah adalah menyangkut tentang bank yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syari'ah atau dinamakan dengan bank syari'ah. Bank Syari'ah ini terdiri dari Bank Umum Syari'ah (BUS), Unit Usaha Syari'ah (UUS), dan Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah (BPRS).<sup>17</sup>

#### a. Strategi Pengembangan Perbankan Syariah

Dalam upaya mengembangkan sistem perbankan syariah yang sehat dan amanah serta guna menjawab tantangan-tantangan yang akan dihadapi oleh sistem perbankan syariah Indonesia, Bank Indonesia menyusun "Cetak Biru Pengembangan Perbankan Syariah di Indonesia". Sasaran pengembangan perbankan syariah sampai tahun 2011, sebagaimana termaktub dalam Cetak Biru tersebut, adalah: Terpenuhinya prinsip syariah dalam operasional perbankan, Diterapkannya prinsip kehati-hatian dalam operasional perbankan syariah, Terciptanya sistem

---

<sup>17</sup> Asep Supyadillah, Hukum Perbankan Syari'ah. Jakarta: PT. Wahana Kardofa, 2013, hlm. 81



perbankan syariah yang kompetitif dan efisien, Terciptanya stabilitas sistemik serta terealisasinya kemanfaatan bagi masyarakat luas.<sup>18</sup>

Dalam upaya mewujudkan sasaran-sasaran tersebut, Bank Indonesia telah mencanangkan inisiatif-inisiatif strategis, yang pelaksanaannya dapat dibagi ke dalam empat fokus area pengembangan, yakni: mendorong kepatuhan pada prinsip-prinsip syariah secara konsisten, menyempurnakan regulasi dan sistem pengawasan yang sesuai dengan karakteristik perbankan syariah, mendukung terciptanya efisiensi operasional dan daya saing bank syariah, serta meningkatkan kestabilan sistem, peran, dan kemanfaatan perbankan syariah bagi perekonomian secara umum.<sup>19</sup>

Dalam upaya penciptaan efisiensi operasional dan daya saing bank syariah seperti tersebut di atas, perlu diperhatikan pencapaian economies of scale serta economies of scope dari perbankan syariah. Dalam kaitannya dengan hal inilah perluasan cakupan pasar dengan juga memberikan perhatian pada pasar rasional dan nonmuslim menemukan relevansinya.<sup>20</sup>

Sebagaimana kita ketahui, hingga saat ini pengembangan perbankan syariah semata-mata masih terfokus pada pasar spiritual, yakni kelompok nasabah yang terutama mempertimbangkan kebersihan dan

---

<sup>18</sup> Mohammad Muslehuddin, *Sistem Perbankan Dalam Islam* (Jakarta:Rine Cipta, 1990), h. 15.

<sup>19</sup> Abdul Ghufron Anshori, *Perbankan Syariah Di Indonesia* (yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2007, h. 170

<sup>20</sup> *Ibid.*, h. 171

kemurnian transaksi keuangan, serta mengabaikan pasar nonmuslim. Padahal, bila menilik kondisi demografis masyarakat Indonesia, terlihat persebaran yang kurang merata, di mana terdapat wilayah-wilayah yang didominasi masyarakat nonmuslim dan juga memiliki potensi ekonomi yang tinggi.

#### b. Karakteristik Perbankan Syariah

Menurut UU No. 10 tahun 1998 tentang Perubahan UU No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan, disebutkan bahwa Bank Syariah adalah Bank Umum yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Dalam menjalankan aktivitasnya, Bank Syariah menganut prinsip-prinsip sebagai berikut:<sup>21</sup>

##### 1) Prinsip Keadilan

Prinsip ini tercermin dari penerapan imbalan atas dasar bagi hasil dan pengambilan margin keuntungan yang disepakati bersama antara Bank dengan Nasabah.

##### 2) Prinsip kesejahtraan

Bank Syariah menempatkan nasabah penyimpan dana, nasabah pengguna dana, maupun Bank pada kedudukan yang sama dan sederajat. Hal ini tercermin dalam hak, kewajiban, risiko, dan keuntungan yang berimbang antara nasabah penyimpan dana, nasabah pengguna dana, maupun Bank.

---

<sup>21</sup> Ali Mutasowifin, "menggagas strategi pengembangan perbankan syariah di pasar nonmuslim". Dalam *jurnal universitas paramadina*, vol. 3 no. 1, september 2004. Hal 71-76.

### 3) Prinsip ketentraman

Produk-produk Bank Syariah telah sesuai dengan prinsip dan kaidah Muamalah Islam, antara lain tidak adanya unsur riba serta penerapan zakat harta. Dengan demikian, nasabah akan merasakan ketentraman lahir maupun batin. Pemungutan riba dengan jelas dan tegas telah diharamkan Allah, sebagaimana termaktub dalam Al Qur'an Surah 2: 278-279:<sup>22</sup>

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tinggalkanlah sisa riba (yang belum dipungut) jika kamu orang-orang yang beriman. Maka, jika kamu tidak mengerjakan (meninggalkan sisa riba), maka ketahuilah bahwa Allah dan Rasul-Nya akan memerangimu. Dan jika kamu bertobat (dari pengambilan riba) maka bagimu pokok hartamu; kamu tidak menganiaya dan tidak (pula) dianiaya.”

## 3. Sumber Daya Manusia

### a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu.<sup>23</sup> Sumber daya manusia merupakan suatu modal dasar yang paling utama dalam setiap perusahaan. Tidak adanya sumber daya manusia maka suatu perusahaan tidak akan berjalan dengan optimal. Pentingnya sumber daya manusia bukan hal baru bagi manusia, tolak ukur pemberdayaan seorang manusia bagaimana mereka

---

<sup>22</sup> Muhammad Iman Tindow, “Disiplin kerja, motivasi dan kompensasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca”. Dalam *jurnal EMBA*, vol. 2 no. 2 juni 2014, hal. 159-167.

bisa memanfaatkan atau mengelola sumber daya alam yang ada untuk memenuhi kebutuhan hidup. Manusia berpandangan bahwa sumber daya manusia ialah suatu hal yang substansi tertentu. Akan tetapi dibalik semua itu ada hal yang paling utama ialah akal budi manusia, merdeka atau keteraturan sosial.

Sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai individu yang merancang dan memproduksi keluaran dalam rangka pencapaian strategi dan tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.<sup>24</sup> Maka mustahil bagi individu jika tidak memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja atau berkembang akan maju dan mampu bersaing dengan yang lain nya.

#### **b. Pengertian SDM Syariah**

Syariah ialah hukum-hukum yang mengatur antara hubungan sesama manusia dengan khaliq dan hubungan manusia dengan manusia, didalam nya ada dua unsur yakni ibadah dan muamalah.<sup>25</sup> Ibadah ialah segala sesuatu yang dilakukan manusia untuk menjalankan segala perintahnya, sedangkan muamalat segala sesuatu yang mengatur tentang hubungan sesama manusia. Dalam pandangan hidup seorang yang beragama muslim haruslah disesuaikan dengan syariat islam yang bersumber Al-Qur'an dan Hadits.

---

<sup>24</sup>Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*, (jakarta:PT RajaGrafindo Persada, 2014, h. 29

<sup>25</sup>Prihatini hesti, "Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia di BRI Syariah Kantor Cabang Tangerang Bumi Serpong Damai (BSD)" Dalam *Manajemen Perbankan Syariah Vol. 2, No. 0251, 2018. Hal 28-32.*

Allah SWT menciptakan manusia dengan sempurna, yang terdiri dari beberapa unsur yang tersusun dengan rapi, dari unsur-unsur tersebut kita bisa menganalisa suatu manajemen yang sangat sempurna dan canggih. Sudah saatnya manusia menjadikan hal ini suatu sistem yang membangun manajemen sumber daya manusia yang baik.<sup>26</sup>

Ajaran Islam tidak mengenal adanya atasan atau bawahan, karena adanya sekelompok orang yang berfungsi sebagai atasan hanya dapat dilihat dari pembagian kerja, atas dasar persetujuan bersama atau berdasarkan kemampuannya. Sebagian kecil Islam hanya mengenal konsep pembagian kerja yang didasarkan pada kemampuan fisik, ilmu dan teknologi yang dimiliki oleh masing-masing manusia.

Sumber Daya Manusia Syariah memiliki akhlak dan moral Islam seperti karakteristik Nabi Muhammad SAW. Beliau memiliki karakter amanah, fathanah, tablig, dan sidiq. Amanah ialah sikap yang bisa dipercaya dalam mengemban tanggung jawab yang diberikan. Fathanah ialah sikap profesional dalam melakukan pekerjaan. Tabligh ialah sikap tranfaran dan bertanggung jawab terhadap setiap hal yang merupakan amanah yang diberikan. Sidiq ialah sikap jujur yang berarti setiap apa yang dilakukannya sesuai dengan apa yang diucapkan nya.<sup>27</sup>

Selain akhlak dan moral yang dimiliki sumber daya manusia syariah ialah giron untuk berlomba-lomba dalam kebaikan baik di dunia maupun untuk amal akhirat, sumber daya manusia tidak akan mau bila ia

---

<sup>26</sup> Burhanudin Yusuf, *ibid.*, h. 31.

<sup>27</sup> Hesti, *ibid.*, h. 35.

hanya stak dan tidak ada peningkatan dalam hidupnya atau pekerjaannya, sebagian hal yang bisa mendorong sumber daya manusia bisa meningkat ialah dengan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang baik itu melekat pada diri manusia ataupun pemberian dari luar.

#### **4. Kinerja Karyawan**

##### **a. Pengertian Kinerja**

Menurut Dessler, Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.<sup>28</sup> ada tiga faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- a). Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
- b). Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- c). Kepemimpinan yang diperlukan, membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.

Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang atau kelompok seperti standar hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan fungsi

---

<sup>28</sup> Ririvega kasenda, "Kompensasi dan motivasi pengaruhnya pada kinerja karyawan PT.Bangun wenang beverages company". dalam jurnal EMBA, Vol. 1, No. 3, 2013, Hal 853-859.

yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam perusahaan<sup>29</sup>. Kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang).

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang Kinerja yang sering disebut dengan performance juga disebut result yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Istilah yang lain adalah human output yang dapat diukur dari productivity, absence, turnover, citizenship, dan satisfaction.<sup>30</sup> Kinerja pada individu juga disebut dengan job performance, work outcome, task performance (Baron and Greenberg) Result dipengaruhi oleh kinerja organisasi (organizational performance) yang komponennya terdiri Organizational Development, Compensation Plan, Communication System, Managerial Style, Organization Structure, Policies and Procedures. Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas.

Brahmasari mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang

---

<sup>29</sup> Leonando Agusta dan Eddy Madiono Susanto, "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya". Dalam *jurnal AGORA Vol. 1, No. 3, 2013*. Hal 3-8.

<sup>30</sup> Muhammad Iman Tindow, "Disiplin kerja, motivasi dan kompensasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca". Dalam *jurnal EMBA*, vol. 2 no. 2 juni 2014, hal. 159-167.

diinginkan oleh organisasi<sup>31</sup>. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu.

Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Sedangkan menurut Dessler<sup>32</sup>, kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Pendapat lain yang disampaikan oleh Malthis terdapat tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi bagaimana individu/seorang karyawan dalam bekerja, yaitu : (1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan Tersebut, (2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan (3) dukungan organisasi. Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga komponen tersebut ada Dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada.

Mangkunegara mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

---

<sup>31</sup> Khairul Akhir Lubis, "Pengaruh dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara". Dalam *jurnal manajemen dan kewirausahaan*. Vol. 1 no, 3 2013. Hal 10-17.

<sup>32</sup> Ririvega Kasenda, "Kompensasi dan Motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan". Dalam *jurnal EMBA Vol. 1 No.3 juni 2013, hal. 853-859*.



kepadanya.<sup>33</sup> Menurut Soeprihantono mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya Standard, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Pertama, efektivitas dan efisiensi. Menurut Prawirosentono bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.<sup>34</sup> Kedua, otoritas (wewenang).

Arti otoritas menurut Barnard adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (sumbangan tenaganya).<sup>35</sup>

Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut. disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah

---

<sup>33</sup> Harry Murti dan Veronika Agustini Srimulyani, "Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel pemediaan kepuasan kerja". Dalam *jurnal Riset Manajemen dan Akuntasin*, vol, 1 No, 1, Februari 20013. Hal 11-17.

<sup>34</sup> Armanu Thoyib, "hubungan kepemimpinan, budaya, strategi, dan kinerja: pendekatan konsep". dalam *jurnal manajemen dan kewirausahaan*, vol. 7, no. 1, maret 20014. Hal 91-98

<sup>35</sup> *Ibid.*, h. 98

kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana dia bekerja. Keempat, inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Jadi, inisiatif adalah daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi.

Sedangkan kinerja karyawan menurut Simamora adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:<sup>36</sup>

a). Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

b). Ukuran

Ukuran dibutuhkan apakah seseorang karyawan telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitas dan kualitas standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting.

c). Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk

---

<sup>36</sup> Muhammad Iman Tindow, "Disiplin kerja, motivasi dan kompensasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca". Dalam *jurnal EMBA*, vol. 2 no. 2 juni 2014, hal. 167-198.

senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.<sup>37</sup>

Kinerja karyawan merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan tersebut. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus dapat mengetahui faktor faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah pelatihan dan motivasi terhadap karyawan.<sup>38</sup>

Menurut Raymond untuk memecahkan masalah terkait dengan peningkatan kinerja karyawan ada beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain melalui pemberian motivasi dan pelatihan kerja. Menurut Lubis melalui pelatihan dan motivasi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan.<sup>39</sup> Dengan motivasi yang kuat, serta pelatihan yang maksimal diharapkan kinerja yang dihasilkan karyawan dapat meningkat sehingga tujuan atau harapan perusahaan dapat tercapai.

Meskipun melalui pelatihan dan motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan tetapi pada kenyataannya masih ada perusahaan yang mengalami masalah pada kurang efektifnya. Adapun aspek-aspek standar kinerja menurut Mangkunegara terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek

---

<sup>37</sup> Ninuk Muljani, "Kompensasi Sebagai Motivator untuk Meningkatkan kinerja Karyawan". Dalam *jurnal manajemen dan kewirausahaan* Vol. 4 No. 2, September 2002. Hal 108-122.

<sup>38</sup> Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani. "Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Jaya". Dalam *jurnal AGORA*. Vol. 3, No. 2, 2015. Hal 132-138.

<sup>39</sup> Khairul Akhir Lubis, "Pengaruh dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara". Dalam *jurnal manajemen dan kewirausahaan*. Vol. 1 no, 3 2013. Hal 20-27.

kualitatif.<sup>40</sup> Aspek kuantitatif meliputi: proses kerja dan kondisi pekerjaan, waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi: ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, tingkat kemampuan dalam bekerja, kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

#### a. Penilaian Pekerja

Penilaian kinerja (performance appraisal) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka.<sup>41</sup> Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

Menurut Handoko pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan diwaktuyang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di

---

<sup>40</sup>Ririvega Kasenda, "Kompensasi dan Motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan". Dalam *jurnal EMBA* Vol. 1 No.3 juni 2013, hal. 853-859.

<sup>41</sup> Harry Murti dan Veronika Agustini Srimulyani, "Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel pemedian kepuasan kerja". Dalam *jurnal Riset Manajemen dan Akuntasin*, vol, 1 No, 1, Februari 20013. Hal 20-19.

waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.<sup>42</sup> Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu.

Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/ sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Handoko menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu:<sup>43</sup>

a). Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.

b). Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

c). Penilaian berdasarkan judgement yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Penilaian kinerja merupakan proses mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari seorang karyawan yang dapat

---

<sup>42</sup>Ni Made Nurcahyani, I.G.A. Dewi adnyani, "Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening". Dalam E-jurnal manajemen Unud, Vol. 5, No. 1, 2016, Hal 500-532

<sup>43</sup> Untung Sriwidodo, "pengaruh kompensasi, motivasi, komunikasi, dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan". Dalam jurnal manajemen sumber daya Manusia Vol. 4 no. 1, 2010, hal 47-57

bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada. Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi karyawan dibagi menjadi dua, yaitu :<sup>44</sup>

a. Tujuan Evaluasi

Pemimpin menilai kinerja karyawan pada masa lampau yang bertujuan untuk keperluan keputusan – keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

b. Tujuan Pengembangan

Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar dalam meningkatkan kinerja dan mengembangkan potensi karyawan. Penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam proses pengembangan SDM, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Bagi organisasi atau perusahaan, hasil dari penilaian karyawan penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan dalam proses pengembangan karyawan.

sedangkan bagi karyawan yang bersangkutan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik mengenai kemampuan, kekurangan, serta potensi karyawan tersebut. Menurut Listianto bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Yuli Suwati, "pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda". Dalam jurnal ilmu administrasi Bisnis, Vol 1, No 1, 2013. Hal 41-55

<sup>45</sup> Khairul Akhir Lubis, "Pengaruh dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara". Dalam jurnal manajemen dan kewirausahaan. Vol. 1 no, 3 2013. Hal 20-27.

Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

Penilaian Kinerja Karyawan Mejia, Gomez, dan Balkin mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:<sup>46</sup>

a. Identifikasi

Proses menentukan faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.

b. Pengukuran

Proses sistem penilaian kinerja, pada proses ini pihak manajemen menentukan kinerja karyawan yang bagaimana termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu perusahaan harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani, "pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama". Dalam *jurnal AGORA*, vol. 3, no. 2, 2015 hl. 143-145.

<sup>47</sup> Untung Sriwidodo, "pengaruh kompensasi, motivasi, komunikasi, dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan". Dalam *jurnal manajemen sumber daya Manusia* vol. 4 no. 1 juni 2010, hal 47-57

### c. Manajemen

Proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi karyawan di perusahaan yang bersangkutan.

Indikator Kinerja Karyawan Menurut Bangun penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas melalui:

#### a. Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.<sup>48</sup>

#### b. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

---

<sup>48</sup> Yuli Suwati, "pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda". Dalam *jurnal ilmu administrasi Bisnis*, vol 1, no 1, 2013. Hal 41-55



#### c. Ketepatan waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

#### d. Kehadiran

Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.<sup>49</sup>

#### e. Kemampuan kerja sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

### **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Penelitian terdahulu adalah kajian tentang hasil penelitian yang relevan dengan masalah yang diteliti. Kegunaan penelitian terdahulu adalah untuk membedakan antara penelitian ini dengan penelitian sejenis yang telah dilakukan serta melihat persoalan yang terkait dengan permasalahan yang diteliti. Sejauh penelusuran yang telah dilakukan, peneliti menjumpai hasil

---

<sup>49</sup> Muhammad Iman Tindow, "Disiplin kerja, motivasi dan kompensasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca". Dalam jurnal EMBA, Vol. 2 no. 2014, hal. 167-198.

penelitian yang memiliki titik singung dengan judul yang di angkat dengan penelitian ini, diantaranya adalah :

Skripsi Hartono, yang berjudul “Kompetensi SDM Bank DKI Syariah dan pengaruhnya terhadap Prestasi kerja”. Yang menyimpulkan korelasi positif antara kompetensi SDM terhadap prestasi kerja Bank DKI Syariah.<sup>50</sup>

Skripsi Ai Ika, yang berjudul “korelasi Rekrutmen Karyawan dengan Kualitas SDM pada Bank Danamon Syariah”. Yang juga menunjukan korelasi positif proses rekrutmen karyawan baru yang baik dengan kualitas kinerja SDM itu sendiri.

Tugas akhir Alfiah Hidayati, yang berjudul “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Bank Syariah Mandiri”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang di gunakan Bank Syariah Mandiri dalam menerapkan manajemen sumber daya manusia. Peneliti ini menyimpulkan bahwa pengembangan kualitas SDM Bank Syariah Mandiri sangat di perhatikan dengan memberikan pelatihan berkelanjutan pada karyawan dengan mengembangkan kompetensi dan meningkatkan sumber daya manusia yang di miliki, penelitian ini menggunakan metode survai dengan menggunakan data kualitatif.<sup>51</sup>

Skripsi Rizka Afrisalia Nitasari, yang berjudul “Analisis Pengaruh Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada

---

<sup>50</sup> Hartono, “Kompetensi SDM Bank DKI Syariah dan pengaruhnya terhadap Prestasi kerja”, dalam *ekonomi dan bisnis*, Vol. 23, 2014, h. 64.

<sup>51</sup> Alfian Hidayati, “strategi manajemen sumber daya manusia di Bank Syariah Mandiri”, dalam *ekonomi dan bisnis*, Vol. 23, 2015, h. 20-21

PT. Bank Central Asia Tbk”. Yang juga menunjukkan korelasi positif proses analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan menggunakan data kuantitatif.<sup>52</sup>

Dari beberapa hasil penelitian yang relevan penulis temukan disamping untuk mendukung penulis dalam meneliti permasalahan yang sedang peneliti lakukan ada perbedaan mendasar dari permasalahan yang penulis teliti, antara lain kesimpulan dari metode-metode, tempat dan waktu penelitian dan pendekatan konsep yang penulis teliti dengan literatur yang penulis lakukan untuk mengetahui kinerja karyawan.

---

<sup>52</sup> Rizka Afrisalia Nitasari, “Analisis pengaruh Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Central Asia Tbk”, dalam *ekonomi dan bisnis*, Vol. 37, 2012, h. 45-46

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui strategi BNI Syariah Cabang Fatmawati dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Kendala yang di hadapi BNI Syariah Cabang Fatmawati dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat penelitian pada skripsi ini adalah di BNI Syariah Cabang Fatmawati, yang berlokasi di Jl. Fatmawati Rt/Rw 02/05, Cilandak Barat, Jakarta Selatan. Adapun waktu penelitian dimulai pada tanggal 15 Februari s/d 15 Agustus 2019.

#### **C. Latar Penelitian**

Setelah melihat dari tujuan masalah di atas, maka latar penelitian penyusun sebagai berikut :

1. Bagaimana meningkatkan kinerja perbankan syariah terhadap karyawan.
2. Bagaimana strategi perbankan syariah dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3. Bagaimana kinerja karyawan di perbankan syariah.
4. Apakah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perbankan syariah.

#### **D. Metode dan Prosedur Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka jenis penelitian ini dapat dikategorikan kedalam jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan Studi Kasus. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, ucapan atau tulisan dan perilaku, yang dapat diamati dari orang-orang (subyek) itu sendiri.<sup>53</sup> Sedangkan Studi Kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batasan antara fenomena dan konteks tidak tampak secara tegas atau jelas dan menggunakan beberapa sumber atau multi sumber bukti. Studi kasus memungkinkan untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata.<sup>54</sup>

Pendekatan Konsep, dimaksudkan untuk menggali pemikiran-pemikiran para ahli dalam, strategi meningkatkan Kinerja Karyawan di Perbankan Syariah.

Pendekatan konsep dilakukan untuk melihat kesesuaian konsep dengan pengaplikasi yang berlaku di Bank BNI Syariah Cabang Fatmawati.

#### **E. Data dan Sumber Data**

Data yang diperoleh penyusun berasal dari beberapa sumber data baik primer maupun sekunder ;

---

<sup>53</sup>Robert Bodgan dan Steven J. Taylor, *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif*, Penerjemah Arief Furchan, Surabaya: Usana Officer Printing, 1992, Cet. Ke-1, hlm. 21-22.

<sup>54</sup>Suharimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*. Cet. Ke-2, Jakarta: PT. Renika Cipta, 1993, hlm. 309

### 1. Data Primer

Data primer dalam skripsi ini adalah strategi Perbankan Syariah dalam meningkatkan kinerja Karyawan di Bank BNI Syariah Cabang Fatmawati., Serta bagaimana sistematika yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan melakukan wawancara terhadap pihak-pihak terkait. Wawancara menggunakan sistem terstruktur, yakni peneliti mengetahui dengan pasti apa yang akan diperoleh, maka dari itu peneliti telah menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis.<sup>55</sup>

### 2. Data Skunder

Data sekunder dalam skripsi ini, yang digunakan dalam penelitian ini adalah literatur jurnal tentang permasalahan yang dibahas. jurnal dimaksudkan dapat menjadi kerangka pemikiran atau teori dan hasil proses penelitian lapangan.

## **F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan dalam menyelesaikan penelitian ini, yaitu dengan menggunakan cara penelitian:

### 1. Wawancara

Penulis mengadakan penelitian langsung mengadakan beberapa pertanyaan pada pihak yang bersangkutan baik secara lisan dan mendengarkan langsung keterangan dan informasi-informasi dari narasumber.

---

<sup>55</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Alfabeta, 2008, hlm. 233

## 2. Studi Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip dan lain sebagainya. Bentuk dokumentasi dari penelitian skripsi ini adalah berupa mekanisme Perbankan Syariah meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Cabang Bank BNI Syariah Fatmawati.

## 3. Observasi

Metode observasi adalah mencari data dengan turun langsung ke lapangan yang akan di observasi, dengan asumsi fenomena yang diminati tidak asli histori melainkan informasi, data yang riil apa yang terjadi di kondisi lapangan,

untuk menambah memperkuat data yang di ambil. Dari observasi ini yang di tuju ialah bagaimana strategi Bank BNI Syariah Fatmawati dalam meningkatkan kinerja Karyawan.

Observasi peneliti dilapangan ialah menganalisa selama 2 bulan di BNI Syariah Cabang Fatmawati, dengan mengikuti kegiatan yang ada pada BNI Syariah yaitu : breafing, pelatihan divisi ADC, dan mewawancarai pihak terkait untuk mendapatkan data yang relevan terhadap permasalahan yang peneliti lakukan.

## **G. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis SWOT, salah satu cara atau instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu

strategi yang efektif akan meminimalisir kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.<sup>56</sup> Ada 4 (empat) jenis analisis SWOT yaitu :

- a. S (Strength) ialah analisis kekuatan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu perusahaan. Yang perlu dilakukan di dalam analisis ini adalah setiap perusahaan perlu menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dibandingkan dengan para pesaingnya. Misalnya jika kekuatan perusahaan tersebut unggul di bidang teknologi, maka keunggulan itu dapat dimanfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan juga kualitas yang lebih maju.
- b. W (Weaknesses) ialah analisis kelemahan, situasi ataupun kondisi yang merupakan kelemahan dari suatu perusahaan. Dengan cara menganalisis kelemahan dalam suatu perusahaan yang menjadi kendala serius dalam kemajuan dalam suatu perusahaan.
- c. O (Opportunity) ialah analisis peluang, situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar suatu perusahaan dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan. Cara ini adalah untuk mencari peluang ataupun organisasi bisa berkembang dimasa depan atau masa yang akan datang.

---

<sup>56</sup> Pearce Robinson, *Manajemen Strategi Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, (jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), h. 229-230.



d. T (Threats) ialah analisis ancaman, cara menganalisis ancaman atau tantangan, pastinya harus menghadapi berbagai ancaman faktor lingkungan atau ancaman dari pesaing lainnya. Strategi yang digunakan semaksimal mungkin agar tidak terjadi kemunduran. Jika tidak segera siatasi, ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang dilakukan baik di masa sekarang maupun masa yang akan datang.

Penyusun menganalisa data dengan menggunakan penelitian kualitatif.

Dengan metode Studi Kasus, data yang diperoleh baik dari wawancara maupun studi dokumen akan dianalisis secara kualitatif, yaitu dengan mengkaji, memaparkan, menelaah dan menjelaskan data-data yang diperoleh mengenai strategi Perbankan Syariah dalam meningkatkan kinerja Karyawan di Kantor Cabang BNI Syariah Fatmawati.

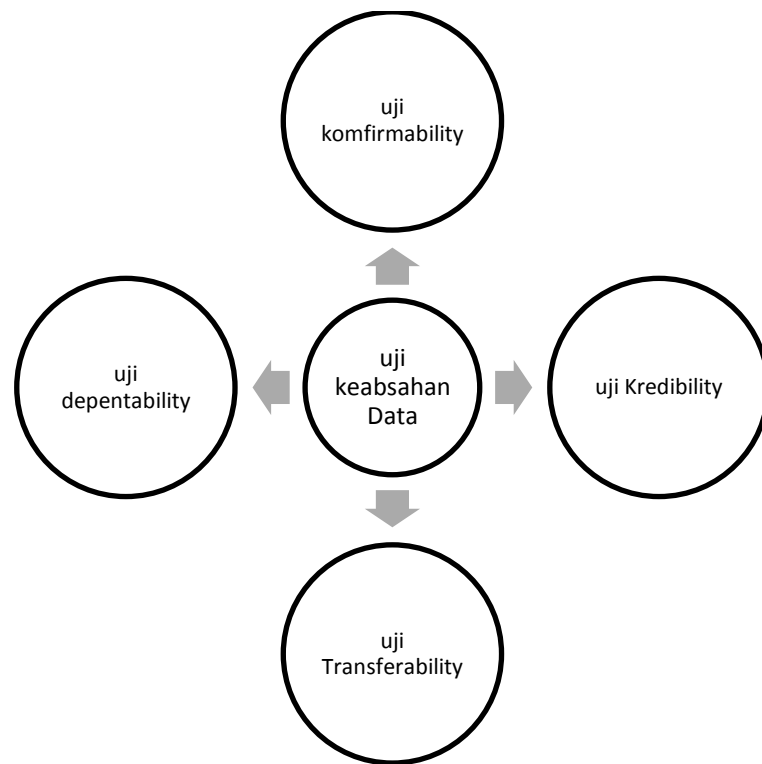
Kemudian penyusun menguraikan analisisnya dengan menggunakan metode berdasarkan pemikiran logika dan diterima umum dalam rangka pengambilan keputusan dari fakta yang sedang diamati, kemudian memberikan saran atas dasar kesimpulan.<sup>57</sup>

## **H. Validitas Data**

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (objektivitas) seperti pada bagan berikut:

---

<sup>57</sup>*Ibid*



**Gambar 3.1**

**Validitas Data**

**1. Kredibilitas**

Uji kredibilitas adalah uji yang di lakukan untuk mengetahui tingkat kepercayaan terhadap data yang di teliti. Ada 6 cara untuk menguji kredibilitas data, yaitu :

a. Perpanjang Pengamatan

Dengan perpanjang pengamatan berarti peneliti kembali kelapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan perpanjang pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan narasumber akan lebih terbentuk *rapport*, semakin akrab, semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada lagi informasi yang di sembunyikan. Bila telah terbentuk

*rapport*, maka yang terjadi karyawan dalam penelitian, dimana kehadiran peneliti tidak lagi mengganggu perilaku yang di pelajari.

b. Peningkatan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.

1) Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi di bagi menjadi 3, yaitu :

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber adalah pengujian untuk menguji kredibilitas data, dilakukan dengan cara mengecek data yang telah di peroleh melalui beberapa sumber.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik adalah pengujian data yang di lakukan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

c. Triangulasi Waktu

Waktu juga salah satu faktor yang mempengaruhi suatu kredibilitas data. Data yang di kumpulkan dengan teknik wawancara

di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kreadible.<sup>58</sup>

## **2. Tranferabilitas**

Tranferabilitas merupakan validitas eksternal dalam penelitian, agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian yang di dapat, maka peneliti dalam memberikan uraiannya harus dengan rinci dan dapat di percaya. Dengan demikian pembaca menjadi jelas dengan hasil penelitian yang telah di dapatkan.

## **3. Dependabilitas**

Reliabilitas atau penelitian yang dapat di percaya, dengan kata lain beberapa percobaan yang dilakukan selalu mendapatkan hasil yang sama. Peneliti yang di dependabilitas atau reliabilitas adalah penelitian apabila 75 peneliti yang di lakukan oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula.

Pengujian dependabilitas di lakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Dengan cara auditor yang independen atau pembimbing yang independen mengaudit keseluruhan aktivitas yang di lakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Misalnya bisa di mulai ketika peneliti menentukan masalah, terjun kelapangan memilih sumber data, melaksanakan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai pada pembuatan laporan hasil pengamatan.

---

<sup>58</sup> Sugiono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung : alfabeta, 2008), h. 240

#### 4. Komfirmabilitas

Objektivitas pengujian kualitatif disebut juga dengan uji *confirmability* penelitian. Penelitian bisa dikatakan objektif apa bila peneliti telah disepakati oleh lebih banyak orang. Penelitian uji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

Validitas atau keabsahan data adalah data yang tidak berbeda antara lain data yang diperoleh oleh peneliti dengan data yang terjadi sesungguhnya pada objek penelitian sehingga keabsahan data yang telah disajikan dapat dipertanggung jawabkan.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Bisnis*, (Bandung : alfabeta, 2005), h. 117

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum BNI Syariah**

##### **1. Sejarah Umum BNI Syariah**

Sejak awal didirikan pada tanggal 5 Juli 1946 sebagai Bank Pertama yang secara resmi dimiliki Negara RI, BNI merupakan pelopor terciptanya berbagai produk dan layanan jasa perbankan BNI terus memperluas perannya, tidak hanya terbatas sebagai bank pembangunan, tetapi juga ikut melayani kebutuhan transaksi perbankan masyarakat umum dengan berbagai segmentasinya, mulai dari bank terapung, Bank Sarinah (bank khusus perempuan) sampai dengan Bank Bocah Khusus anak-anak, seiring dengan pertambahan usianya yang memasuki 67 tahun. BNI tetap kokoh berdiri dan siap bersaing di industri perbankan yang semakin kompetitif. Dengan semangat “Tak Henti Berkarya” BNI akan terus berinovasi dan berkreasi, tidak hanya terbatas pada penciptaan produk dan layanan perbankan, bahkan lebih dari itu BNI juga bertekad untuk menciptakan “value” pada setiap karyanya.<sup>60</sup>

Berdiri sejak 1946, BNI yang dahulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia, merupakan Bank Pertama yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah Indonesia. Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini

---

<sup>60</sup> <https://www.bnisyariah.co.id>, diakses pada 05-Mei-2019

menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai “BNI 46” dan ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988. Dari tahun ke tahun BNI selalu menunjukkan kekuatannya dalam industry perbankan dan kepercayaan masyarakat pun terbangun dalam memilih Bank Negara Indonesia sebagai pilihan tempat penyimpanan segala alat kekayaan yang terpercaya. Permintaan akan perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah pun mulai bermunculan yang pada akhirnya BNI membuka layanan perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah dengan konsep dual system banking, yakni menyediakan layanan perbankan umum dan syariah sekaligus hal ini sesuai dengan UU No.10 tahun 1998 yang memungkinkan bank-bank umum untuk membuka layanan syariah, diawali dengan pembentukan tim bank syariah di tahun 1999.<sup>61</sup> Bank Indonesia kemudian mengeluarkan ijin prinsip dan usaha untuk beroperasinya unit usaha syariah BNI, setelah itu BNI Syariah menerapkan strategi pengembangan jaringan cabang, syariah sebagai berikut :

- a) Tepatnya pada tanggal 29 april 2000 BNI Syariah membuka 5 kantor cabang syariah sekaligus dikota kota potensial yakni :Yogyakarta,malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin
- b) Tahun 2001 BNI Syariah kembali membuka 5 kantor cabang syariah yang difokuskan ke kota kota besar di Indonesia yakni : Jakarta (2cabang),Bandung,Makassar dan padang.

---

<sup>61</sup><https://www.bnisyariah.co.id>, diakses pada 05-Mei-2019

- c) Seiring dengan perkembangan bisnis dan banyaknya permintaan masyarakat untuk layanan perbankan syariah tahun 2002 lalu BNI Syariah membuka dua kantor cabang syariah baru di medan dan Palembang.
- d) Di awal tahun 2003, dengan pertimbangan load bisnis yang semakin meningkat sehingga untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, BNI Syariah melakukan relokasi kantor cabang syariah dari jepara ke semarang sedangkan untuk melayani masyarakat kota jepara, BNI Syariah membuka kantor cabang-cabang pembantu Syariah Jepara
- e) Pada bulan agustus dan September 2004, BNI Syariah membuka layanan BNI Syariah Prima di Jakarta dan Surabaya layanan ini diperuntukkan untuk individu yang membutuhkan layanan perbankan yang lebih personal dalam suasana yang nyaman.

Dari awal beroperasi hingga kini, BNI Syariah menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Disamping itu komitmen Pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat<sup>62</sup>.

Berdasarkan keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomer 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010 mengenai pemberian Izin usaha kepada PT Bank BNI Syariah. Dan di dalam Corporate Plan UUS BNI tahun 2003 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan

---

<sup>62</sup> <https://www.bnisyariah.co.id>, diakses pada 05-Mei-2019



dilakukan *spin off* tahun 2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 juni 2010 dengan beroperasinya BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS). Realisasi waktu *spin off* bulan juni 2010 tidak terlepas dari faktor eksternal berupa aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No.19 Tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Disamping itu, komitmen pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.

Juni 2014 jumlah cabang BNI Syariah mencapai 65 Kantor Cabang. 161 Kantor Cabang pembantu. 17 Kantor Kas. 22 Mobil Layanan Gerak dan 20 *Paymen Point*.<sup>63</sup>

## **2. VISI dan MISI BNI Syariah**

Visi dan Misi BNI Syariah adalah :<sup>64</sup>

### a. Visi

Menjadi Bank Syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja.

### b. Misi

- 1) Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.

---

<sup>63</sup> <https://www.bnisyariah.co.id> diakses pada 05-Mei-2019

<sup>64</sup> <https://www.bnisyariah.co.id> diakses pada 05-Mei-2019

- 2) Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah
- 3) Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor
- 4) Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi sebagai pegawai sebagai perwujudan ibadah .
- 5) Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.

### 3. Etika Bisnis dan Etika Kerja

Berdasarkan keputusan Direksi No. BNISy/DIR/403. Tanggal 23 Desember 2010. BNI Syariah memiliki kode etika dan budaya kerja yang berlaku sebagai etika bisnis dan etika kerja perusahaan. Kode Etik dan budaya kerja BNI Syariah ini berlaku bagi seluruh Insan BNI Syariah. Baik Dwan Komisaris, Direksi, maupun karyawan BNI Syariah<sup>65</sup>.

Kode Etik BNI Syariah

**Table 4.1**

**Kode etik dan etika bisnis**

No. Kode Etik	Uraian
1. Menjalankan kegiatan usaha berdasarkan	Insan BNI Syariah dalam melakukan tugas & pekerjaannya harus menghindari unsur: (a) Riba, yaitu penambahan pendapatan secara tidak sah (batil);

<sup>65</sup> <https://www.bnisyariah.co.id> diakses pada 05-Mei-2019

<p>prinsip syariah, secara kaffah dan istiqomah</p>	<p>(b) Maisir, yaitu transaksi yang digantungkan kepada suatu keadaan yang tidak pasti dan bersifat untung-untungan. (c) Gharar, yaitu transaksi yang objeknya tidak jelas, tidak dimiliki, tidak diketahui keberadaannya, atau tidak dapat diserahkan pada saat transaksi dilakukan kecuali diatur lain dalam syariahl</p> <p>(d) Haram, yaitu transaksi yang dilarang dalam syariah;</p> <p>(e) Zalim, yaitu transaksi yang menimbulkan ketidakadilan bagi pihak lainnya</p>
<p>2 Menjalankan kegiatan usaha yang dapat memberikan kemaslahatan (masalah) dan berlaku universal</p>	<p>Insan BNI Syariah dalam melakukan tugas/pekerjaannya harus: (a) Memenuhi unsur kepatuhan terhadap syariah (halal), bermanfaat, dan membawa kebaikan dalam semua aspek secara keseluruhan dan tidak menimbulkan kemudharatan;</p> <p>dan (b) Dilakukan dengan semangat rahmatan lil alamin yaitu dilakukan untuk semua pihak yang berkepentingan tidak membedakan suku, agama, ras, dan golongan.</p>
<p>3 Melakukan pencatatan data dan penyusunan laporan BNI Syariah dengan baik dan benar</p>	<p>Segenap insan BNI Syariah mencatat data-data dan menyusun laporan kerja yang terkait dengan fungsi dan tanggung jawab-nya secara jujur, tepat, benar dan akurat yakni: (a) Mencatat setiap data transaksi, akuntansi, keuangan BNI Syariah, kekayaan BNI Syariah, kepega-</p>

	<p>waian dan data lainnya; (b) Meminta penggantian biaya dan atau melakukan pembebanan biaya BNI Syariah, disertai dengan dokumen yang lengkap sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku; (c) Menyusun laporan serta bertanggungjawab atas isi laporan tersebut.</p>
<p>4 Larangan penyalahgunaan jabatan</p>	<p>Insan BNI Syariah dilarang: (a) Untuk menggunakan/menyalahgunakan wewenang dan jabatannya untuk mengambil keuntungan, baik langsung maupun tidak langsung untuk: Keuntungan pribadi, Keuntungan anggota keluarganya, Keuntungan pihak-pihak lainnya, Menyalahgunakan jabatannya untuk meminjam dana atau berutang serta meminjam fasilitas/ sarana kepada nasabah, rekanan atau mitra kerja; (c) Memanfaatkan posisi dan wewenangnya untuk melakukan tindakan-tindakan yang diyakini dapat digolongkan sebagai korupsi, kolusi dan nepotisme atau tindakan-tindakan lain yang sejenis yang tergolong atau mengarah kepada tindakan korporasi yang merugikan; (d) Untuk bertindak tidak jujur, mengutamakan subjektivitas dalam setiap kebijakan penilaian, misalnya terhadap kualitas dan harga pengadaan barang, pemilihan atau penetapan konsultan, pemilihan atau penetapan rekanan, perawatan aset BNI Syariah, pembangunan sarana dan prasarana</p>

	<p>serta aktivitas bisnis lainnya dalam arti seluas- luasnya.</p>
<p>5 Menghindari benturan kepentingan</p>	<p>Insan BNI Syariah dilarang: (a) Melakukan transaksi, kontrak maupun investasi dengan mitra kerja, nasabah atau rekanan yang mempunyai keterkaitan bisnis dengan BNI Syariah baik secara langsung maupun tidak langsung yang bertujuan untuk memberi keuntungan bagi insan BNI Syariah dan atau merugikan kepentingan BNI Syariah dan atau dapat mempe-ngaruhi pengambilan keputusan terkait dengan jabatannya; (b) Memberikan kontrak atau pekerjaan atau informasi yang terkait dengan kontrak kepada pihak lain tanpa melalui prosedur yang berlaku di BNI Syariah; (c) Mengambil keuntungan dengan menggunakan aset BNI Syariah, jabatan dan informasi yang seharusnya merupa-kan keuntungan BNI Syariah; (d) Bertindak selaku perantara bagi pihak lain mendapat-kan pekerjaan, proyek atau fasilitas dari BNI Syariah yang merugi-kan BNI Syariah; (e) Merangkap jabatan sebagai Pengurus &amp; Fungsionaris Partai Politik, Pejabat Umum meliputi Notaris/PPAT, Pejabat Eksekutif meliputi Kepala Daerah, Kepala Desa, Pejabat Legislatif meliputi DPD, DPR atau</p>

	<p>DPRD,</p> <p>Pejabat Yudikatif meliputi Hakim Ad Hoc, Pejabat pada jabatan lain yang mensyaratkan tidak adanya rangkap jabatan, Pengurus Organisasi Massa;</p> <p>(f) Bekerja untuk kepentingan mitra kerja atau nasabah yang akan atau sedang melaku-kan kontrak dengan BNI Syariah antara lain sebagai konsultan kecuali mendapat penugasan dari BNI Syariah;</p> <p>(g) Memegang jabatan pada lembaga-lembaga atau institusi lain dalam bentuk apapun yang dapat mempengaruhi tugas dan kewajibannya di BNI Syariah kecuali telah mendapat persetujuan dari Direksi.</p>
<p>6 Tidak melakukan penyuapan atau menerima dan/atau memberi imbalan dan cinderamata (Risywah)</p>	<p>Insan BNI Syariah dilarang (a) Menerima imbalan secara langsung maupun tidak langsung dalam bentuk apapun dari pihak manapun yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab; (b) Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain; (c) Memberikan, menjanjikan atau menawarkan secara langsung atau tidak langsung hadiah dalam bentuk apapun kepada pegawai negeri atau penyelenggara negara secara pribadi dengan tujuan agar instansi tersebut melakukan transaksi</p>

	<p>dengan BNI Syariah; (d) Memberikan hadiah, perjamuan atau fasilitas lain (misalnya tiket, penginapan dan sebagainya) kepada mitra kerja, rekan kerja, dan nasabah di luar kebijakan yang ditetapkan BNI Syariah. Kecuali: Penerimaan atau pemberian barang-barang promosi seperti agenda, kalender maupun trofi dengan mencantumkan logo BNI Syariah, Penerimaan jamuan dan/atau entertainment dari mitra kerja dan nasabah jika acara tersebut terkait dengan bisnis BNI Syariah serta dihadiri oleh mitra kerja dan nasabah dengan biaya yang wajar; sepanjang diperbolehkan atau tidak dilarang oleh ketentuan yang mengatur mengenai tindak pidana korupsi.</p>
<p>7 Menjaga nama baik BNI Syariah</p>	<p>Insan BNI Syariah bersikap amanah, berakhlak baik, jujur, profesional, cerdas, bertanggung jawab, terbuka dan selalu berpijak kepada nilai Amanah dan Jamaah, setia mentaati sistem dan prosedur secara konsisten termasuk peraturan perusahaan, perundang-undangan yang berlaku, fatwa yang diterbitkan oleh Majelis Ulama Indonesia dan Kode Etik Bankir Indonesia. Insan BNI Syariah tidak melakukan</p>

	perbuatan tercela yang dapat merugikan nama baik BNI Syariah.
8 Menjaga kerahasiaan Bank	<p>Guna menjaga kerahasiaan data bisnis, data kepegawaian maupun data-data lainnya yang termasuk rahasia Bank, Insan BNI Syariah tidak melakukan hal-hal</p> <p>sebagai berikut: (a) Memberikan data dan informasi nasabah kepada pihak manapun sesuai aturan rahasia Bank dan rahasia jabatan; (b) Memberikan data dan informasi yang tergolong rahasia perusahaan, baik yang menyangkut keuangan, kebijakan, produk, jasa, teknologi, kepegawaian dan data lainnya yang diyakini dan dianggap akan dapat merugikan BNI Syariah; (c) Menggunakan data dan informasi yang tergolong rahasia perusahaan untuk kepentingan politik dan kepentingan pihak ketiga lainnya.</p>
9 Penggunaan Corporate Identity	<p>Insan BNI Syariah dilarang untuk menggunakan Corporate Identity baik berupa logo, kop surat maupun lainnya untuk kepentingan di luar kedinasan, kecuali yang secara jelas diperbolehkan oleh BNI Syariah.</p>
10 Kompetensi	<p>Insan BNI Syariah dalam bekerja, selalu ingin maju dan mengembangkan diri, antara lain dengan memperhatikan kompetensi: (a) Melaksanakan tugas sesuai</p>



	<p>pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki; (b) Meningkatkan kompetensi dan pengembangan diri secara berkelanjutan.</p>
11 Menjadi panutan	<p>Insan BNI Syariah agar menjadi panutan (suri tauladan) bagi bawahan, rekan dan partner kerja</p>
12 Adil	<p>Insan BNI Syariah harus bersikap adil, dengan menempatkan sesuatu sesuai haknya</p> <p>serta memberikan sesuatu hanya kepada yang berhak serta memperlakukan sesuatu sesuai posisinya</p>
13 Pengungkapan informasi	<p>Informasi hanya boleh diberikan oleh pihak yang berwenang dan untuk kepentingan pihak tertentu sesuai dengan ketentuan yang berlaku baik internal maupun eksternal BNI Syariah. Insan BNI Syariah dilarang: (a) Memberikan data dan informasi nasabah kepada pihak manapun sebagaimana diatur dalam ketentuan mengenai Rahasia Bank dan Rahasia Jabatan; (b) Memberikan informasi yang menyesatkan mengenai suatu transaksi atau data mengenai BNI Syariah kepada mitra kerja, nasabah maupun kepada publik; (c) Untuk mengolah, mengirim, mengambil, mengakses, menampilkan, menyimpan, mencetak atau menyebarkan materi dan informasi yang tidak</p>

	menunjuk-kan perilaku profesional.
14 Menjaga hubungan baik (ukhuwah) antar insan BNI Syariah	<p>Agar tercipta suasana kerja yang positif, Insan BNI Syariah agar menjauhkan diri dan mencegah serta tidak melakukan hal-hal sebagai berikut: (a) Penekanan: Melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tidak melakukan penekanan atau intimidasi terhadap bawahan, sesama rekan kerja, untuk kepentingan tertentu, baik pribadi atau kepentingan pihak lain, yang mengarah pada tindakan yang melanggar prosedur dan ketentuan yang berlaku;</p> <p>(b) Penghinaan: Melaksana-nakan tugas dan fungsinya dengan tidak melakukan tindakan dan atau menggu-nakan kata-kata yang dapat diartikan penghinaan, kata-kata kasar, tidak senonoh terhadap rekan kerjanya, atasan atau bawahannya. (c) Pelecehan: Tindakan dan atau ucapan yang mengandung unsur pelecehan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan latar belakang suku, agama, ras, adat istiadat dan hal-hal yang berkaitan dengan norma kesusilaan dan kesopanan; (d) Provokasi Memanfa-atkan posisi atau jabatan untuk memaksa dan memprovokasi rekan kerjanya, atasan atau bawahannya untuk kepentingan politik atau paham tertentu atau kepentingan lain sejenis yang dapat diyakini dan dianggap akan dapat memba-hayakan BNI Syariah; (e)</p>

	<p>Persaingan</p> <p>tidak sehat Insan BNI Syariah dalam mengembangkan karirnya menjauhi, menghindari dan mencegah cara-cara persaingan tidak sehat. (f) Bertindak apriori. Menilai seorang atau lebih insan BNI Syariah, tanpa didukung fakta, dan menyebarkan informasi tersebut sehingga menyebabkan suasana kerja menjadi tidak kondusif sehingga produktivitas menurun; (g) Menghindari interaksi</p> <p>tidak sesuai ketentuan syariah Dalam berinteraksi dengan atasan, bawahan, dengan sesama rekan kerja agar menghindari interaksi diluar ketentuan syariah.</p>
<p>15 Pekerjaan menjadi pembicara</p>	<p>Insan BNI Syariah diperbolehkan untuk menjadi narasumber atau pembicara suatu acara yang terkait bisnis BNI Syariah pada saat jam kerja sepanjang memperoleh persetujuan tertulis dari atasannya.</p>
<p>16 Sumbangan dan keikutsertaan dalam partai politik</p>	<p>Insan BNI Syariah dilarang: (a) Memberikan dana atau sumbangan dan bantuan lain dalam bentuk apapun termasuk penggunaan sarana dan prasarana yang dimiliki untuk kegiatan Pemilu maupun kegiatan partai politik atau organisasi yang mempunyai afiliasi dengan partai politik; (b) Menjadi anggota, terdaftar sebagai anggota, fungsionaris atau pengurus partai politik atau calon/ anggota</p>

	<p>legislatif;</p> <p>(c) Ikut serta dalam kampanye Pemilu dan/atau menjadi pelaksana kampanye Pemilu.</p>
<p>17 Menjaga keamanan kerja dan kebersihan lingkungan kerja</p>	<p>Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan bersih, dan kondusif sangat berpengaruh terhadap kinerja insan BNI Syariah. Untuk itu insan BNI Syariah melakukan hal-hal sebagai berikut: (a) Mengamankan lingkungan kerja, termasuk harta benda dan data, serta transaksi bisnis BNI Syariah; (b) Tidak melakukan perbuatan yang melanggar hukum seperti menggunakan, menyuruh menggunakan dan atau menjadi penjual/perantara penjualan obat-obat terlarang, narkoba, minuman keras dan komoditas sejenis serta tindakan-tindakan tercela lainnya; (c) Tidak melakukan perbuatan-perbuatan yang bertentangan dengan norma-norma agama, dan etika kesusilaan; (d) Menjaga kebersihan lingkungan kerja tetap bersih, rapi, dan nyaman.</p>
<p>18 Menjaga dan menggunakan aset BNI Syariah dengan benar dan penuh tanggung jawab</p>	<p>Insan BNI Syariah wajib untuk: (a) Tidak diperbolehkan memanfaatkan aset dan fasilitas BNI Syariah untuk kepentingan pribadi, keluarga ataupun kepentingan pihak luar lainnya; (b) Tidak menggunakan aset BNI Syariah untuk kepentingan</p>

	<p>dan/atau aktivitas politik serta pihak ketiga lainnya; (c) Wajib menyerahkan seluruh aset yang dibeli dengan menggunakan dana atau dibeli untuk kepentingan BNI Syariah serta wajib menyerahkan semua catatan yang berhubungan dengan data BNI Syariah yang diperoleh selama bekerja di BNI Syariah sebelum pegawai berhenti</p>
<p>19 Komitmen terhadap lingkungan dan kepedulian social</p>	<p>Insan BNI Syariah mempunyai komitmen untuk melaksanakan bisnis yang berwawasan lingkungan yang bertujuan untuk melindungi kesehatan, sumber dayaalam dan lingkungan hidup. Risiko yang berkaitan dengan lingkungan hidup yang mungkin timbul dari pemberian pembiayaan maupun kegiatan operasional lainnya akan dikelola sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. BNI Syariah mempunyai kepedulian sosial yang tinggi, selalu peka terhadap masalah sosial yang ada di masyarakat dan berperan aktif membantu penanggulangan masalah-masalah sosial tersebut dengan tetap berpegang teguh pada prinsip dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.<sup>66</sup></p>

<sup>66</sup> <https://www.bnisyariah.co.id> diakses pada 05-Mei-2019

#### 4. Struktur Organisasi.

Tabel. 4.2

Struktur Organisasi PT. BNI Syariah antara lain :<sup>67</sup>

a. Komisaris	
Fero Poerbonegoro	Komisaris Utama
Rizqullah	Komisaris Independen
Max R.Niode	Komisaris Independen
Imam Budi Sarjito	Komisaris
b. Direksi	
Abdullah Firman Wibowo	Direktur Utama
Dhias Widhiyati	Direktur Bisnis SME dan Komersil
Tribuana Tungga dewi	Direktur kepatuhan dan risiko
Wahyu Avianto	Direktur
Iwan Abdi	SEVP Bisnis Ritel dan Jaringan
c. Dewan pengawas syariah	
Dr. KH. Ma'ruf Amin	Ketua
Dr. Muhammad Syafi'i Antonio, Mec	Anggota

<sup>67</sup> <https://www.bnisyariah.co.id> diakses pada 05-Mei-2019

## 5. Sejarah BNI Syariah Fatmawati

Kurang lebih 12 tahun BNI Syariah berdiri sudah mengalami pergantian pimpinan cabang hampir 4 kali dalam proses nya. Bermula dari Bapak Syarif, Bapak Juden, Bapak Zulfa dan terakhir Bapak Nirwan.<sup>68</sup> Dalem fase dulu dengan sekarang kemajuan dan keberadaan BNI Syariah sangat menjadi solusi khususnya sekitaran BNI Syariah Fatmawati umum nya bagi masyarakat luas.

Setiap pemimpin cabang mempunyai keunikan dalam memimpin BNI Syariah Cabang Fatmawati, ada salah satu pemimpin yang ketika memimpin seriap karyawan nya di berikan pinjaman dari BNI Syariah bagi siapa yang belum mempunyai rumah, jadi setiap karyawan yang belum mempunyai rumah di berikan pinjaman oleh BNI Syariah untuk pembiayaan rumah dengan kebijakan-kebijakannya pimpinan cabang BNI Syariah yang tidak bertentangan dengan aturan atau SOP dari kantor BNI Syariah Pusat.<sup>69</sup>

Dan di dalam Corporate Plan UUS BNI tahun 2003 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan *spin off* tahun 2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 juni 2010 dengan beroprasinya BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS). Realisasi waktu *spin offm* bulan juni 2010 tidak terlepas dari faktor eksternal berupa

---

<sup>68</sup> Berdasarkan Hasil Wawancara Bapak Jejen, 15 April 2019

<sup>69</sup> Berdasarkan Hasil Wawancara Bapak Jejen, 15 April 2019

aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No.19 Tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Disamping itu, komitmen pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.

Juni 2014 jumlah cabang BNI Syariah mencapai 65 Kantor Cabang. 161 Kantor Cabang pembantu. 17 Kantor Kas. 22 Mobil Layanan Gerak dan 20 *Paymen Point*.<sup>70</sup>

## **6. BUDAYA KERJA BNI Syariah**

### a. Budaya kerja

#### Amanah

- 1) Jujur dan menepati janji.
- 2) Bertanggung jawab.
- 3) Bersemangat untuk menghasilkan karya terbaik.
- 4) Bekerja ikhlas dan utamakan niat ibadah.
- 5) Melayani melebihi harapan.

#### Jamaah

- 1) Peduli dan berani memberi maupun menerima umpan balik yang konstruktif
- 2) Membangun sinergis secara profesional.
- 3) Membagi pengetahuan yang bermanfaat.

---

<sup>70</sup> <https://www.bnisyariah.co.id> diakses pada 05-Mei-2019



- 4) Memahami keterkaitan proses kerja.
- 5) Memperkuat kepemimpinan yang efektif.<sup>71</sup>

## **7. Hasil Observasi**

### **a. Pelatihan Karyawan**

Pelatihan karyawan dilakukan 1x dalam 1 bulan dan di hadiri oleh Bapak Zulva selaku kontroling, Ketua Cabang yaitu Bapak Joko Santoso, Ibu Maudi selaku kepala SDM dan perdivisi masing-masing, keseluruhan jumlah yang hadir dalam pelatihan yaitu 10 karyawan, pada Tanggal 24, September 2018. Pada jam 09.00s/d 12.00. yang bertema “Analisis Keuangan yang Efesien untuk Perbankan Syariah”.

Yang menjadi pembicara yaitu Bapak Joko Santoso selaku kepala Cabang Fatmawati, dan sedikit pengantar dari bapak Zulvi selaku kontroling, beliau membicarakan manfaat bagi perbankan bila kita harus bisa lebih baik dalam menganalisa keuangan karna kita selaku mediator bagi masyarakat untuk ia yang membutuhkan dana maupun untuk ia yang menyalurkan dana, Ibu Maudi selaku Ketua SDM menjadi mederator sekaligus notulensi untuk acara pelatihan tersebut.

---

<sup>71</sup><https://www.bnisyariah.co.id> diakses pada 05-Mei-2019

## **B. Temuan Penelitian**

Dalam penelitian deskriptif kualitatif ini peneliti memaparkan temuan penelitian berdasarkan hasil observasi melalui wawancara dan dokumentasi dengan para informen atau narasumber yaitu, bapak jejen dan ibu maudi sebagai divisi sumberdaya manusia (SDM), dalam penelitian menganalisa data sangatlah penting yaitu untuk menelaah data yang telah di dapatkan dari beberapa literatur yang telah dipilih selama peneliti melakukan penelitian berlangsung. Selain itu berguna untuk menjelaskan dan menyelaraskan kebenaran temuan penelitian. Analisis data ini telah dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data dilapangan.<sup>72</sup>

Dari penelitian yang telah dilakukan, peneliti mendapatkan beberapa temuan yang dapat menggambarkan tentang “ strategi peningkatan kinerja Karyawan di BNI Syariah Fatmawati”

Melihat pada hasil penyajian data yang peneliti sajikan pada sub bab sebelumnya. Saat ini secara detail dan sistematis dapat peneliti sampaikan temuan-temuan penelitian apa saja yang di peroleh dari hasil penyajian data tersebut, yang sesuai dengan fokus dan subfokus penelitian. Adapun temuan penelitian adalah sebagai berikut :

---

<sup>72</sup> Berdasarkan Hasil Wawancara Ibu Maudi, 15 April 2019

## 1. Standarisasi Peningkatan Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Fatmawati

Wawancara pertama dilakukan dengan Bapak Jejen sebagai divisi sumber daya manusia di Ruang SDM Lantai 4 BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati untuk mengetahui lebih dalam bagaimana peningkatan kinerja karyawan di BNI Syariah Fatmawati, beliau memaparkan tentang peningkatan kinerja.<sup>73</sup>

SDM yang di miliki BNI Syariah memang belum berada di tingkat sempurna akan tetapi sesuai dengan harapan manajemen bidang dan pekerjaannya masing-masing, namun dalam tahap ini peningkatan kinerja karyawan sesuai dengan bidang nya.

Menurut Bapak Jejen dalam proses menjadikan karyawan yang berkompeten dalam suatu perusahaan atau perbankan BNI Syariah fatmawati mempunyai cara untuk meningkatkan kinerja karyawan agar lebih baik dalam bekerja antara lain yang di gunakan BNI Syariah Fatmawati dalam meningkatkan kinerja karyawan ialah, Rekrutmen, Pelatihan atau wordshop, Disiplin waktu, Kegiatan berjangka.<sup>74</sup>

Sebagai contoh seorang *Account Officer* yang baru bergabung masih belum bisa melakukan pembuatan proposal analisa keuangan untuk calon nasabah di karenakan *Bacground* pendidikan yang tidak sesuai atau belum pernah belajar materi tentang analisa laporan

---

<sup>73</sup> Berdasarkan Hasil Wawancara Bapak Jejen, 15 April 2019

<sup>74</sup> Berdasarkan Hasil Wawancara Bapak Jejen, 15 April 2019

keuangan. Contoh *Background* S1 komunikasi sehingga perlu diadakannya peningkatan karyawan tersebut melalui *training* analisa keuangan. Yang menjadi tolak ukurnya adalah pemahaman dan kejujuran dalam bekerja.

Untuk masalah kedepan peningkatan kinerja sudah pasti terus ada sistem yang tidak monoton, karna dengan *Background* pendidikan yang berbeda dan belum mengetahui BNI Syariah Fatmawati secara menyeluruh, dengan pelatihan di bidang masing-masing. Diajarkan dilakukan pendampingan dalam bekerja dan di berikan buku panduan sesuai dengan pekerjaan masing-masing.

Dari semua yang di terapkan BNI Syariah Fatmawati untuk meingkatkan kinerja karyawan. Dalam hal ini BNI Syariah tidak keluar dari apa yang di atur oleh BNI Syariah Pusat, karna BNI Syariah Fatmawati ini adalah cabang maka apa yang di terapkan oleh BNI Syariah Fatmawati harus sesuai dengan SOP, JUKNIS, JUPLAK dari BNI Syariah pusat karna ada buku panduan atau pedoman dari pusat. Untuk mengetahui kesesuaian atau penerapan yang di lakukan BNI Syariah Fatmawati, ada bagian *kontrolling* dari pusat.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Berdasarkan Hasil Wawancara Ibu Maudi, 15 April 2019

## 2. Kendala yang di hadapi BNI Syariah Cabang Fatmawati

Dalam dunia kerja perbankan semua instansi mempunyai kendala nya masing-masing dalam bekerja. Pada temuan penelitian ini bersumber dari Ibu Maudi selaku divisi SDM, kendala yang didapat yaitu dari individu karyawan masing-masing karena suatu sistem tidak akan berjalan apabila dari SDM tidak menerapkan sistem tersebut.

Salah satu kendalanya yaitu telat masuk kantor, kantor atau perbankan mempunyai jam operasional yang sudah ditetapkan, jika karyawan telat masuk kantor pimpinan dan nasabah tidak mau tau apa alasan yang diberikan karna pimpinan sudah memberikan jam operasional yang sudah ditetapkan dan menginformasikan jam operasional kepada nasabah.<sup>76</sup>

Dengan penyadaran hal ini BNI Syariah Fatmawati menerapkan sanksi, apabila dalam satu bulan karyawan telat masuk kantor sebanyak tiga kali maka dikenakan SP 1. Dengan tujuan agar karyawan bisa meningkatkan kedisiplinannya dalam bekerja dan penyadaran diri pada masing-masing karyawan, karna jika suatu perusahaan memiliki SDM yang tidak berkompeten dapat berpengaruh terhadap ketabilitas suatu perusahaan atau perbankan, sebab perusahaan dinilai bagus atau tidaknya dinilai dari kualitas pegawainya atau karyawannya.

---

<sup>76</sup> Berdasarkan Hasil Wawancara Ibu Maudi, 15 April 2019

### **3. Efisiensi Peningkatan Kinerja Karyawan**

Untuk melihat suatu perusahaan peningkatan kinerja karyawan membutuhkan biaya untuk peningkatan kinerja karyawan seperti pelatihan, workshop, kunjungan keluar kota. Peningkatan kinerja karyawan yang membutuhkan biaya di BNI Syariah Fatmawati ini mendapatkan biaya langsung dari BNI Syariah Pusat apapun kegiatannya sudah di wadahi oleh BNI Syariah Pusat, mulai dari transport, biaya penginapan, uang saku dan lain-lain, jadi BNI Syariah Fatmawati mengirimkan karyawannya yang diikut sertakan dalam kegiatan tersebut. Untuk menjadikan karyawan yang lebih berkualitas.<sup>77</sup>

### **4. Peningkatan kinerja melalui pendidikan non formal**

Di BNI Syariah Fatmawati ini upaya dalam meningkatkan kinerja melalui pendidikan non formal yaitu workshop, pelatihan yang mendapatkan sertifikasi, pendidikan non formal ini bukan berarti meniadakan pendidikan formal, pendidikan non formal ini menjadi pendukung dalam peningkatan kinerja kerja karyawan.

### **5. Standarisasi peningkatan kinerja karyawan yang efektif dan efisien**

Dari standarisasi peningkatan kinerja karyawan di BNI Syariah Fatmawati sesuai dengan bagian kerjanya masing-masing yang meliputi back office dan fronliner, dari kedua bagian kerja tersebut

---

<sup>77</sup> Berdasarkan Hasil Wawancara Ibu Maudi, 15 April 2019

mempunyai perbedaan salah satunya dengan cara berpakaian, back office yang dimana mempunyai satu hari untuk memakai pakaian yang casual sedangkan fornliner memiliki seragam khusus disetiap harinya.<sup>78</sup>

Dari data yang di dapat oleh peneliti, peneliti melihat semua yang di jalankan oleh BNI Syariah Fatmawati harus sesuai dengan aturan yang di tetapkan oleh BNI Syariah pusat. Jika tidak sesuai dengan aturan yang ada maka akan mendapat teguraan dari BNI Syariah yang dimana setiap harinya divisi *controlling* hadir di Kantor Cabang BNI Syariah Fatmawati.

### **C. Pembahasan Temuan Penelitian**

Pada bagian ini peneliti akan menyajikan pembahasan hasil penelitian yang telah di kemukakan pada sub-sub sebelumnya. Pembahasan hasil penelitian dilakukan dengan cara memaparkan temuan-temuan penelitian berdasarkan pandangan peneliti sebagai tindak lanjut, yang berupa antisipasi terhadap fokus penelitian seperti yang tertuang dalam tujuan penelitian, yaitu mendeskripsikan secara langsung secara luas tentang “strategi peningkatan kinerja karyawan di BNI Syariah Cabang Fatmawati”

---

<sup>78</sup> Berdasarkan Hasil Wawancara Ibu Maudi, 15 April 2019

## **1. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan BNI Syariah Cabang Fatmawati**

Dari hasil penelitian disini ditemukan ada banyak strategi yang dilakukan oleh BNI Syariah untuk meningkatkan Kinerja Karyawan, akan tetapi harus sesuai dengan apa yang di atur oleh BNI Syariah Pusat, seperti Standarisasi Operasional Perusahaan(SOP), Petunjuk Teknis (JUKNIS) dan Petunjuk Pelaksana (JUPLAK). Sesuai dengan pernyataan Ibu Maudi, saya akan menyampaikan beberapa hal pokok yang di terapkan oleh BNI Syariah Cabang Fatmawati.

### **a. PDPS (Pelatihan Dasar Perbankan Syariah)**

Dalam pelaksanaan pelatihan dasar perbankan syariah, pelatihan ini dilakukan ketika perekrutan karyawan baru di BNI Syariah Pelatihan ini di lakukan selama 3 hari.

PDPS (pelatihan dasar perbankan syariah) merupakan sebuah kewajiban yang harus ditekuni dan di fahami khususnya bagi calon karyawan baru dan umum nya bagi seluruh karyawan BNI Syariah Cabang Fatmawati, PDPS ( pelatihan Dasar Perbankan Syariah ) dilakukan berdasarkan permintaan pimpinan kepada cabang BNI Syariah Cabang Fatmawati, yang di dukung oleh BNI Syariah Pusat.

Bagi calon karyawan yang memenuhi standar kualifikasi maka akan langsung di rekrut menjadi karyawan untuk nantinya mengisi posisi jabatan yang tersedia, setelah itu



karyawan yang baru di rektur akan langsung dikontrak selama 1 tahun, maka selama 1 tahun kinerjanya baik maka akan diangkat menjadi karyawan tetap BNI Syariah Fatmawati.

b. Pelatihan

Pelatihan/ training biasa di tunjukan pada karyawan baru, hanya saja di BNI Syariah pelatihan ini sifatnya bertahap tidak hanya karyawan yang baru saja yang mengikuti pelatihan setelah baru direkrut, karyawan lama pun mengikuti pelatihan, dengan tujuan agar lebih berkualitas dan faham.

Seperti yang di katakan oleh Ibu maudi pelatihan ini sesuai ada yang di intruksikan oleh BNI Syariah Pusat, BNI Syariah Cabang Fatmawati hanya mengirim karyawan yang sekiranya harus di tingkatkan pemahaman dalam bekerja.<sup>79</sup>

c. Disiplin waktu

Di dunia kerja waktu sangat berharga dan penting, bila semua tidak berjalan dengan tepat waktu bagi suatu perusahaan/perbankan maka semua akan kacau. Dari hal ini BNI Syariah Cabang Fatmawati dalam masalah waktu agar karyawan di siplin sangat lah tegas, karena apa bila semua tidak di siplin akan berdampak kepada jam operasional yang

---

<sup>79</sup> Berdasarkan Hasil Wawancara Ibu Maudi, 15 April 2019

sudah di tentukan baik dari kebijakan kepala cabang atau dari BNI Syariah Pusat. Maka dari itu BNI Syariah Cabang Fatmawati menekan kepada karyawannya, jika ada yang terlambat 3 kali selama 1 bulan, karyawam tersebut akan di berikan SP 1.

d. Kegiatan berjangka

Dalam meningkatkan kinerja Karyawan BNI Syariah cabang Fatmawati, menerapkan sistem berjangka yang dimana sistem atau kegiatan berjangka ini harus di ikuti oleh semua karyawan seperti, setiap 2 kali dalam 1 minggu setiap karyawan harus datang lebih pagi pada pukul 07.00, untuk breafing yang dimana dalam berifing ini membahas bagaimana perkembangan masing-masing perdivisi di BNI Syariah Cabang Fatmawati.

Selanjutnya setiap hari Jumat karyawan harus masuk lebih pagi pada pukul 06.30, karna pada setiap hari jumat diadakan pengajian rutin setiap pagi untuk semua karyawan BNI Syariah Cabang Fatmawati. Lalu setiap 1 bulan sekali diakan pengajian bulanan dimana waktunya pada jumat sore atau malam sabtu.

Hal yang dilakukan BNI Syariah Cabang Fatmawati ini bertujuan untuk mensingkronisasikan antara kegiatan dunia dan

akhirat, belihat karna kita perusahaan atau perbankan yang berasaskan AL-qur'an dan hadist, agar setiap harinya semua yang menjadi pekerjaan menjadi ibadah.

Peneliti bisa menyatakan bahwa adanya training dan pelatihan-pelatihan yang di berikan BNI Syariah Cabang Fatmawati, bisa menjadikan karyawan yang terampil dan kreatif, faham dengan perbankan syariah dan dalam kegiatan berjangka BNI Syariah Cabang Fatmawati mengajarkan bahwa kita jangan terlalu mengurus urusan dunia karna masih ada urusan akhirat, maka semua bisa bernilai ibadah, dengan semua itu hal ini karyawan akan meningkat kerjanya dengan sesuai apa yang di atur oleh standarisasi operasional perusahaan ( SOP).

- e. Standarisasi peningkatan kinerja karyawan yang efektif dan efisien.

Dalam meningkatkan karyawan tidak bisa dibuat dengan seadanya dan asal jadi, tetapi harus di berikan proses yang baik dan benar agar peningkatan terhadap karyawan terjadi. Oleh karna itu peningkatan kinerja karyawan adalah salah satu kunci sebuah perusahaan, sebab dengan adanya karyawan yang handal maka akan mengangkat nama perusahaan atau perbankan.

Dengan hasil wawancara peneliti bahwa BNI Syariah bisa bertahan sampai sekarang karna kinerja karyawan sesuai harapan dan sesuai dengan keinginan konsumen. Ibu Maudi mengungkapkan BNI Syariah Cabang Fatmawati memiliki tenaga kerja atau

karyawan yang ahli di bidangnya masing-masing, jadi tidak ada *Trouble* atau permasalahan yang terlalu sulit.

Walapun memang suatu penilaian meningkat atau tidaknya karyawan tidak bisa diukur dengan bersama-sama atau satu waktu, karena setiap bidang mempunyai kualifikasi yang berbeda-beda.

Peneliti menyatakan dari hasil wawancara yang telah dilaksanakan bahwa pasti ada perbedaan antara karyawan yang memang lulusan atau sarjana perbankan syariah dengan jurusan-jurusan lain. Akan tetapi masalah ini tidak menjadi penghalang kinerja karyawan BNI Syariah Fatmawati, karena BNI Syariah mempunyai pelatihan-pelatihan untuk bisa meningkatkan kinerja karyawan.

## **2. Kendala yang di hadapi BNI Syariah Cabang Fatmawati dalam meningkatkan kinerja Karyawan**

Dalam suatu perusahaan dalam proses memajukan atau meningkatkan perusahaan atau karyawannya, mempunyai permasalahan atau kendala yang dihadapi, sesuai dengan temuan penelitian hasil dari wawancara oleh Ibu Maudi, dijelaskan bahwa kendala yang dihadapi oleh BNI Syariah Cabang Fatmawati dalam meningkatkan kinerja karyawan ialah terletak pada individu-individu karyawan.

Suatu perusahaan atau sejenisnya jika karyawannya tidak mematuhi aturan yang ada dalam bekerja maka perusahaan tersebut tidak

efektif, bahkan akan bangkrut karna karyawannya tidak mau mematuhi aturan yang ada seperti contoh, masih banyak nya karyawan yang datang telat dalam bekerja yang membuat jam oprasional sebagian nya terlambat sedangkan kebijakan ini langsung dar pimpinan cabang yang di dukung juga oleh Kantor BNI Syariah pusat.

Dan baru-baru ini kepala cabang mengeluarkan aturan untuk karyawan yang telat 3 kali selama 1 bulan akan di kenakan SP1, memang melihat angkat keterlambatan yang sangat banyak. karna back office dan front office saling bekerja sama, bahkan semua harus bekerja tim.

a. Back office

Back office adalah yang bertugas mengurus laporan-laporan penjualan atau berkas nasabah, keuangan maupun masalah administrasi dan tidak secara langsung melayani komsumen.

b. Front office

Front office adalah yang berurusan langsung dengan custmer terkait dengan jasa yang ditawarkan. Custmer atau calon custmer datang mencari informasi atau melakukan transaksi seperti menabung, atau menyimpan. Front office ialah seperti teller, costumer servic (CS).

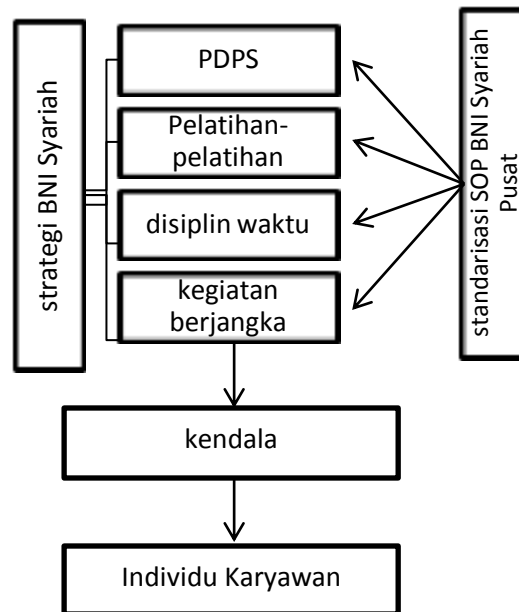
Jadi peneliti bisa menyimpulkan upaya yang dilakukan BNI Syariah Cabang Fatmawati untuk meningkatkan kinerja karyawan sudah baik dan efektif untuk dijalankan karna apa yang di jalankan langsung di kontrol oleh salah satu *controlling* dari kantor BNI Syariah Pusat, agar

terciptanya karyawan yang berkualitas dan bisa menjawab keinginan konsumen.

Dari upaya atau strategi yang di terapkan oleh BNI Syariah Cabang Fatmawati tidak semua berjalan sesuai dengan SOP yang ada, seperti kendala-kendala yagn di hadapi oleh BNI Syariah yang dimana harus bisa meminimalisir agar terciptanya atau tercapainya tujuan yaang sudah di rencanakan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang berkualitas.

Dari semua yang dijelaskan oleh peneliti berkaitan, antara strategi peningkatan kinerja karyawan dengan kendala-kendalanya. Peneliti coba gambarkan dalam tabel skema di bawah ini :

**Gambar 4.2**  
**Skema Strategi**



Jadi kurang lebih skema strategi yang diterapkan oleh BNI Syariah Cabang Fatmawati ialah berdasarkan SOP yang diberikan Oleh BNI Syariat pusat ada 4 (empat) yaitu PDPS, pelatihan-pelatihan, disiplin waktu, kegiatan berjangka. Dari keempat ini menjadi strategi BNI Syariah Cabang Fatmawati untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan kendala yang dihadapi BNI Syariah Cabang Fatmawati ialah pada individu-individu karyawan, yang masih ada tidak mengikuti.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. BNI Syariah Cabang Fatmawati dalam menerapkan strategi peningkatan kinerja karyawan mengacu pada standarisasi SOP yang dikeluarkan oleh kantor pusat. Beberapa kegiatan/bahan standarisasi yang dilakukan antara lain; Pelatihan Dasar Perbankan Syariah (PDPS), pelatihan-pelatihan, kegiatan berjangka dan yang menjadi hal penting ialah tentang kedisiplinan waktu, dan menjalankan aturan-aturan yang telah di terapkan oleh BNI Syariah pusat agar lebih efektif dan berkesinambungan.
2. Kendala-kendala BNI Syariah Cabang Fatmawati dalam meningkatkan kinerja karyawan ialah dari individu-individu karyawan dengan contoh, terlambat masuk kantor, berleha-leha dalam kantor dan tidak sesuai waktu dalam bekerja. Kurang bertanggung jawab atas apa yang di kerjakan, sesuai dengan aturan dan kegiatan/bahan standarisasi dari BNI Syariah Pusat.



## **B. Saran-saran**

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis mengajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Manajemen BNI Syariah hendaknya mencari karyawan tidak hanya lulusan ternama atau nilai terbaik, melainkan dengan mencari karyawan yang jujur dan disiplin waktu dalam bekerja, dan peneliti berharap BNI Syariah Cabang Fatmawati terus meningkatkan strategi-strategi yang di terapkan agar makin bertambahnya karyawan-karyawan yang berkompeten di segala bidang.
2. Memperluas pelatihan-pelatihan dan Tidak hanya memberikan pelatihan-pelatihan tentang perbankan melainkan perlu juga diberikan pelatihan-pelatihan tentang kejujuran dalam bekerja dan disiplin waktu dalam bekerja khususnya bagi karyawan yang di BNI Syariah Fatmawati, supaya kinerja karyawan meningkat di bidang masing-masing terutama memahami aspek-aspek keilmuan dan disiplin waktu yang sudah di atur oleh BNI Syariah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armanu, Thoyib, *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, Dan Kinerja: Pendekatan Konsep*. Dalam *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*.2014
- Anshori, Abdul Ghufron, *Perbankan Syariah Di Indonesia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Pres, 2017.
- Dafid, Freed, *Manajemen Strategi Konsep*, Jakarta: Prenhard Lindo, 2002  
Freeman, Stooner, *Manajemen Jilid I*, Jakarta: Intermedia, 1994
- Harry, Murti dan Veronika, Agustini Srimulyani, *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediaan Kepuasan Kerja*. Dalam *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntasin*, 2017.
- Ibriati, kartika alimuddin, *Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. (Penelitian Pada PT. Telkom Indonesia, tbk Cabang Makassar)*. Dalam *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2015.
- Iman, Muhammad Tindow, *Disiplin kerja, motivasi dan kompensasi pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Cilacap*. Dalam *Jurnal Emba*, 2015.
- Ismail, Muhammad Yusanto dan Karebet, Muhammad Widjajakusuma, *Manajemen Strategi Perspektif Syariah*, Jakarta: Prenhard Lindo, 2003
- Akhir, Khairul Lubis, *Pengaruh dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara*. Dalam *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2014.
- Lukman, *Strategi Rekrutmen Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (bps) Al-Salaam*, Skripsi Strata Satu pada Program Manajemen Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta. Jakarta, 2013.
- Leonardo, Agusta dan Eddy, Madiono Susanto, *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya*. Dalam *Jurnal Agora*, 2013.
- Muslehuddin, Mohammad, *Sistem Perbankan Dalam Islam*. Jakarta:Rine Cipta, 1990.
- Mutasowifin, Ali, *Menggagas Strategi Pengembangan Perbankan Syariah Di Pasar Nonmuslim*. Dalam *Jurnal Universitas Paramadina*.2016

- Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII, 2004.
- Ni Made, Nurcahyani, I.G.A. Dewi adnyani, *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Dalam *E-jurnal Manajemen Unud*, 2016.
- Ninu, Muljani, *Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Dalam *Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2016.
- Patricia M., Sahanggamu, Silvy L. Mandey, *Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. (Penelitian Pada PT. Bank Pengkreditan Rakyat Dana Raya)*. Dalam *Junral Emba*, 2015.
- Prihatini, Hesti, *Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia Di BRI Syariah Kantor Cabang Tangerang Bumi Serpong Damai (BSD)*. Dalam *Manajemen Perbankan Syariah*, 2018.
- Rahayu, Fuji Suci, *Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan, Manajemen dan Strategi Bisnis*. dalam *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2015.
- Ririvega, Kasenda, *Kompensasi Dan Motivasi Pengaruhnya Pada Kinerja Karyawan PT. Bangun Wenang Beverages Company*. dalam *Jurnal Emba*, 2014.
- Robert, Bodgan dan Steven, J. Taylor, *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif*, Penerjemah Arief Furchan, Surabaya: Usana Officer Printing, 1992, Cet. Ke-1.
- Samsuni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dalam *Jurnal Al-Falah*, 2014
- Suharimi, Arikunto, *Manajemen Penelitian*. Cet. Ke-2, Jakarta: PT. Renika Cipta, 1993.
- Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Alfabeta, 2008.
- Saputra, Febri, *Strategi Pengembangan Perbankan Syariah*. Dalam *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2016.
- Sardiman, *Pengantar Ilmu Manajemen*, jakarta: PT. Pronahallindo, t.t, 2013
- Supyadillah, Asep, *Hukum Perbankan Syari'ah*, Jakarta: PT. Wahana Kardofa, 2013.

Tanto, Wijaya dan Fransisca, Andreani, *Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama*. Dalam *Jurnal Agora*, 2015.

Untung, Sriwidodo, *Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Komunikasi, Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan*. Dalam *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2010.

Yuli, Suwati, *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda*. Dalam *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2014.

Yusuf, Burhanudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT RajaGrafindo. 2014.

<https://www.bnisyariah.co.id/id-id-perusahaan/tatakelola/kebijakanterkaittatakelola> di Akses Pada Hari Minggu 05 Mei 2019



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

STATUS : BERAKREDITASI

Kampus FAI-UMJ, Jln. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan  
Telepon/Fax (021) 7441887, Homepage : <http://fai.umj.ac.id/>  
E-mail : [faiumj@gmail.com](mailto:faiumj@gmail.com). Kode Pos 15419

Nomor : 33 /F.6-UMJ/II/2019  
Lamp : 1 (satu) bundel  
Hal : *Bimbingan Skripsi Mahasiswa*

Jakarta, 10 Jumadil Akhir 1440 H  
15 Februari 2019 M

Yth.  
Bapak Hamli Syaifullah, M.Si.  
Dosen Pembimbing Skripsi  
Fakultas Agama Islam UMJ  
di  
tempat

*Assalamu'alaikum W.W.*

Pimpinan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta mengharapkan kesediaan Bapak untuk menjadi pembimbing penulisan skripsi bagi mahasiswa :

Nama : KHOLIKUL KHAIRI DAROZAT  
Nomor Pokok : 2015570019  
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah  
Jenjang : Strata Satu (S1)  
Judul : *Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan di BNI Syariah Cabang Fatmawati*

Bersama ini dilampirkan proposal penulisan skripsi yang masih bersifat sementara dan perlu penyempurnaan. Kami mengharapkan agar proses bimbingan dapat diselesaikan paling lama 6 (enam) bulan.

Demikian, atas perhatian dan kerjasama yang baik Bapak kami ucapkan terimakasih.

*Wabillahittaufiq Walhidayah*  
*Wassalamu'alaikum W.W.*



Tembusan:

1. Yth. Dekan (Sebagai Laporan)
2. Yth. Ketua Program Studi MPS
3. Arsip



## LEMBAR KONSULTASI PENULISAN SKRIPSI

KHOLIKUL KHAIRI DAROZAT

Nama Mahasiswa : 2015570019  
No. Pokok :  
Judul Skripsi : Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan di BNI Syariah Cabang Fatmawati

Pembimbing : Bapak Hamli Syaifullah, M.Si.  
Tgl. Berakhir : 15 Februari s.d. 15 Agustus 2019

No.	Tanggal	Topik Permasalahan	Saran-saran	Paraf Pembimbing
	18-2-19	Kevisi Bab 1-3	Sesuaiikan sistematika telaah pra-riset dan uraian buku panduan penelitian	
	27/2-19	Kevisi bab 3	-> bab 3 berkesinambungan dengan SWOT. -> lampir penelitian lapangan	
	4/3/19	ACC Bab 1-3	-> masalah wawancara penelitian lapangan	
	25/3/19	tempur penelitian	-> pinjam tempur penelitian dari BNI Syariah ke BRI Syariah	
	26/4/19	Kevisi bab 4-5	Kevisi bab 4 dan 5 sesuai arahan	





**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

**STATUS : BERAKREDITASI**

Kampus FAI-UMJ, Jln. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan  
Telepon/Fax (021) 7441887, Homepage : <http://fai.umj.ac.id/>  
E-mail : [faiumj@gmail.com](mailto:faiumj@gmail.com). Kode Pos 15419

Nomor : <sup>10</sup>/F.6.1-UMJ/III/2019

Jakarta 29 Jumadits Tsani 1440 H

Hal : **Permohonan Riset/Penelitian**

6 Februari 2019 M

Kepada Yth.  
Kepala BNI Syariah  
Jl. Fatmawati Rt.2/5, Cilandak Barat, Jakarta Selatan  
di  
tempat

*Assalamu'alaikum W. W.*

Pimpinan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu agar mahasiswa kami:

Nama : KHOLIKUL KHAIRI DAROJAT  
Nomor Pokok : 2015570019  
Tempat Tgl/Lahir : Bekasi, 14 April 1997  
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah  
Jenjang : Strata Satu (SI)  
No. Handphone : 085694782621 / 089643418431

diperkenankan untuk melaksanakan riset/penelitian di tempat yang Bapak/Ibu pimpin. Penelitian/riset tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi yang berjudul:

*"Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan di BNI Syariah Cabang Fatawati, Jakarta Selatan"*




Demikian, atas perhatian dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu kami mengucapkan terimakasih.

*Wabillahittaufiq walhidayah*  
*Wassalamu'alaikum W. W.*

  
Tajudin, M.A.

Tembusan:

1. Yth. Dekan (Sebagai Laporan)
2. Arsip

No.	Tanggal	Topik Permasalahan	Saran-saran	Paraf Pembimbing
	29-4-19	Bab 1	Revisi Sesuai arahan	
	4-5-19	Abstrak	Untuk Bab 1-5 sudah ACC, hanya tinggal melengkap Abstrak	
	4-5-19	ACC 1-5	ACC untuk diteliti	

Catatan : 1. Lembar konsultasi ini agar dibawa dan diserahkan/diminta paraf dari pembimbing setiap konsultasi.

2. Topik permasalahan diisi oleh mahasiswa yang bersangkutan.

3. Lembar konsultasi ini harus diserahkan ke Fakultas ketika melakukan pendaftaran ujian skripsi.



## SURAT KETERANGAN RISET

No. Fms/01/1196/2019

*Assalamu'alaikumwarahmatullahiwabarakatuh*

PT.BNI Syariah Cabang Fatmawati yang berkedudukan di Jl. RS Fatmawati No. 30 C-D Cilandak Jakarta Selatan, dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Kholikul Khairi Darojat  
NIM : 2015570019  
Perguruan : Universitas Muhammadiyah Jakarta  
Fakultas : Agama Islam  
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah

Telah Melaksanakan Penelitian di Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati terhitung sejak tanggal 6 Februari 2019 s.d 16 Februari 2019 dengan Judul **"Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati Jakarta)"** pada Bank BNI Syariah Fatmawati. Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikumwarahmatullahiwabarakatuh*

Jakarta, 8 Mei 2019

PT BNI Syariah Cabang Fatmawati

A blue circular stamp of PT BNI Syariah Cabang Fatmawati is overlaid on a handwritten signature in black ink. The signature is written over the stamp and extends to the right. Below the signature, the name "Nanik Budi Rahayu" and the title "Operational Manager" are printed in black text.

Nanik Budi Rahayu  
Operational Manager

## LEMBAR PERTANYAAN WAWANCARA

**Nama** : **Kholikul Khairi Darojat**  
**NIM** : **2015570019**  
**Judul Skripsi** : **Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan di BNI Syariah Cabang Fatmawati**  
**Program Studi** : **Manajemen Perbankan Syariah**  
**Informan** : **Bpk. Jejen dan Ibu. Maudi**  
**Jabatan** : **Divisi Sumber Daya Manusia**  
**Perusahaan** : **BNI Syariah Cabang Fatmawati**

1. Bagaimana sejarah berdirinya BNI Syariah Cabang Fatmawati ?  
Jawab : sejarah berdirinya bisa di lihat situs kami yaitu [www.bnisyariah.co.id](http://www.bnisyariah.co.id).
2. Strategi apa yang di gunakan BNI Syariah Cabang Fatmawati dalam meningkatkan kinerja karyawan ?  
Jawab : kalo strategi ini kita merujuknya kepada pusat, perintah dari pusat, dari pusat sendiri misalkan, ada jadwal untuk pelatihan atau seperti wokshop, itu pusat yang menjadwalkan dan pusat memberikan perintah pelatihan itu di berikan untuk unit mana atau cabang mana, semisalnya cabang fatmawati yang di perintahkan, maka kita tinggal mendaftar, seperti contoh kemarin di unit ADC, kita tinggal hitung berapa orang setelah itu baru kita berangkatkan. Klo untuk strategi nya kita merujuk kepusat, karna di pusat ada aturan atau SOP nya., lalu kalo di kita cabang fatmawati balik lagi ke pimpinannya sebab pimpinannya mempunyai gayanya masing-masing, kalo yang sekarang ini lebih kedisiplin waktu. Setiap hari senin dan rabu selalu ada morning breafing, nah setiap hari senin itu masuk jam 07.30 harus sudah ada disini untuk morning breafing, nantin setiap unit itu shering kepada pimpinan, berita apa aja selama seminggu, perkembangan atau apa ada penurunan. Lalu di setiap hari jumat kita cabang fatmawati ada penyajian, dari jam 07.00 sampai jam

08.00. Karna kita menanamkan satu salah 1 prinsip kita kerja tidak hanya mementingkan dunia tapi akhirat juga.

3. Faktor apa yang menyebabkan strategi BNI Syariah Cabang Fatmawati tidak berjalan dengan baik ?

Jawab : faktor nya itu dari individu karyawan nya itu karna kadang udah tahu masuk jam 07.30 masih aja telat dengan alasan macet padahal nama nya jakarta hal biasa kan kalo macet baru – baru ini pegawai yang telat 3 kali selama 1 bulan akan dikenakan Sp 1 , baru dari pimpinan yang sekarang ini,

4. Apakah aturan untuk disiplin waktu ini baru diterapkan?

Jawab : sebenarnya hal ini sudah dari dulu, mungkin gaya kepemimpinan yang berbeda, cuman kadang aturan itu menjadi naik turun, kadang ditegaskan dan kadang tidak, mungkin untuk saat ini pimpinan melihat ada kekurangan di situ, maka ditegaskan lagi., sebab ada jam oprasional yang dimana nasabah tidak mau tau.

5. Apakah ada strategi yang diutamakan untuk meningkatkan kinerja karyawan BNI Syariah Cabang Fatmawati?

Jawab : seperti yang di awal tadi saya sebutkan setiap ada aturan baru ada SOP baru, maka strateginya bagaimana pusat memberikan aturan.

Dan salah satu kegiatan berjangka untuk sekarang – sekarang ini yang lagi diutamakan, cuman ngga tentu ngga menjadi acuan juga kadang hari ini kegiatan berjangka kita jadikan prioritas, nanti bulan depan masalah tepat waktu yang diprioritaskan jadi seperti itu.

6. Seberapa besar biaya peningkatan kinerja karyawan baik internal atau eksternal BNI Syariah Cabang Fatmawati ?

Jawab : biaya yang dikeluarkan itu langsung dari pusat, seperti halnya jika ada pelatihan atau workshop itu pusat yang membiayai kita tinggal mengirim aja, mungkin aja juga biaya dari kita jadi sistem nya rembes nanti pusat bakal menggantikan biayanya keseluruhannya, seperti biaya penginepan, transportasi, pemateri begitu,

7. Pelatihan atau workshop jenis apa yang diberikan oleh pusat ?

Jawab : pelatihan seperti pelatihan dasar perbankan syariah (PDPS), untuk karyawan baru, pelatihan- pelatihan biasa untuk unit masing- masing.

8. Apakah ada peningkatan kinerja melalui pendidikan non formal di BNI Syariah Cabang Fatmawati ?

Jawab : seperti yang tadi saya sebutkan ada pelatihan, workshop, PDPS, mungkin ada banyak lagi, cuman biasanya seperti sertifikasi, jadi melalui pelatihan terlebih dahulu setelah itu baru sertifikasi, melalui ujian – ujian.

9. Dari semua standarisasi peningkatan kinerja karyawan manakah yang paling efektif dan efisien yang di gunakan BNI Syariah Cabang Fatmawati ?

Jawab : seperti yang tadi saya sebutkan semua kembali ke standarisasi dari pusat, seperti contoh berpakaian, back office dan frome lainen, seperti back office setiap hari jumat itu ada aturan dari pusat untuk memakai pakaian muslim atau keswel beda dengan from lainen, yang dimana harus berseragam karna berhubungan langsung dengan nasabah

10. Jika ada aturan dari pusat apakah dari cabang bisa menolak atau menyesuaikan agar aturan itu dari pusat bisa nyaman untuk cabang ?

Jawab : sejauh ini misalkan ada aturan yang terbaru dari pusat, di kita ini ada dua orang perwakilan dari pusat nama nya BIC bren internasional control, mereka yang memantau kita cabaang, kan pusat sudah memberikan aturan baru cabang harus ikut dengan aturan itu mereka yang memantau jika cabang tidak menjalankan aturan dari pusat. Jika ada tidak sesuai dengan yang diatur oleh pusat BIC ini akan menegur, karna kita setiap tahun itu ada audit internal dan audit eksternal ke pusat, makannya kita ngga bisa sembarangan. Atauran dari pusat tidak bisa di negosiasi atau fleksibel.



## Daftar Riwayat Hidup



### DATA PRIBADI / *Personal Details*

Nama : Kholikah Khairi Darajat  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Tempat, Tanggal Lahir : Bekasi, 14 - 04 - 1997  
Agama : Islam  
Nomor Telpon/HP : 089643418431  
Email : serenadakholik@gmail.com

### RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SDN Gunung 02 Petang Jakarta Selatan : 2008 - 2009
2. MTS Al-Falahiyah Tanggrang Banten : 2011 - 2012
3. MA Al-Falahiyah Tanggrang Banten : 2014 - 2015
4. Universitas Muhammadiyah Jakarta - Cirendeu : 2015 - 2019