

# **SKRIPSI**

**SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH  
MANDIRI KC KEDATON TAHUN 2018**

**OLEH**

**MAYLAN LUSITA**

**NPM : 1502100272**



**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO  
1441 H/2019 M**

**SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH  
MANDIRI KC KEDATON TAHUN 2018**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi (S.E)

**OLEH**

**MAYLAN LUSITA**

NPM : 1502100272

**Pembimbing I : Drs. Dri Santoso, M.H**

**Pembimbing II : Dliyaul Haq, M.E.I**

**Jurusan Perbankan Syariah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) METRO**

**1441 H/2019 M**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH MANDIRI KC KEDATON TAHUN 2018**

Nama : **MAYLAN LUSITA**  
NPM : 1502100272  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Jurusan : SI Perbankan Syariah

## MENYETUJUI

Untuk dimunaqosyahkan dalam sidang munaqosyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro.


Metro, Oktober 2019

Pembimbing I,

Pembimbing II,



**Drs. Dri Santoso, MH.**  
NIP. 19670316 199503 1 001



**Dliyaul Haq, M.E.I**  
NIP. 19812101 201503 1 002



**PENGESAHAN SKRIPSI**

No. 3332 / In. 28-3 / D / PP. 00-9 / 11 / 2019

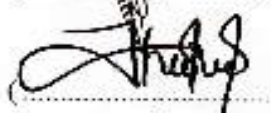
Skrripsi dengan Judul: **SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH MANDIRI KC KEDATON TAHUN 2018**, disusun Oleh: **MAYLAN LUSITA**, NPM: 1502100272, Jurusan: **S1 Perbankan Syariah** telah diujikan dalam sidang munaqosyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam pada Hari/Tanggal: **Jum'at: 08 November 2019**.

**TIM PENGUJI:**

Ketua/Moderator : Drs. Dri Santoso, MH.

()

Penguji I : Hermanita, SE,MM.

()

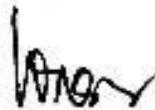
Penguji II : Dliyaul Haq, M.E.I

()

Sekretaris : Esty Apridasari, M.Si

()

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



**Dr. Widhiya Ningsiang, M.Hum.**  
NIP. 19720923 200003 2 002

## NOTA DINAS

Nomor :  
Lampiran : 1 (satu) berkas  
Hal : **Pengajuan untuk Dimunaqsyahkan  
Saudara Maylan Lusita**

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro  
Di

Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah Kami mengadakan pemeriksaan, bimbingan dan perbaikan  
seperlunya maka skripsi saudara:

Nama : **MAYLAN LUSITA**  
NPM : 1502100272  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Jurusan : S1 Perbankan Syariah  
Judul : **SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK  
SYARIAH MANDIRI KC KEDATON TAHUN 2018**

Sudah dapat kami setuju dan dapat diajukan ke Fakultas Ekonomi dan  
Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro untuk dimunaqsyahkan.


Demikianlah harapan kami dan atas perhatiannya, kami ucapkan terima  
kasih.

*Wassalammu'alaikum Wr. Wb.*

Metro, Oktober 2019

Pembimbing I,

Pembimbing II,

  
**Drs. Dri Santoso, MH.**  
NIP. 19670316 199503 1 001

  
**Dliyaul Haq, M.E.I**  
NIP. 19812101 201503 1 002

## ABSTRAK

### SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH MANDIRI KC KEDATON TAHUN 2018

Oleh

**Maylan Lusita**

1502100272

Penilaian kinerja karyawan merupakan aspek yang penting dalam menciptakan iklim yang sehat dan menyegarkan pada perusahaan khususnya pada perusahaan yang berorientasikan laba. Penilaian kinerja akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton, kinerja karyawan sangat diperhatikan karena kinerja yang tinggi dari seseorang karyawan akan menghasilkan meningkatnya kinerja secara keseluruhan diantaranya kuantitas kerja, kualitas kerja, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap, dan kehadiran.

Jenis penelitian yang dilakukan peneliti adalah yaitu penelitian lapangan atau *field research*, dimana penelitian lapangan adalah suatu penelitian yang dilakukan di lokasi penelitian dengan bersifat deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data peneliti menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Wawancara dalam penelitian ini peneliti mewawancarai Brand Manager Operational, Bagian Administrasi Pembiayaan, dan *Marketing* Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kedaton.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem penilaian kinerja yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri KC Kedaton menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI). *Key performance indikator* ini merupakan kunci atau alat atau sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya, dan karyawan akan mengetahui hasil kinerjanya selama bekerja di perusahaan tersebut. sistem penilaian kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton dilihat dari sikap seseorang karyawan dalam melayani anggota pembiayaan harus mempunyai sikap amanah artinya bahwa kita seorang karyawan berperan untuk memberikan layanan yang memuaskan kepada seorang nasabah dan mempunyai sikap profesional. Disamping itu seorang karyawan juga harus mempunyai sikap sopan, santun, dan ramah dalam melayani setiap nasabah yang datang ke Bank Syariah Mandiri KC Kedaton. Sistem kinerja pada seseorang karyawan sesuai dengan prosedur SOP (*Standard Operating Procedure*). Kinerja sudah sesuai indikator kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian..

## ORISINALITAS PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Maylan Lusita  
NPM : 1502100272  
Jurusan : S1 Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Menyatakan bahwa Skripsi ini secara keseluruhan adalah asli hasil penelitian saya kecuali bagian-bagian tertentu yang dirujuk dari sumbernya dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Metro, Oktober 2019  
Yang Menyatakan

  
MAYLAN LUSITA  
NPM 1502100272

## MOTTO



*Artinya : Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang  
Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan)  
pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan. (QS. Al Ahqaf: 19)<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Departemen Agama Islam RI, *Al-Qur'an Tajwid & Terjemah* (Bandung: CV Penerbit Dipenogoro, 2010), 504.



## PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur yang sebesar-besarnya kepada Allah SWT. Saya persembahkan Skripsi ini kepada:

1. Kedua orang tuaku Bapak Wasilan dan Ibu Ruwik Juita yang tidak pernah lelah mendo'akan dan mendukung peneliti baik dalam bentuk moril materil serta tak pernah henti memberikan kasih sayang dan motivasi yang tiada batas.
2. Adikku Mela Andyni yang aku sayangi
3. Kakek dan Nenekku yang selalu menasehatiku untuk terus giat belajar.
4. Mb Ipung yang selalu suport dan mendukungku
5. Bapak Drs. Dri Santoso, M.H selaku pembimbing I yang selalu sabar memberikan pengarahan dan bimbingan yang sanga tberharga.
6. Bapak Dliyaul Haq, M.E.I
7. selaku pembimbing II yang selalu sabar memberikan pengarahan dan bimbingan hingga skripsi ini selesai.
8. Sahabat-sahabat terbaikku Sinta Puspita sari, Nurma Fitriana, Marhamah, Ani Sholeha, yang telah memberi semangat dan motivasi.
9. Annas Ways Alqorni yang selalu menyemangatiku
10. Almamater IAIN Metro tempatku menuntut ilmu dan memberikan pelajaran-pelajaran intelektual yang berharga.

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Wr.Wb*

Segalapuji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri Syariah Kcp Kedaton Tahun 2018**” ini tanpa ada halangan suatu apapun. Rahmat dan salam mudah-mudahan senantiasa Allah tetapkan kepada Nabi Muhammad saw yang telah menghantarkan umatnya kealam yang penuh barokah.

Peneliti menyadari bahwa dalam menyusun skripsi ini tidak akan selesai tanpa ada bantuan dan bimbingan serta dorongan yang peneliti terima. Oleh sebab itu peneliti ucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu baik moral maupun material terutama kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Enizar, M.Ag selaku Rektor IAIN Metro
2. Ibu Dr. Widhiya Ninsiana, M.Hum selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Ibu Reonika Puspitasari, M.E.Sy selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah
4. Bapak Drs. Dri Santoso, M.H selaku pembimbing I dan Bapak Dliyaul Haq, M.E.I selaku pembimbing II dalam penelitian skripsi ini.
5. Semua dosen yang telah turut membantu dan mendorong penyelesaian peneliti skripsi ini.

6. Rekan-rekan seperjuangan yang telah memberikan bantuan dalam penelitian skripsi ini.

Peneliti berharap mudah-mudahan Skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan khususnya pada peneliti.

Metro, Oktober 2019  
Peneliti,



**MAYLAN LUSITA**  
NPM. 1502100272

## DAFTAR ISI

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| <b>HALAMAN SAMPUL</b> .....                  | <b>i</b>       |
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                   | <b>ii</b>      |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....             | <b>iii</b>     |
| <b>NOTA DINAS</b> .....                      | <b>iv</b>      |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....              | <b>v</b>       |
| <b>ABSTRAK</b> .....                         | <b>vi</b>      |
| <b>HALAMAN ORISINALITAS PENELITIAN</b> ..... | <b>vii</b>     |
| <b>HALAMAN MOTTO</b> .....                   | <b>viii</b>    |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....             | <b>ix</b>      |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                  | <b>x</b>       |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                      | <b>xii</b>     |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                 | <b>xv</b>      |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                     |                |
| A. Latar Belakang Masalah.....               | 1              |
| B. Rumusan Masalah .....                     | 8              |
| C. Tujuan Penelitian .....                   | 8              |
| D. Manfaat Penelitian .....                  | 9              |
| E. Penelitian yang Relevan .....             | 9              |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI</b>                 |                |
| A. Sistem Penilaian.....                     | 12             |
| 1. Pengertian Sistem Penilaian.....          | 12             |
| 2. Tujuan Penilaian.....                     | 14             |
| 3. Indikator Penilaian Kinerja .....         | 18             |
| 4. <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> ..... | 19             |
| B. Kinerja Karyawan .....                    | 21             |
| 1. Pengertian Kinerja Karyawan .....         | 21             |
| 2. Ukuran Kinerja Karyawan .....             | 23             |

|  |    |
|--|----|
| 3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan ..... | 24 |
| 4. Penilaian Kinerja Karyawan .....                      | 25 |

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| A. Jenis dan Sifat Penelitian ..... | 30 |
| B. Sumber Data .....                | 31 |
| C. Teknik Pengumpulan Data .....    | 33 |
| D. Teknik Analisis Data .....       | 34 |

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

|  |    |
|--|----|
| A. Hasil Penelitian .....  | 36 |
| 1. Profil Bank Syariah Mandiri KC Kedaton.....                               | 36 |
| a. Sejarah Bank Syariah Mandiri KC Kedaton .....                             | 36 |
| b. Visi, Misi dan Tujuan Bank Syariah Mandiri KC Kedaton<br>.....            | 38 |
| c. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KC Kedaton.                      | 40 |
| d. Produk-produk Bank Syariah Mandiri KC Kedaton .....                       | 41 |
| 2. Deskripsi Data Penelitian .....   | 47 |
| a. Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KC Kedaton ..                       | 47 |
| b. Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri<br>KC Kedaton..... | 57 |
| B. Pembahasan .....  | 60 |

### **BAB V PENUTUP**

|                     |    |
|---------------------|----|
| A. Kesimpulan ..... | 65 |
| B. Saran.....       | 65 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Persaingan yang terjadi pada era globalisasi sekarang ini menuntut perusahaan untuk selalu menyesuaikan strateginya dengan perubahan yang terjadi agar tetap bisa bertahan hidup. Sumber daya manusia merupakan peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Pengembangan SDM dilakukan untuk membentuk personal yang berkualitas dengan keterampilan, kemampuan kerja, dan loyalitas kerja kepada suatu perusahaan ataupun organisasi.

Bank merupakan salah satu bentuk perusahaan yang bertujuan untuk memperoleh suatu profit, dimana setiap perkembangannya cukup mempengaruhi bagi perekonomian nasional. Namun kemajuan ataupun kemunduran suatu perusahaan sangat ditentukan oleh komponen-komponen yang ada di dalamnya. Peran SDM dalam menentukan keberhasilan perusahaan tidak dapat diabaikan. Jeffrey Pfeffer berargumentasi bahwa sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing yang mampu menghadapi berbagai tantangan.<sup>2</sup>

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Meskipun didukung dengan sarana dan prasarana tetapi sumber

---

<sup>2</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (Jakarta: Kencana, 2009), 19.

daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu perusahaan baik perusahaan dalam skala besar maupun kecil, karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan perusahaan serta mempertahankan dan mengembangkan perusahaan dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman.<sup>3</sup>

Sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang menduduki suatu posisi atau orang-orang yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan pada suatu perusahaan tertentu.<sup>4</sup> Karyawan merupakan salah satu sumber daya manusia yang merupakan ujung tombak dari sebuah perusahaan. Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan dan perusahaan membutuhkan semangat dalam bekerja. Perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawan agar karyawan dapat mengoptimalkan kinerjanya. Hal ini berkaitan dengan cara pemeliharaan perusahaan terhadap semangat kerja karyawannya untuk mengoptimalkan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan. Supaya proses tersebut berjalan lancar dan seimbang maka diperlukan suatu penilaian kinerja untuk menjadi pemicu peningkatan semangat kerja karyawan.

Kinerja adalah titik akhir orang, sumber daya dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama-sama dengan maksud untuk menghasilkan hal-hal

---

<sup>3</sup> Susilo Susiawan, Abdul Muhid, "Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Perusahaan", *Persona* Vol. 4, No. 03 September 2015, 304.

<sup>4</sup> M. Nazar Almasri, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam", *Kutubkhanah* Vol.19, No.2 Juli -Desember 2016, 134

tertentu, apakah produk yang kasatmata atau jasa yang kurang terlihat langsung. Sejauh interaksi ini memberikan hasil dalam tingkat dan mutu yang dikehendaki, pada level biaya yang disepakati, kinerja akan dinilai memuaskan, baik atau mungkin luar biasa.<sup>5</sup>

Penilaian kinerja karyawan merupakan aspek yang penting dalam menciptakan iklim yang sehat dan menyegarkan pada perusahaan khususnya pada perusahaan yang berorientasikan laba. Penilaian kinerja akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Saat pelaksanaannya, penilaian kinerja karyawan mungkin menghadapi beberapa kendala seperti terlibatnya emosional dari penilai sehingga mengakibatkan penilaian menjadi kurang obyektif. Faktor penilaian obyektif memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur misalnya kuantitas misalnya adalah menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sesuai target yang telah ditetapkan, kualitas misalnya adalah pekerjaan karyawan dikerjakan tepat pada waktunya, kehadiran dan sebagainya sedangkan faktor- faktor subyektif cenderung berupa opini seperti menyerupai sikap, kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Faktor- faktor subyektif seperti pendapat dinilai meyakinkan apabila didukung oleh kejadian-kejadian yang terdokumentasi. Sumber daya manusia dapat dikatakan berkualitas manakala mereka mempunyai kemampuan untuk melaksanakan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemampuan tersebut hanya dapat dicapai manakala

---

<sup>5</sup> Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai* (Yogyakarta: Elmatara, 2017), 9.



mereka mempunyai bekal pendidikan latihan dan pengalaman yang cukup memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.<sup>6</sup>

Pentingnya penilaian karyawan atau kinerja karyawan pun dapat pula memberikan dampak positif bagi kedua belah pihak.<sup>7</sup> Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan. Untuk menetapkan tingkat kinerja karyawan, dibutuhkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang adil membutuhkan standar. Patokan yang dapat digunakan sebagai perbandingan terhadap kinerja antar karyawan. Setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran. Menurut Bernardin & Russel, kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya (*Cost Effectiveness*) merupakan tingkatan di mana sumber daya perusahaan, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
5. Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal Impact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling

---

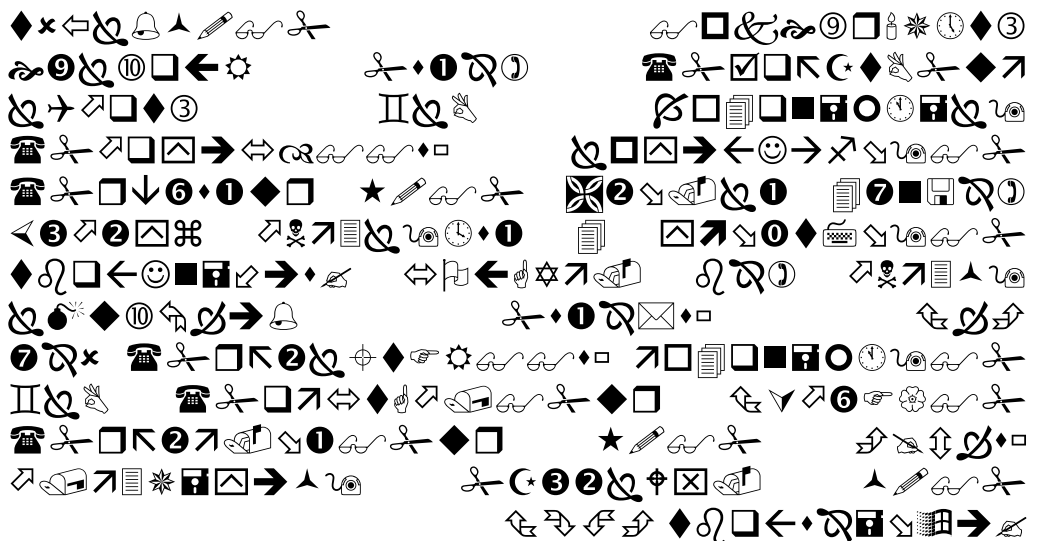
<sup>6</sup> Merisa Fajar Aisyah, dkk., "Kualitas Sumber Daya Manusia, Profesionalisme Kerja, Dan Komitmen Sebagai Faktor Pendukung Peningkatan Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Jember", *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi* Volume IV (1) 2017, 132.

<sup>7</sup> M. Budihardjo, *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan* (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), 9.

menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.<sup>8</sup>

Indikator dalam penilaian kinerja berbeda-beda dan akan menghasilkan hasil yang bagus apabila dibarengi dengan disiplin kerja yang tinggi, oleh karena itu disiplin kerja juga sangat mempengaruhi penilaian kinerja karyawan dalam setiap perusahaan. Disiplin merupakan ketaatan atau kepatuhan terhadap peraturan, karyawan yang mempunyai ketaatan atau kepatuhan tinggi terhadap peraturan suatu perusahaan pasti kinerjanya dalam bekerja sangat bagus. Oleh karena itu, disiplin sangat ditekankan dalam urusan dunia dan terutama urusan akhirat. Khususnya di bidang syariah yang menuntut setiap karyawannya untuk disiplin dalam segala hal karena akan berpengaruh terhadap keberhasilan atau laba bank syariah itu sendiri. Tidak heran jika Allah memerintahkan kaum beriman untuk membiasakan disiplin.

Perintah itu tersirat dalam Q.S. Al-Jumu'ah ayat 9-10:



*Hai orang-orang beriman, apabila diseru untuk menunaikan shalat Jum'at, Maka bersegeralah kamu kepada mengingat Allah dan*

<sup>8</sup> Eko Setiobudi, "Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridharma Kencana", *Journal of Applied Business and Economics* Vol. 3 No. 3 (Mar 2017), 177.

*tinggalkanlah jual beli. yang demikian itu lebih baik bagimu jika kamu Mengetahui. Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung. (QS. Al Jumu'ah: 9-10)<sup>9</sup>*  
Allah menganjurkan hamba-hambanya yang beriman untuk menjawab

panggilan shalat pada hari jumat, Allah berkata : Wahai orang-orang yang beriman kepada Allah dan Rasul-Nya, jika telah dikumandangkan adzan oleh muadzin, dan hadapan kalian imam telah naik mimbar pada hari jumat untuk melaksanakan shalat, jangan lewatkan untuk berdzikir kepada Allah yaitu shalat dan mendengarkan khutbah, tinggalkan oleh kalian muamalah perdagangan, dan ketahuilah bahwa yang diperintahkan kepada kalian, lebih baik dari sibuk dengan berdagang dan mencari keduniaan jika kalian mengetahui apa balasan akhirnya.

Bank syariah harus mempunyai sumber daya manusia yang unggul untuk mendapatkan profit yang sebanyak-banyaknya. Yaitu dengan cara melakukan penilaian kinerja untuk para karyawannya yaitu seluruh karyawan Bank Syariah Mandiri KC Kedaton dan menambah disiplin kerja karyawan agar dapat mengetahui prestasi karyawan diantaranya kuantitas kerja, kualitas kerja, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap, dan kehadiran. Dengan diketahuinya prestasi karyawan maka akan diketahui sumber daya manusia yang berkompeten.

Bank Syariah Mandiri merupakan salah satu bank umum syariah (BUS) di Indonesia yang kehadirannya semenjak tahun 1999, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999,

---

<sup>9</sup> Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: CV. Dipenogoro, 2010), 210.

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

Pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton, kinerja karyawan sangat diperhatikan karena kinerja yang tinggi dari seseorang karyawan akan menghasilkan meningkatnya kinerja secara keseluruhan diantaranya kuantitas kerja, kualitas kerja, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap, dan kehadiran. Sementara itu, berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan Kepala Bank Syariah Mandiri KC Kedaton terkait kinerja, peneliti menemukan adanya permasalahan sesuai dengan indikator kinerja, antara lain: kuantitas karyawan yang masih dinilai kurang (penyelesaian tugas pekerjaan agar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan contohnya pada bagian *marketing* dalam memasarkan produk yang ada di Bank Syariah Mandiri KC Kedaton), masih rendahnya kualitas kerja yang dihasilkan karyawan (ada beberapa pekerjaan yang dihasilkan masih kurang optimal contohnya pada bagian *teller* dimana masih ada *complain* dari nasabah tentang pelayanan yang lambat, rendahnya produktivitas perusahaan inovasi yang terhambat (semangat kerja menurun), yang dalam keseluruhan ini akan menghambat kinerja pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton di masa depan, sehingga tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tidak sesuai dengan yang diharapkan, masih rendahnya inisiatif karyawan, dimana karyawan tidak menggunakan seluruh waktu kerjanya dengan hal lain diluar pekerjaan (ketika ada beberapa tugas

yang belum dilaksanakan oleh beberapa karyawan contohnya pada bagian *Account Officer* karena kerja di luar sehingga AO tidak menggunakan seluruh waktu kerjanya).<sup>10</sup> Sedangkan berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu AO disebutkan bahwa karena bidang pekerjaan AO di lapangan maka AO tidak bisa bekerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan.<sup>11</sup> Dipilihnya Bank Syariah Mandiri KC Kedaton karena letak yang strategis sehingga memudahkan peneliti untuk melakukan penelitian.

Perkembangan Bank Syariah Mandiri yang pesat dibanding dengan bank yang lain tentu saja tidak lepas dari peran sumber daya manusianya, karena dalam setiap perusahaan yang bagus pasti terdapat sumber daya manusia yang handal pula. Berdasarkan hal-hal di atas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai: “**Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton Tahun 2018**”.

## **B. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: Bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton?

## **C. Tujuan Penelitian**

---

<sup>10</sup> Ujang Murni, Kepala Bank Mandiri Syariah KCP Kedaton, *Interview* pada tanggal 20 Maret 2019

<sup>11</sup> Arif Budiman, AO Bank Mandiri Syariah KCP Kedaton, *Interview* pada tanggal 20 Maret 2019

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian skripsi ini adalah: Untuk mengetahui sistem penilaian kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dilakukan untuk menambah khasanah keilmuan penelitian di bidang perbankan secara umum dan perbankan syariah secara khususnya. Penelitian merupakan kesempatan yang baik untuk menerapkan teori khususnya di bidang perbankan dalam dunia praktik yang sesungguhnya serta untuk mengembangkan pemikiran mengenai kinerja karyawan.

##### 2. Bagi Bank Syariah Mandiri

Sebagai bahan pertimbangan dalam memberi motivasi kepada karyawan dan menilai karyawan yang memiliki kemampuan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan Bank Syariah Mandiri.

##### 3. Bagi Akademik

Memberikan informasi dan tambahan referensi dalam hal perbankan syariah. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi pembaca dan dapat memberikan informasi bagi penelitian lain yang berkaitan dengan bidang perbankan.

#### **E. Penelitian Relevan**

Sebelum penelitian yang peneliti lakukan, telah ada beberapa hasil penelitian yang berhubungan dengan Penilaian Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton. Beberapa karya ilmiah dan hasil penelitian sebelumnya yang pokok bahasannya hampir sama dengan penelitian ini adalah:

*Pertama*, dalam Skripsi yang disusun oleh Nanik Ustadiyatun, dengan judul “Evaluasi Kinerja Karyawan Baitul Maal Wa At Tamwil Mitra Usaha Ummat Ngemplak Sleman Yogyakarta”,<sup>12</sup> di dalamnya menjelaskan Salah satu proses Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu pengevaluasian. Dengan batasan manajemen SDM, peneliti mencoba menganalisis pelaksanaan evaluasi kinerja sumber daya manusia BMT Mitra Usaha Ummat, melalui sebuah penelitian dengan judul: Evaluasi Kinerja Karyawan BMT Mitra Usaha Ummat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BMT Mitra Usaha Ummat sudah mengimplementasikan evaluasi karyawan secara rutin. Evaluasi kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menetapkan tujuan, unsur-unsur yang dievaluasi waktu pelaksanaan, pada evaluasi serta metode yang digunakan dalam evaluasi. Hal ini sangat dipadukan untuk mengukur sejauhmana tingkat perkembangan BMT Mitra Usaha Ummat.

*Kedua*, dalam Jurnal yang disusun oleh Widha Mandasari dengan judul: “Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Operasional Melalui Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja (Studi Kasus Pada Lembaga

---

<sup>12</sup> Nanik Ustadiyatun, “Evaluasi Kinerja Karyawan Baitul Maal Wa At Tamwil Mitra Usaha Ummat Ngemplak Sleman Yogyakarta”, *Skripsi*, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2018.

Penyiaran Publik RRI Semarang)”,<sup>13</sup> Berdasarkan hasil penelitian, motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan analisis koefisien determinasi, kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh ketiga variabel yaitu motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja sebesar 78%.

*Ketiga*, dalam Skripsi yang disusun oleh Lylys Indry Almawati dengan judul: “Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Kantor Cabang Bringin”,<sup>14</sup> Hasil penelitian ini adalah Proses penelitian karyawan yang diterapkan pada BMT Taruna Sejahtera Kantor Cabang Bringin menggunakan beberapa teknik yang disesuaikan dengan kebutuhan untuk penilaian karyawan. Seperti peningkatan prestasi kerja, perilaku saat bekerja, absensi karyawan, pelayanan kepada nasabah. Strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan BMT Taruna Sejahtera Kantor Cabang Bringin dengan cara memotivasi karyawan, memberikan gambaran tentang kerja yang baik seperti pelayanan kepada nasabah, melayani nasabah bermasalah, memberikan pelatihan percaya diri di depan nasabah, melatih cara berbicara yang sopan dan berkualitas.

Penelitian-penelitian di atas mempunyai persamaan dengan penelitian ini, sama-sama meneliti tentang faktor penentu nasabah dalam memilih jasa perbankan syariah. Sementara perbedaannya yang dapat dilihat dengan hasil

---

<sup>13</sup> Widha Mandasari, “Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Operasional Melalui Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja (Studi Kasus Pada Lembaga Penyiaran Publik RRI Semarang)”, *Jurnal Manajemen Udinus* Vol. 1, No. 01 September 2015.

<sup>14</sup> Lylys Indry Almawati, “Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Kantor Cabang Bringin”, *Tugas Akhir*, Salatiga: IAIN Salatiga, 2017.



penelitian lebih ditekankan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dapat diketahui bahwa penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti memiliki kajian yang berbeda, walaupun memiliki fokus kajian yang sama pada tema-tema tertentu.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Sistem Penilaian

##### 1. Pengertian Sistem Penilaian

Penilaian unjuk kerja menurut Marihot Tua Efendi Hariandja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya.<sup>15</sup> Menurut Anwar Prabu Mangkunegara hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>16</sup>

Penilaian Kinerja atau *Performance Appraisal (PA)* adalah sebuah sistem yang formal digunakan dalam beberapa periode waktu tertentu untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan.<sup>17</sup> Selain itu, penilaian kinerja dapat berfungsi untuk mengidentifikasi, mengobservasi, mengukur, mendata, serta melihat kekuatan dan kelemahan dari karyawan dalam melakukan pekerjaan. Penggunaan penilaian kinerja ini dapat meningkatkan performa kerja karyawan.

Penilaian kinerja benar-benar didesain sedemikian rupa untuk membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi dan memotivasi

---

<sup>15</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), 195.

<sup>16</sup> Syamsul Bahri, *Manajemen Sumber Daya Aparatur* (Yogyakarta: Deepublish, 2019) 104.

<sup>17</sup> Eko Setiobudi, "Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridharma Kencana", *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 3 No. 3 Mar 2017, 172.

performa karyawan. Kegunaan dalam penggunaan penilaian kinerja ini adalah untuk meningkatkan performa kerja dari karyawan. Penilaian kinerja benar-benar didesain sedemikian rupa untuk membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi dan memotivasi performa karyawan.

Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah :

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*)

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja.<sup>18</sup>

Menurut Shadare dan Ayo, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

a. Kemampuan kerja

b. Tingkat motivasi yang ditunjukkan oleh masing-masing pekerja<sup>19</sup>

Secara umum terdapat empat sistem atau metode penilaian kinerja karyawan. Pertama adalah *Behaviour Appraisal System* atau penilaian kinerja yang didasarkan atas penilaian tingkah laku. Kedua, *Personel/Performer Appraisal System* atau penilaian kinerja yang

---

<sup>18</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), 67-68.

<sup>19</sup> Muhammad Busro, *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenada Media Group, 2017), 93.

didasarkan atas ciri dan sifat individu karyawan. Ketiga, *Result-Oriented Appraisal System* atau penilaian kinerja berdasarkan hasil kerja. Keempat, *Contingency Appraisal System* atau penilaian kinerja atas dasar kombinasi beberapa unsur : ciri, sifat, tingkah laku, dan hasil kerja

## 2. Tujuan Penilaian

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation Adjustment*. Membantu pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji
- c. *Placement decision*: Menentukan promosi, transfer, dan demosi
- d. *Training and Development needs*: Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. *Career planning & development*: memandu untuk menentukan jenis dan potensi karir yang dapat dicapai
- f. *Staffing process deficiencies*: mempengaruhi proses perekrutan pegawai
- g. *Informational inaccuracies and job-design errors*: membantu menjelaskan kesalahan
- h. *Equal employment opportunity*: menunjukkan tidak adanya perbedaan/diskriminasi dalam penempatan

- i. *External challenges*: mengetahui faktor luar yang mengganggu kinerja pegawai
- j. *Feedback*: umpan balik untuk individu/perusahaan<sup>20</sup>

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

Di dalam Mangkunegara, secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

---

<sup>20</sup> Suwatno, Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2014), 197.

- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.<sup>21</sup>

Beberapa tujuan penilaian kinerja karyawan di atas, menunjukkan betapa pentingnya kinerja karyawan. Tujuan dari penilaian kinerja karyawan diantaranya meningkatkan pengertian pada sesama karyawan, mengetahui hasil kerja seorang karyawan dan karyawan dapat termotivasi dalam bekerja.

Tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan meliputi:

- a. Mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian gaji yang serasi, misalnya kenaikan gaji, insentif, dll
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Pembeda antara karyawan satu dengan yang lain.
- e. Pengembangan sumber daya manusia.
- f. Meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja.
- g. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja.
- h. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier.
- i. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
- j. Salah satu sumber daya manusia informasi unruk perencanaan SDM.
- k. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik.
- l. Sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, insentif, dan imbalan lainnya.
- m. Penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- n. Alat untuk menjaga tingkat kinerja dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- o. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan, dan analisis pekerjaan sebagai komponen saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
- p. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- q. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.

---

<sup>21</sup> Rismawati, Mattalata, *Evaluasi Kinerja* (Makasar: Celebes Media Perkasa, 2007), 27.

r. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi, ataupun hadiah.<sup>22</sup>

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara periodik yang ditentukan oleh organisasi.

### **3. Indikator Penilaian Kinerja**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan.<sup>23</sup> Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, terdapat enam indikator yang dikemukakan oleh Robbins yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

---

<sup>22</sup> Siswanto B. Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga.*, 235.

<sup>23</sup> Mariana Kristiyanti, "Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja Manajemen", *Majalah Ilmiah INFORMATIKA*, Vol. 3 No. 3, Sept. 2012, 104.

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f. Komitmen Kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor”<sup>24</sup>

#### 4. *Reward dan Punishment*

Menurut Henri Simamora, *reward* adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif.<sup>25</sup> *Reward* juga dapat diartikan ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang

---

<sup>24</sup> Robert L. Mathis John H. Jackson, *Manajemen Daya Manusia* (Jakarta: Selemba Empat, 2006), 378.

<sup>25</sup> Ricko Sufriyadi, “Pengaruh Reward Dan Kemampuan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Instrinsik Sebagai Variabel Intervening Pada Hotel Pangeran Pekanbaru”, *JomFekon*, Vol. 2 No. 1 Februari 2015, 2.



menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.

Jadi, *reward* yang juga berarti ganjaran atau imbalan merupakan rangsangan yang dapat menghasilkan kepuasan dan memperkuat suatu perbuatan dengan memberikan suatu variabel sehingga terjadi pengulangan. Ganjaran bisa diartikan dalam bentuk positif maupun negatif. Ganjaran dalam bentuk positif kemudian disebut dengan *reward*, sedangkan ganjaran dalam bentuk negatif disebut *punishment*.

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson, tujuan utama dari program *reward* adalah:

- a. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- b. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- c. Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.<sup>26</sup>

Menurut Mangkunegara, *punishment* adalah “ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar”.<sup>27</sup>

Menurut Veithzal Rivai, jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut :

- a. Hukuman ringan, dengan jenis :
  - 1) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan

---

<sup>26</sup> Ivancevich, et al. *Perilaku Manajemen dan Organisasi*, alih bahasa Gina Gania (Jakarta : Erlangga, 2006) 226.

<sup>27</sup> Prabu Mangkunegara, *Manajemen.*, 130.

- 2) Teguran tertulis
  - 3) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
- b. Hukuman sedang, dengan jenis :
- 1) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya
  - 2) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
  - 3) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi
- c. Hukuman berat, dengan jenis :
- 1) Penurunan pangkat atau demosi
  - 2) Pembebasan dari jabatan
  - 3) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
  - 4) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan<sup>28</sup>

## **B. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* dan *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang”.<sup>29</sup> Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka

---

<sup>28</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 405.

<sup>29</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa* (Jakarta: Balai Pustaka, 2014), 1045.

mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Minat sebagai aspek kejiwaan bukan hanya mewarnai perilaku seseorang untuk melakukan aktivitas yang menyebabkan seseorang merasa tertarik kepada sesuatu. Sedangkan nasabah merupakan konsumen-konsumen sebagai penyedia dana dalam proses transaksi barang ataupun jasa.

Dengan demikian pengertian kinerja karyawan menurut Kanuk Leon Schiffman yaitu “Pengaruh eksternal, kesadaran akan kebutuhan, pengenalan produk dan evaluasi alternatif adalah hal yang dapat menimbulkan minat beli konsumen. Pengaruh eksternal ini terdiri dari usaha pemasaran dan faktor sosial budaya”.<sup>30</sup>

Kegiatan yang dilakukan inilah yang disebut dengan perilaku. Dengan demikian perilaku merupakan ‘niat/minat’ yang sudah direalisasikan dalam bentuk tingkah laku yang tampak. Dalam teori Tindakan Beralasan diuraikan bahwa kehendak/minat dipengaruhi oleh sikap dan norma subyektif yang dihubungkan.

Keyakinan terhadap manfaat suatu kegiatan atau hal tertentu akan menimbulkan sikap positif terhadap kegiatan atau hal tersebut. Sikap positif akan memengaruhi niat/minat seseorang untuk melakukan kegiatan tersebut. Sikap ini merupakan hasil pertimbangan untung dan rugi dari perilaku tersebut (*outcomes of the behavior*). Di samping itu juga dipertimbangkan pentingnya konsekuensi-konsekuensi yang akan terjadi bagi individu (*evaluation regarding the outcome*). Komponen berikutnya

---

<sup>30</sup> Kanuk Leon Schiffman, Leslie Lazar, *Perilaku Konsumen* (Jakarta: PT Index puri Media Kembangan. 2008), 25.

mencerminkan dampak dari norma-norma subyektif. Norma sosial mengacu pada keyakinan seseorang terhadap bagaimana dan apa yang dipikirkan orang-orang yang dianggapnya penting (*referent-person*) dan motivasi seseorang untuk mengikuti pikiran tersebut.

Model *Theory of Reasoned Action* dapat digunakan sebagai alat evaluasi mengenai sikap dan perilaku secara ilmiah, yaitu untuk memperoleh konsistensi antara sikap, minat berperilaku dan perilaku yang mengacu pada nilai dan norma-norma dalam kelompok sosial, sebagai indikator penting untuk memprediksikan perilaku yang akan diukur, sehingga pengetahuan awal mengenai aspek sosial dan antropologis merupakan aspek penting, karena cara budaya menghubungkan sikap, minat dan perilaku sangat penting.

Persepsi yang terbentuk akan menjembatani perilaku jika :

- a. Hal ini menghubungkan pertimbangan sikap dan norma subyektif.
- b. Hubungan komponen ini merupakan penentu penting dari intensi/niat/minat.

## **2. Ukuran Kinerja Karyawan**

Arti dari pengukuran kinerja yaitu tindakan dalam pengukuran yang dilakukan kepada berbagai aktivitas yang terdapat pada suatu perusahaan dalam rantai nilai. Umpan baik yang digunakan dari hasil pengukuran tersebut, mendapatkan suatu informasi mengenai prestasi, melaksanakan rencana serta beberapa keperluan perusahaan dalam pengendalian dan penyesuaian. Pengukuran kinerja adalah suatu aktifitas

yang secara terus menerus memonitor pencapaian program, terutama kearah kemajuan pencapaian tujuan jangka panjang.

Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:

- a. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi
- b. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
- c. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
- d. Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).

### **3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

- a. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- b. Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
- c. Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
- d. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- e. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

- f. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.<sup>31</sup>

Oleh sebab itu dapat diketahui beberapa hal yang memengaruhi kinerja karyawan diantaranya kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, inisiatif, kerja sama, dan ketaatan. Keenam faktor tersebut merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan. Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.

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

Penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang

---

<sup>31</sup> Anwar Pr bumangkuegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 67.

dari sudut kepentingan perusahaan. Menurut Veithzal & Ella penilaian kinerja merupakan sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan.<sup>32</sup>

Penilaian kinerja adalah sesuatu penilaian yang dilakukan oleh manajer dalam melakukan sebuah evaluasi menentukan tingkat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan timbal balik berkenaan dengan prestasi mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi perbankan. Dalam penilaian kompensasi 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 bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Pengertian dan fungsi kinerja untuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu di antaranya adalah melalui penilaian kinerja.

---

<sup>32</sup> Surya Dharma, *Manajemen Kinerja : Falsafah Teori Dan Penerapannya* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005), 14-15.

Penilaian kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawai. Tujuan dilakukan penilaian untuk kerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain. Sehingga, penilaian unjuk kerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan MSDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, dan pelatihan dilakukan dengan baik, dan apa yang akan dilakukan kemudian seperti dalam penggajian, perencanaan karir, dan lain-lainnya yang tentu saja merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia.<sup>33</sup>

Untuk melakukan penilaian kinerja diperlukan adanya suatu kriteria yang digunakan sebagai ukuran atas kemajuan atau keberhasilan organisasi atau perusahaan. Kriteria yang diperlukan tersebut yakni:

a. Kriteria Manfaat

Untuk kriteria pengukuran produktivitas dan kualitas kerja. Indikator produktivitas meliputi peningkatan prestasi kerja, penurunan absensi karyawan, dan penurunan rotasi tenaga kerja. Sedangkan indikator kualitas kerja antara lain peningkatan partisipasi kerja, peningkatan kepuasan kerja, penurunan stres, penurunan jumlah kecelakaan kerja, dan penurunan jumlah karyawan sakit.

---

<sup>33</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung : Refika Aditama, 2005), 16.



b. Kriteria Biaya

Digunakan berbagai indikator untuk membiayai suatu kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Kriteria biaya lebih spesifik untuk setiap kegiatan misalnya keamanan dan kesehatan dalam bentuk biaya pelatihan, supervisi, pembelian peralatan penanganan, pemindahan sumber daya, dan sebagainya.

Penilaian kinerja karyawan secara umum memberikan berbagai manfaat bagi kedua pihak yaitu organisasi maupun karyawan. Berikut penilaian kinerja karyawan yang perlu diketahui :

- a. Memberikan informasi mengenai hasil-hasil yang diinginkan dari suatu pekerjaan.
- b. Mencegah adanya miskomunikasi terkait kualitas kerja yang diharapkan.
- c. Menciptakan peningkatan produktivitas karyawan dikarenakan adanya *feedback/reward* bagi karyawan yang berprestasi.
- d. Menghargai setiap kontribusi.
- e. Menciptakan komunikasi dua arah antara pihak manajer dengan karyawan.<sup>34</sup>

Pada penerapannya, penilaian kinerja memiliki berbagai tahapan yang harus dilakukan. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja merupakan suatu proses yang selalu kontinyu dan tidak bersifat temporer. Adapun proses penilaian kinerja terhadap karyawan adalah sebagai berikut :

a. **Analisis Pekerjaan**

Hal yang dilakukan kali pertama dalam penilaian kinerja karyawan adalah melakukan analisis pekerjaan. Proses analisis ini dapat dimulai dari analisis jabatan/posisi. Dengan mengetahui posisi

---

<sup>34</sup> *Ibid.*, 236.

seorang karyawan maka akan lebih mudah menjabarkan jenis pekerjaannya, tanggung jawab yang diemban, kondisi kerja, dan berbagai program dan kegiatan yang dilakukan. Analisis pekerjaan ini sangatlah penting dalam penilaian kinerja karena menjadi dasar bagi penentuan standar dan evaluasi. Dan dalam menganalisis pekerjaan sangat dibutuhkan sistem informasi manajemen yang baik.

b. **Standar kinerja**

Penentuan standar kinerja digunakan untuk mengkomparasikan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Melalui perbandingan ini maka dapat diidentifikasi apakah kinerja karyawan sudah sesuai dengan target yang diinginkan atau tidak. Dalam hal ini standar kinerja harus ditulis secara spesifik dan mudah dipahami, realistis, dan terukur.

Sebagaimana umumnya suatu kegiatan, penilaian kinerja juga harus diawali dengan suatu perencanaan. Perencanaan, biasanya disusun pada awal tahun untuk rencana satu tahun kedepannya. Tahap ini diambil dalam upaya penyusunan sasaran kinerja yang diharapkan kepada karyawan dan kompetensi apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk setiap karyawan. Selain itu harus dipertimbangkan hal-hal apa saja yang harus menjadi standar dalam penilaian kinerja agar penilaian menjadi ideal. Untuk mencapai penilaian yang ideal tersebut maka penilaian haruslah objektif. Penilaian yang objektif ini

adalah berdasarkan standar-standar acuan yang sudah disetujui dan nilainya sesuai dengan tingkat pencapaian.

Setelah perencanaan sudah matang, langkah berikutnya adalah melakukan penyusunan data dan bahan. Data-data yang terkait seperti laporan kerja, catatan perusahaan, hingga data-data penunjang lain harus disiapkan. Selanjutnya, data-data itu dijadikan rujukan dari pihak penilai baik itu manajer, pimpinan, kepala divisi, dan lainnya untuk berdiskusi dalam melakukan penyusunan bahan yang diperlukan dalam penilaian kinerja.

Pelaksanaan menjadi tahap pamungkas dengan melakukan pemantauan (*Ongoing Tracking*) dan umpan balik (*Feedback*) yang dilaksanakan sepanjang tahun berjalan. Biasanya, dalam pelaksanaannya akan ada proses review baik tiap bulan atau pada tengah tahun. Proses umpan balik dilakukan bisa berupa pemberian coaching dari atasan kepada karyawannya.

Tahap penilaian dilakukan dengan mengkomparasikan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Perbandingan inilah yang akan digunakan dalam pengidentifikasian kinerja karyawan apakah sudah sesuai dengan target yang diinginkan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Sifat Penelitian**

##### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah *field research* (penelitian lapangan). “penelitian kaneah atau lapangan (*field research*), yaitu sesuai dengan bidangnya, maka kaneah penelitian akan berbeda-beda tempatnya. Penelitian pendidikan mempunyai kaneah bukan saja di sekolah tetapi dapat di keluarga, di masyarakat, di pabrik, di rumah sakit, asal semuanya mengarah tercapainya tujuan pendidikan”.<sup>35</sup>

Berdasarkan definisi di atas, dapat dipahami bahwa penelitian ini adalah penelitian lapangan dimana peneliti ke lapangan langsung untuk mengetahui tentang penilaian kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton.

##### **2. Sifat Penelitian**

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat pencandraan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat polusi atau daerah tertentu.<sup>36</sup> Sedangkan kualitatif yaitu memahami fenomena tentang apa yang telah dialami oleh subjek penelitian misalnya, perilaku, persepsi, tindakan dan

---

<sup>35</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 10.

<sup>36</sup> Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 75.

lain-lain, secara holistik dengan cara mendeskripsikannya dalam bentuk kata-kata dan bahasan.

Dari keterangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan mengenai penilaian kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton yang diuraikan dengan kata-kata atau kalimat untuk memperoleh kesimpulan.

## **B. Sumber Data**

Penetapan sumber data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan dan menjangkau sebanyak mungkin informasi dari berbagai macam sumber/informan. Sebelum melakukan pengumpulan data yang akan dikumpulkan pada penelitian ini dikelompokkan menjadi dua yaitu, sebagai berikut:

### **1. Sumber Data Primer**

Data primer merupakan “data dapat diperoleh langsung dari lapangan termasuk laboratorium”<sup>37</sup>. Adapun sumber data primer dalam penelitian ini adalah para karyawan Bank Syariah Mandiri KC Kedaton yang berjumlah 23 orang tetapi hanya 5 orang karyawan saja yang diteliti mewakili bidang masing-masing. Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan yaitu *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Menurut Mardalis bahwa: “Penggunaan teknik sampel ini mempunyai suatu tujuan atau dilakukan dengan sengaja, cara penggunaan sampel ini diantara populasi sehingga sampel tersebut dapat mewakili

---

<sup>37</sup> S. Nasution, *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 143.

karakteristik populasi yang telah dikenal sebelumnya.”<sup>38</sup> Alasan menggunakan teknik *Purposive Sampling* adalah karena tidak semua sampel memiliki kriteria yang sesuai dengan fenomena yang diteliti. Oleh karena itu, penulis memilih teknik *Purposive Sampling* yang menetapkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel-sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

## 2. Sumber Data Sekunder

Sumber sekunder adalah sumber dari bahan bacaan.<sup>39</sup> Data sekunder terdiri atas berbagai macam, dari surat-surat pribadi, kitab harian, *notulen* rapat perkumpulan, sampai dokumen-dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintah. Sumber sekunder ini sungguh kaya dan siap sedia menunggu penggunaannya oleh peneliti yang memerlukannya. Beberapa buku yang digunakan adalah: Anwar Prabumangkuegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2010, Surya Dharma, *Manajemen Kinerja : Falsafah Teori Dan Penerapannya*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005, Siswanto B. Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja*. Jakarta. Bumi Aksara, 2002, Ambar Teguh Sulistiyani Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia konsep, Teori dan pengembangan dalam konteks organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009, T. Handoko, *Manajemen Personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPSE, 2001, Veithzal Rivai dan Ella Jauvani

---

<sup>38</sup> Mardalis, *Metode Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 58.

<sup>39</sup> Moh. Nazir, *Metode Penelitian.*, 50.

Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press, 2009, dan SOP Bank Syariah Mandiri.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Burhan Bungin, dalam setiap kegiatan penelitian dibutuhkan obyek atau sasaran penelitian yang obyek sasaran tersebut umumnya eksis dalam jumlah yang besar atau banyak.<sup>40</sup>

Agar penelitian dapat berjalan dengan baik, maka peneliti menentukan teknik pengumpulan data sesuai dengan rencana jenis data yang akan diambil metodenya adalah:

#### **1. Wawancara**

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah, artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai dan jawaban diberikan oleh yang diwawancarai.<sup>41</sup> Dalam penelitian ini untuk dapat mencapai apa yang diharapkan maka peneliti menggunakan interview terpimpin dan terawasi. Dimana peneliti ingin menciptakan suasana interview yang tidak terlalu formal tetapi juga terawasi sehingga proses interview berjalan santai namun serius.

Selain itu, peneliti juga menyiapkan garis besar pertanyaan tentang kinerja karyawan . Dalam melakukan wawancara, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan yang telah dirancang. Adapun pertanyaan-pertanyaan tersebut diambil dari berbagai informan diantaranya karyawan pada Bank

---

<sup>40</sup> Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2003), 43.

<sup>41</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Metodologi Penelitian & Teknik Penyusunan Skripsi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 105.

Syariah Mandiri KC Kedaton yang berjumlah 5 orang karyawan saja yang diteliti mewakili bidang masing-masing yaitu Branch Operational Manager, Administrasi Pembiayaan, *Marketing* dan *Account Officer* .

## **2. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan melihat sumber-sumber dokumen yang ada kaitannya dengan jenis data yang diperlukan.<sup>42</sup> Metode dokumentasi adalah cara yang efisien untuk melengkapi hal-hal yang belum didapat dari wawancara. Metode dokumentasi yang digunakan untuk mendapatkan data dari bahan-bahan tentang Bank Syariah Mandiri KC Kedaton adalah foto-foto karyawan Bank Syariah Mandiri KC Kedaton.

## **3. Observasi**

Observasi adalah: “alat pengumpul data harus sistematis artinya observasi serta pencatatannya dilakukan menurut prosedur dan aturan-aturan tertentu sehingga dapat di ulang kembali oleh peneliti lain ”.<sup>43</sup>

Jadi observasi adalah sebuah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan.

Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa metode observasi adalah metode yang bisa digunakan untuk mengumpulkan data dengan jalan pengamatan, pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang diselidiki. Observasi ini dilakukan untuk mencari data tentang pelayanan

---

<sup>42</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, 129.

<sup>43</sup> S. Nasution, *Metode Research*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), hlm. 107



terhadap nasabah yang merupakan salah satu hasil dari kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri KC Kedaton.

#### **D. Teknik Analisis Data**

Setelah data yang dikumpulkan telah diedit, dicoded dan telah diikhtisarkan dalam tabel, maka langkah selanjutnya adalah analisis terhadap hasil-hasil yang telah diperoleh.<sup>44</sup> Analisis data merupakan upaya mencari dan menata data secara sistematis untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dimulai dengan menelaah seluruh data yang terkumpul dari berbagai sumber. Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan analisis kualitatif dengan pendekatan berfikir.

Adapun peneliti disini menggunakan cara berfikir induktif. Cara berfikir induktif yaitu bertitik tolak dari fakta-fakta khusus, peristiwa-peristiwa tersebut ditarik generalisasi yang mempunyai sifat umum. Dalam penelitian ini peneliti memberikan gambaran secara menyeluruh tentang penilaian kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton dalam memilih perbankan, gambaran hasil penelitian tersebut kemudian ditelaah, dikaji, dan disimpulkan sesuai dengan tujuan dan kegunaan peneliti, dalam memperoleh kecermatan, ketelitian dan kebenaran

---

<sup>44</sup> Cholid Narbuko, Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 156.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Profil Bank Syariah Mandiri KC Kedaton**

###### **a. Sejarah Bank Syariah Mandiri KC Kedaton**

Kehadiran BSM sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi-dimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

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

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

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

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999. Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank

Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputy Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.<sup>45</sup>

#### **b. Visi, Misi dan Tujuan Bank Syariah Mandiri KC Kedaton**

##### **VISI**

Bank Syariah Terdepan dan Modern

##### **Untuk Nasabah**

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

---

<sup>45</sup> Mandiri Syariah, <https://www.mandirisyariah.co.id/>

### **Untuk Karyawan**

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

### **Untuk Investor**

Institusi keuangan syariah Indonesia yang terpercaya yang terus memberikan value berkesinambungan.

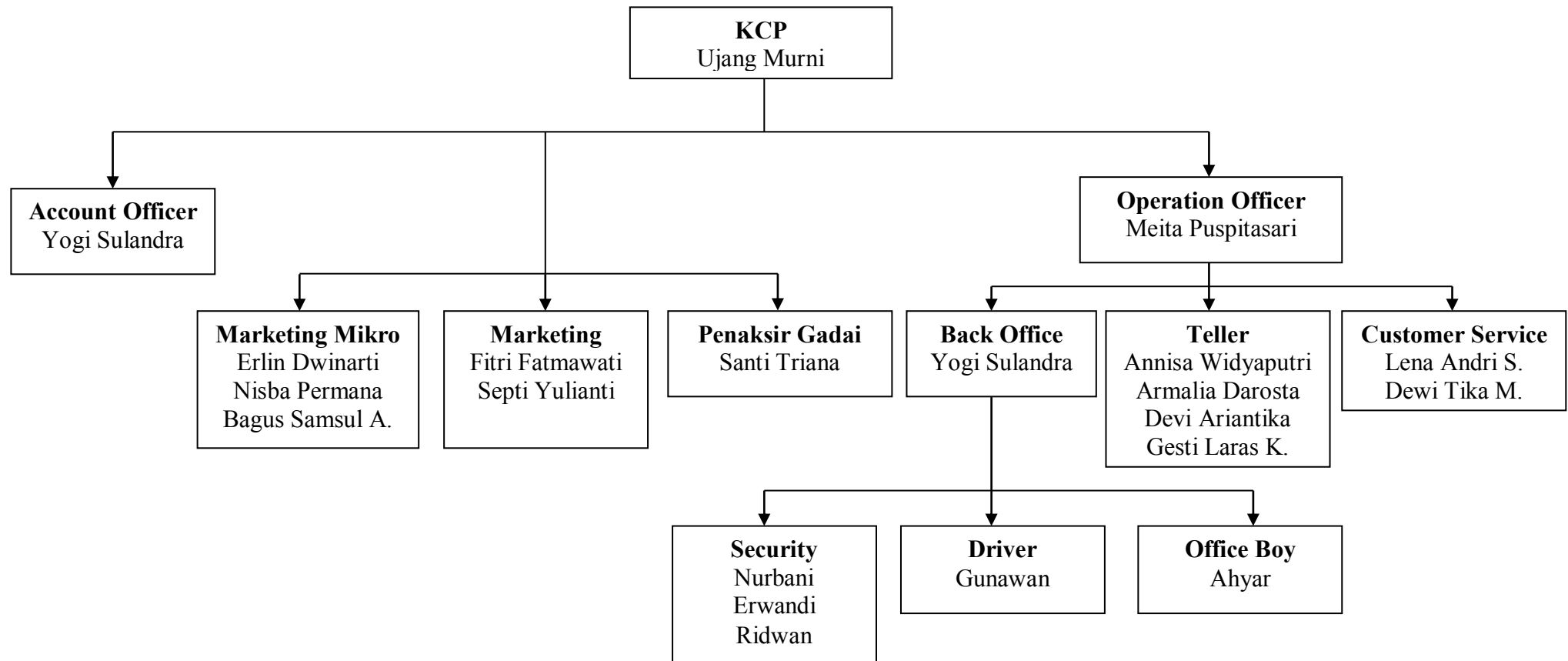
### **MISI**

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

c. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KC Kedaton

Gambar 4.1

Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KC Kedaton



#### **d. Produk-produk Bank Syariah Mandiri KC Kedaton**

Semua jenis tabungan di bawah ini menerapkan sistem syariah. Jadi tak perlu khawatir akan riba bunga yang menurut sebagian ulama haram. Anda bisa memilih salah satu bahkan lebih asal syarat-syarat pembukaannya terpenuhi.

##### **1) Tabungan BSM**

Merupakan tabungan harian yang menggunakan mata uang rupiah. Rekening ini berdasarkan sistem akad *mudharabah muthlaqah*. Nasabah bisa memilih dengan fitur ATM atau tanpa ATM. Baik perorangan maupun non perorangan (lembaga, organisasi, perkumpulan, dll) diperbolehkan buka rekening ini. Manfaat Tabungan BSM:

- a) Aman dan terjamin
- b) Online di seluruh outlet BSM
- c) Bagi hasil yang kompetitif
- d) Fasilitas BSM card yang berfungsi sebagai kartu ATM & Debit
- e) Fasilitas e-Banking, yaitu BSM Mobile Banking & BSM Net Banking
- f) Kemudahan dalam penyaluran zakat, infaq dan sedekah

Persyaratan: Kartu identitas (KTP/SIM/Paspor) nasabah

Karakteristik :

- a) Berdasarkan prinsip syariah dengan akad *mudharabah muthlaqah*
- b) Minimum setoran awal: Rp. 80.000
- c) Minimum setoran : Rp. 50.000
- d) Biaya tutup rekening: Rp. 20.000

e) Biaya administrasi/bulan: Rp. 6.000<sup>46</sup>

## 2) BSM Tabungan Mabror

Tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji dan umrah.

Manfaat:

- a) Aman dan terjamin
- b) Fasilitas talangan haji untuk kemudahan mendapatkan porsi haji
- c) Online dengan Siskohat Departemen Agama untuk kemudahan pendaftaran haji.

Persyaratan: Kartu identitas (KTP/SIM/Paspor) nasabah

Karakteristik :

- a) Berdasarkan prinsip syariah dengan akad *mudharabah muthlaqah*
- b) Tidak dapat dicairkan kecuali untuk melunasi Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji/Umrah (BPIH)
- c) Setoran awal minimal Rp. 500.000
- d) Setoran selanjutnya minimal Rp. 100.000
- e) Saldo minimal untuk didaftarkan ke SISKOHAT adalah Rp. 25.500.000 atau Sesuai ketentuan dari Departemen Agama
- f) Biaya penutupan rekening karena batal Rp. 25.000<sup>47</sup>

## 3) TabunganKu BSM

---

<sup>46</sup> Brosur BSM KC Kedaton

<sup>47</sup> Brosur BSM KC Kedaton



TabunganKu merupakan program pemerintah untuk meningkatkan gemar menabung pada masyarakat. TabunganKu ada di seluruh bank di Indonesia, termasuk juga di Mandiri. Baik Mandiri konvensional maupun syariah memilikinya. Namun keduanya ada bedanya. Berikut inilah sedikit info mengenai TabunganKu di Bank Mandiri Syariah.

Syarat, fitur, dan biaya TabunganKu BSM:

- a) Pembukaan rekening hanya perlu KTP.
- b) Setoran awal ringan, minimal Rp20.000,00 (tanpa ATM) dan Rp80.000,00 (dengan ATM)
- c) Berdasarkan akad wadhiah yad dhamanah.
- d) Menabung selanjutnya minimal Rp10.000,00.
- e) Saldo minimum rekening (setelah penarikan) adalah Rp20.000 (tanpa ATM) dan Rp50.000 (dengan ATM).
- f) Jumlah minimum penarikan di counter sebesar Rp100.000 kecuali pada saat penutupan rekening.
- g) Bebas biaya administrasi rekening.
- h) Biaya pemeliharaan Kartu TabunganKu Rp2.000 (bila ada).
- i) Biaya penutupan rekening atas permintaan nasabah Rp20.000.
- j) Biaya ganti buku karena hilang/rusak atau sebab lainnya sebesar Rp0.
- k) Rekening dormant (tidak ada transaksi selama 6 bulan berturut-turut):
  - Biaya penalti Rp2.000 per bulan.

- Apabila saldo rekening mencapai <Rp20.000, maka rekening akan ditutup oleh sistem dengan biaya penutupan rekening sebesar sisa saldo.
- l) Fasilitas Kartu TabunganKu yang berfungsi sebagai kartu ATM & debit.
- m) Fasilitas e-Banking, yaitu BSM Mobile Banking & BSM Net Banking.
- n) Kemudahan dalam penyaluran zakat, infaq dan sedekah.
- o) Bonus.<sup>48</sup>

#### **4) Tabungan Berencana BSM**

Tabungan berjangka yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang serta kepastian pencapaian target dana yang telah ditetapkan.

Syarat, fitur, dan biaya:

- a) Berdasarkan pada prinsip syariah mudharabah muthlaqah.
- b) Dana hanya dapat diambil pada saat akan melakukan ibadah kurban atau aqiqah.
- c) Minimum setoran awal adalah Rp50.000 .
- d) Minimum setoran berikutnya adalah Rp25.000.
- e) Minimum saldo setelah pelaksanaan Aqiqah dan ibadah Kurban Rp50.000.<sup>49</sup>

#### **5) Tabungan Investa Cendekia BSM**

Jenis produk Bank Syariah Mandiri yang satu ini menggunakan dasar prinsip mudharabah muthlaqah. Rekening ini sangat cocok dipilih jika untuk

---

<sup>48</sup> Brosur BSM KC Kedaton

<sup>49</sup> Brosur BSM KC Kedaton

keperluan pendidikan anak-anak. Merupakan tabungan berjangka dengan setoran bulanan tetap.

Syarat:

- a) Kartu identitas: KTP/SIM/Paspor nasabah.
- b) Memiliki Tabungan BSM sebagai rekening asal (source account).

Fitur, biaya dan manfaat:

- a) Berdasarkan prinsip syariah mudharabah muthlaqah.
- b) Periode tabungan 1 s.d. 20 tahun.
- c) Usia nasabah minimal 17 tahun dan maksimal 60 tahun saat jatuh tempo.
- d) Setoran bulanan minimal Rp100.000 s.d. Rp10.000.000 dengan kelipatan Rp50.000.
- e) Bagi hasil yang kompetitif.
- f) Jumlah setoran bulanan dan periode tabungan tidak dapat diubah namun dapat dilakukan setoran tambahan diluar setoran bulanan.<sup>50</sup>

#### **6) Tabungan Kurban BSM**

Bank Mandiri Syariah terkenal sebagai salah satu bank yang mempermudah nasabahnya untuk menyalurkan zakat, infak, dan sedekah. Tidak hanya itu, ternyata bank ini juga mengeluarkan produk Tabungan Kurban BSM. Sesuai namanya, tentu tabungan ini cocok bagi anda yang merencanakan ibadah kurban dan aqiqah.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Brosur BSM KC Kedaton

<sup>51</sup> Brosur BSM KC Kedaton

## **7) Tabungan Pensiun BSM**

Produk ini merupakan hasil kerjasama BSM dengan PT Taspen yang diperuntukkan bagi pensiunan karyawan negeri Indonesia. Akad dasarnya mudharabah muthlaqah.

Syarat:

- a) Pensiunan dan calon pensiunan Karyawan Negeri Sipil, Pejabat Negara, Hakim, TNI, Polri.
- b) Penerima tunjangan yang dibayarkan oleh PT Taspen, yaitu: Veteran PKRI dan KNIP.
- c) Fotokopi KTP/SIM.

Fitur dan manfaat:

- a) Dikelola dengan prinsip mudharabah mutlaqah.
- b) Bagi hasil bersaing.
- c) Membantu pengelolaan keuangan nasabah.
- d) Bagi hasil bersaing.
- e) Biaya administrasi ringan.
- f) Pembukaan rekening dapat dilakukan di seluruh jaringan BSM.<sup>52</sup>

## **8) Tabungan Dolar BSM**

Sebenarnya produk Bank Syariah Mandiri ini seperti tabungan harian biasa. Perbedaannya cuma mata uang yang digunakannya, yaitu dolar.

Syarat, fitur, dan biaya:

---

<sup>52</sup> Brosur BSM KC Kedaton

- a) Syarat bikinnya bisa pakai KTP, SIM, atau Paspor.
- b) Bisa disertai NPWP kalau ada.
- c) Berdasarkan prinsip syariah dengan akad wadi'ah yad dhamanah.
- d) Minimum setoran awal USD100.
- e) Saldo minimum USD100.
- f) Biaya administrasi maksimum USD0,5 dan dapat mengurangi saldo minimal.
- g) Biaya tutup rekening USD5.
- h) Dana (USD) aman dan tersedia setiap saat.
- i) Online di seluruh cabang BSM.
- j) Bonus bulanan yang diberikan sesuai dengan kebijakan BSM.<sup>53</sup>

## **2. Deskripsi Data Penelitian**

### **a. Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KC Kedaton**

Karyawan dipandang dari sisi individu kemampuan kerja dapat mempengaruhi kinerja yang lebih handal dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan dipandang dari sisi pendidikan dapat bekerja lebih terarah dengan skill yang dimilikinya sehingga mempengaruhi kinerja karyawan, disiplin kerja maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat dan teratur sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, *reward* akan mempengaruhi kinerja karyawan, semakin tinggi *reward* yang

---

<sup>53</sup> Brosur BSM KC Kedaton

diberikan maka semakin optimal kinerja karyawan, serta *punishment* (jenjang karir) semakin tinggi jenjang karir karyawan akan mempengaruhi optimalisasi kerja karyawan tersebut. Beberapa hal yang mendukung kinerja karyawan diantaranya:

#### 1) Kualitas

Kinerja karyawan yang berkualitas haruslah senantiasa dibangun dan diterapkan baik itu kinerja secara personal ataupun secara team yang sesuai dengan kebijakan dalam pengadaan sumber daya manusia. Untuk mengetahui kinerja seorang karyawan diperlukan adanya penilaian kinerja agar dapat mengetahui sejauh mana kinerja seorang karyawan tersebut mampu menjalankan tugasnya secara maksimal dan seberapa lama ia akan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kualitas pekerjaan ini berhubungan dengan mutu yang dihasilkan oleh para karyawan dari suatu pekerjaan di Bank Syariah Mandiri KC Kedaton, dimana kualitas pekerjaan ini mencerminkan tingkat kepuasan dalam penyelesaian pekerjaan dan kesesuaian pekerjaan yang diharapkan oleh organisasi. Selain itu kualitas juga bisa diartikan dengan melihat bagaimana pekerjaan dilakukan sesuai dengan yang diperintahkan sehingga pekerjaan yang dilakukan

berdasarkan input yang ada akan mencapai target / sasaran kerja yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti kualitas pekerjaan karyawan di Bank Syariah Mandiri KC Kedaton, bahwa hasil pekerjaan karyawan cukup memuaskan karena pekerjaan dilakukan tidak terburu-buru. Dikerjakan tepat pada waktunya ini sesuai dengan hasil wawancara dimana karyawan menyelesaikan pekerjaan sehingga tidak merugikan pihak yang berkepentingan. Hal ini dapat mempengaruhi mutu atau kualitas hasil pekerjaan yang seharusnya dikerjakan ketika mendapat tugas dan diselesaikan secara tepat waktu dan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan dan berkualitas bagi organisasi.<sup>54</sup>

Pengukuran kualitas pekerjaan di Bank Syariah Mandiri KC Kedaton dilakukan dengan melibatkan semua individu yang terkait dalam pekerjaan tersebut yang dapat menjadi sumber informasi untuk menilai proses pelaksanaan pekerjaan tersebut. Dengan melibatkan semua individu yang terkait, dapat dikatakan bersifat partisipatif dan memungkinkan kualitas pekerjaan dapat akurat. Dalam mengukur kualitas pekerjaan ini dilakukan dalam tiga proses yaitu pada tingkat proses, tingkat output dan tingkat outcome, sehingga dalam mengukur

---

<sup>54</sup> Wawancara dengan Ibu Meita Puspitasari, selaku Branch Operational Manager BSM KC Kedaton pada 26 September 2019

kualitas pekerjaan karyawan tidak hanya terpaku pada outputnya saja. Tetapi bagaimana proses penyelesaian pekerjaan itu dan bagaimana tingkat outcomenya apakah memberikan manfaat kedepannya ataupun tidak.

## 2) Kuantitas

*Quantity of Work* merupakan jumlah kerja yang dilakukan dalam satu periode waktu yang ditentukan, berdasarkan hasil wawancara peneliti bahwa jumlah target pekerjaan yang harus dilakukan dan diselesaikan. Dalam hal ini karyawan sudah cekatan dan kurang bisa menyelesaikan jumlah pekerjaan yang ditentukan oleh organisasi disini yaitu Bank Syariah Mandiri KC Kedaton.

Aspek kuantitas adalah aspek yang menggambarkan tingkat kesesuaian antara jumlah yang dihasilkan, diberikan, atau diselesaikan dalam suatu tugas pokok seorang karyawan dengan target yang telah disepakati dalam tugas pokok tersebut. Kuantitas pekerjaan dapat diperoleh dari hasil pengukuran kerja atau penetapan tujuan partisipatif. Penetapan kuantitas kerja dapat dilakukan melalui pembahasan antara atasan dengan para bawahannya, dimana materi pembahasan mencakup sasaran-sasaran pekerjaan, peranannya dalam hubungannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain, persyaratan – persyaratan organisasi dan kebutuhan karyawan. Dengan demikian kuantitas ini bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia



dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang karyawan.

Dalam penilaian kuantitas pekerjaan ini, masing-masing karyawan dinilai seberapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dalam tugas dan jabatannya selama satu tahun. Tugas dan pekerjaan tersebut dibagi menjadi tugas dan pekerjaan yang dilakukan dalam kurun waktu satu bulan, trimester, caturwulan, semester ataupun dalam kurun waktu satu tahun. Berdasarkan data yang diperoleh dengan melihat target output pekerjaan dan hasil yang dapat direalisasikan oleh karyawan maka dapat dilihat bahwa setiap karyawan bisa menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sesuai target yang telah ditetapkan.<sup>55</sup>

Ini menunjukkan bahwa untuk kuantitas dari beban pekerjaan yang diberikan terhadap masing-masing karyawan menjadi masalah dan tidak mampu diselesaikan dengan baik oleh para karyawan. Namun lebih jauh dalam mengukur aspek kuantitas ini, tentunya tidak hanya dilihat dari seberapa banyak ataupun seberapa besar beban kerja yang dibebankan dan diselesaikan oleh karyawan setiap tahunnya, tentunya harus dikaitkan dengan aspek kualitas, waktu dan biaya sehingga pada akhirnya dapat disimpulkan apakah pekerjaan yang

---

<sup>55</sup> Wawancara dengan Ibu Meita Puspitasari, selaku Branch Operational Manager BSM KC Kedaton pada 26 September 2019

dilakukan oleh masing-masing karyawan dapat dikatakan telah memenuhi harapan dan menunjang pencapaian tujuan organisasi.

### 3) Ketepatan waktu

Pada dasarnya pelayanan untuk setiap transaksi sudah memiliki standar waktu, namun karyawan juga harus pandai mengatur waktu dan jangan berbicara hal-hal di luar konteks pekerjaan secara berlebihan pada saat melayani nasabah. Seorang karyawan juga harus melayani secara tepat artinya jangan sampai terjadi kesalahan baik dalam hal pekerjaan maupun dalam hal apapun tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung kecepatan, ketepatan, dan keakuratan pekerjaan. Sarana dan prasarana yang dimiliki harus dilengkapi oleh kemajuan teknologi terkini. Pada akhirnya, sarana dan prasarana ini dioperasikan oleh manusia yang berkualitas. Hal ini dijelaskan oleh Meita Puspitasari selaku Branch Operational Manager di BSM KC Kedaton sebagai berikut:

“Ya selama ini kan ada jam kerja yaitu mulai jam 08.00 pagi sampai jam 03.00 sore dan yang terjadi setiap hari hari Senin sampai Jum’at, berarti kan ya sangat tepat waktu dan kalau pelayanan yang ada di kantor bisa tepat semua”.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Wawancara dengan Ibu Meita Puspitasari, selaku Branch Operational Manager BSM KC Kedaton pada 26 September 2019

Sudah menjadi hal yang sangat umum bahwa manajemen waktu adalah salah satu keterampilan penting yang harus dipelajari seorang karyawan dalam dunia bisnis atau pekerjaan. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu adalah sesuai yang diharapkan pada seorang karyawan. Pada penjelasan di atas bahwasannya pada jam kerja mulai pukul 07.00 pagi sampai dengan pukul 03.00 sore dan itu yang terjadi pada hari Senin sampai hari Jumat sesuai dengan jam kantor yang semestinya. Sedangkan dari Bapak Yogi Sulandra selaku Administrasi Pembiayaan BSM KC Kedaton berpendapat bahwa:

Tidak ada target tertentu ya intinya harus sesuai dengan pelayanan yang sedang dibutuhkan entah itu angsuran, pencairan, penarikan tabungan dan semua itu tidak dibatasi oleh waktu.<sup>57</sup>

Kata target adalah bagian dari rencana yang sudah disusun secara terukur yang akan dicapai secara nyata dalam jangka waktu tertentu. Namun jika dijalankan dalam aktivitas sehari-hari, kalimat tersebut akan sulit diterapkan. Dalam melayani nasabah seorang karyawan tidak menetapkan target tertentu atau waktu tertentu harus berapa menit. Yang penting pada seorang karyawan tidak membuang waktu untuk hal yang tidak penting. Dari hal ini Ibu Septi

---

<sup>57</sup> Wawancara dengan Bapak Yogi Sulandra, selaku Administrasi Pembiayaan BSM KC Kedaton pada 26 September 2019

Yulianti selaku *Marketing* di BSM KC Kedaton memiliki pendapat yang berbeda:

“Iya itu harus, kalau disini ya sistemnya fleksibel dan enggak ada kata tepat waktu yang terpenting itu nasabah tidak menunggu lama, jadi kalau seumpama ada keperluan dari pihak si nasabah ya langsung dipanggil dan dilayani”<sup>58</sup>

Kata fleksibel mengandung arti kelenturan atau mudah diatur. Dalam kehidupan sehari-hari kita sering sekali mendengar kata fleksibel bahkan kita sering mengucapkannya. Kata fleksibel ini juga bisa diartikan seseorang yang mudah menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang baru. Jika kita menjadi seseorang yang fleksibel maka kita harus bisa mengikuti lingkungan sekitar asalkan dalam hal yang positif dan tidak merugikan kita sendiri.

#### 4) Efektifitas

Sebagian dari seorang karyawan di BSM KC Kedaton masih sering mennyia-nyiakan waktu yang dimiliki selama hidup di dunia ini, dengan melakukan hal-hal yang tidak bermanfaat. Karena waktu berjalan dengan tanpa henti, tidak bisa diulang dan tidak bisa dipercepat. Maka dari itu sebagai karyawan harus menggunakan waktu sebijaksana mungkin agar tidak ada waktu yang dibuang sia-sia dan

---

<sup>58</sup> Wawancara dengan Ibu Septi Yulianti, selaku *Marketing* BSM KC Kedaton pada 26 September 2019

dapat dimanfaatkan sebaik mungkin dan menjauhi kegiatan yang tidak terlalu penting atau tidak ada manfaatnya. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Meita Puspitasari selaku *Branch Operational Manager* di BSM KC Kedaton:

Dengan adanya seseorang karyawan mengajak berbicara saat sedang melayani nasabah maka seorang nasabah tidak akan merasa jenuh saat sedang dilayani. Bila seorang nasabah pendiam, maka karyawanlah yang harus proaktif untuk bertanya atau memulai pembicaraan sehingga membuat nasabah mau berbicara. Sedangkan bila nasabah yang banyak tanya, sebaiknya karyawan mendengarkan dengan baik dan menjawab dengan baik pula. Dan bila seorang nasabah bertanya maka seorang karyawan harus bisa menjawab dengan baik.<sup>59</sup>

#### 5) Kemandirian

Berprilaku yang mandiri di depan nasabah atau pelanggan tersebut sangatlah diperlukan untuk diketahui dan dijalankan. Nasabah yang datang ke BSM KC Kedaton tanpa diundang dan nasabah tersebut merupakan tamu penting, tamu kehormatan yang harus diberikan pelayanan yang maksimal. supaya nasabah merasa dihargai, dihormati dan dapat terselesaikan semua masalah yang ada pada si

---

<sup>59</sup> Wawancara dengan Ibu Meita Puspitasari, selaku Branch Operational Manager BSM KC Kedaton pada 26 September 2019

nasabah. Setiap karyawan itu wajib dan perlu memahami etika kemandirian yang ada di perbankan. Tanpa etika kemandirian yang benar maka kemungkinan besar BSM KC Kedaton tersebut akan kehilangan nasabahnya karena pada perbankan tersebut tidak memiliki nilai etika kemandirian yang benar. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Meita Puspitasari selaku Branch Operational Manager di BSM KC Kedaton:

Harus sesuai dengan apa yang sedang dilakukan atau dikerjakan dalam bidangnya masing-masing dan pada intinya harus belajar terlebih dahulu sebelum melakukan sesuatu pekerjaan yang sedang di kerjakannya.<sup>60</sup>

Ketika seseorang karyawan di BSM KC Kedaton sebelum melakukan sebuah pekerjaan tidak ada salahnya untuk mempelajari segala sesuatu mengenai BSM KC Kedaton tempat seorang karyawan bekerja. Bertanyalah kepada atasan atau manajer apakah ada bahan-bahan yang harus dipelajari terlebih dahulu, atau materi-materi yang harus dikerjakan di BSM KC Kedaton. Hal ini akan memudahkan seorang karyawan di BSM KC Kedaton dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan dapat diselesaikan dengan tepat waktu karena

---

<sup>60</sup> Wawancara dengan Ibu Meita Puspitasari, selaku Branch Operational Manager BSM KC Kedaton pada 26 September 2019

materi yang sudah dikuasai. Sedangkan pendapat dari Bapak Yogi Sulandra selaku Administrasi Pembiayaan BSM KC Kedaton:

Karyawan harus belajar dengan sendirinya sesuai dengan prosedur dan kontrak kerja yang ada, pokok intinya sesuai dengan kita itu tugasnya harus apa, misal admin ya admin, pembukuan ya pembukuan ya semua itu harus dipelajari dan harus bisa menerapkannya.<sup>61</sup>

Dengan seseorang karyawan belajar dengan sendiri sesuai dengan prosedur dan kontrak kerja maka dalam menyelesaikan pekerjaan akan lebih mudah. Dalam menerapkan kemandirian pada seorang karyawan dalam melayani nasabah di BSM KC Kedaton yaitu harus cepat tanggap, cekatan dan ramah tamah. Sifat-sifat itu harus ada dalam diri seorang karyawan di BSM KC Kedaton. Dan juga yang paling penting adalah 3S itu senyum, sapa, salam.

#### 6) Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat bekerja. Keterlibatan kerja yang sangat tinggi berarti adanya pemihakan seseorang pada pekerjaan secara khusus sedangkan

---

<sup>61</sup> Wawancara dengan Bapak Yogi Sulandra, selaku Administrasi Pembiayaan BSM KC Kedaton pada 26 September 2019

komitmen kerja yang tinggi berarti adanya pemihakan pada perusahaan yang mempekerjakannya.

**b. Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KC Kedaton**

Sistem penilaian kinerja karyawan yang ada di Bank Syariah Mandiri sudah berjalan sejak tahun 2011. Sejak perusahaan ini berdiri, sistem penilaian kinerja hanya menggunakan sisi subyektif berdasarkan penilaian atasan secara pribadi.

Sistem penilaian kinerja yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri KC Kedaton menggunakan Key Performance Indicator (KPI). *Key performance indikator* ini merupakan kunci atau alat atau sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya, dan karyawan akan mengetahui hasil kinerjanya selama bekerja di perusahaan tersebut. Bank Syariah Mandiri sejak berdirinya telah mempunyai *Key Performance Indicator* (KPI). KPI merupakan matrik baik finansial maupun non finansial yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur performa kinerjanya. Key Performance Indicator biasanya digunakan untuk menilai kondisi suatu bisnisserta tindakan apa yang diperlukan untuk menyikapi kondisi tersebut. Dengan demikian karyawan yang mendapatkan *key performance indikator* rendah akan memungkinkan lebih antusias dalam bekerja, dan karyawan yang mendapatkan *key*



*performance tinggi* akan mendapatkan penghargaan dari perusahaan berupa insentif guna mempertahankan kinerja karyawan tersebut.<sup>62</sup>

Indikator dari penilaian kinerja karyawan berdasarkan hasil yang dicapai oleh para karyawan dengan kontrak yang dibuat diawal pekerjaan. Di akhir periode dilihat data yang diperoleh sesuai atau tidak dengan target yang ditetapkan. Jika sesuai dengan target yang dicapai maka karyawan tersebut telah memenuhi indikator dari penilaian kinerja karyawan.<sup>63</sup>

Sedangkan penilaian kinerja untuk seorang AO yang bekerja di luar kantor maka dilihat dari pencaian target perolehan nasabah. Untuk AO terdapat kode AO sehingga akan terlihat berapa pencapaian target yang diperoleh oleh seorang AO. Penilaian kinerja karyawan antara karyawan baru dengan karyawan lama pasti berbeda karena kinerja yang dihasilkan juga berbeda. Untuk karyawan baru penilaian dilakukan selama 3 bulan sedangkan karyawan lama penilaian dilakukan setiap satu tahun sekali.<sup>64</sup>

Sistem yang sekarang digunakan di perusahaan ini sudah mengandung sisi obyektif dan subyektif, tetapi masih dalam tahap pengembangan dan perbaikan. Penilaian yang dilakukan pada sisi

---

<sup>62</sup> Wawancara dengan Ibu Meita Puspitasari, selaku Branch Operational Manager BSM KC Kedaton pada 26 September 2019

<sup>63</sup> Wawancara dengan Ibu Meita Puspitasari, selaku Branch Operational Manager BSM KC Kedaton pada 26 September 2019

<sup>64</sup> Wawancara dengan Ibu Meita Puspitasari, selaku Branch Operational Manager BSM KC Kedaton pada 26 September 2019

subyektif berupa penilaian atasan dengan kemampuan, serta sisi obyektif yaitu absensi karyawan dan surat peringatan.

Penilaian kinerja melalui profil kompetensi dilakukan setiap akhir tahun, tepatnya bulan Desember dengan menggunakan metode pengisian form yang diberikan melalui softcopy, kemudian penyebarannya melalui hardcopy. Alur penilaiannya adalah top down, dimana atasan yang bersangkutan menilai bawahan yang ada.

Penilaian kinerja merupakan penilaian untuk keputusan final perusahaan mengenai kinerja karyawannya dan memiliki dampak untuk memperoleh *reward* and *punishment*. *Reward* yang diberikan berupa bonus akhir tahun dan apresiasi berupa piagam penghargaan. Sedangkan *punishment* yang diberikan tidak secara langsung tetap perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan tersebut. Apakah penyebab karyawan tersebut tidak dapat mencapai target. Keterbatasan tersebut adalah kurangnya karyawan yang mampu mengelola penilaian kinerja (hanya dikerjakan oleh satu orang), beban pekerjaan yang terlalu banyak, dan kurangnya kemampuan untuk memperoleh sumber data secara obyektif. Karena penilaian yang efektif, bobot untuk sisi obyektif harus jauh lebih besar daripada sisi subyektif.

Dalam menjalankan suatu sistem, dibutuhkan adanya berbagai macam perangkat sebagai media penunjang agar suatu sistem tersebut berjalan. Dalam hal ini, perangkat yang dimaksudkan adalah proses,

pelaksana dan *method / tools* yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja. Sebelum perangkat tersebut mampu berfungsi dan memberikan hasil sesuai tujuan, perangkat tersebut haruslah memiliki eksistensi yang jelas sehingga dapat dilihat keberadaan atau ketidakteradaannya. Sehingga peneliti melakukan penelitian pada BSM KC Kedaton dalam kaitannya dengan sistem penilaian kinerja dan menemukan hasil penelitian sebagai berikut.

Proses dalam kaitannya dengan penilaian kinerja merupakan salah faktor berjalannya suatu sistem *performance appraisal*. Keberadaan proses yang benar dan terstruktur mampu menciptakan sistem penilaian kinerja yang baik. Dengan adanya sistem penilaian kinerja, perusahaan berharap hasil akhir kinerja dapat berjalan sesuai permintaan konsumen dan rancangan kerja perusahaan. Perusahaan juga sudah melakukan klarifikasi tujuan tersebut kepada seluruh anggota perusahaan dan kemudian menerapkan sebagai patokan serta mendiskusikan setiap hasil sistem penilaian dalam kurun waktu 3 bulan sekali (*meeting* prosedur kerja) dan 6 bulan sekali (*meeting* hasil kerja) yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kinerja perusahaan. Penilaian kinerja didasarkan pada hasil dan proses kerja yang mana diukur dari hasil akhir setiap project dan absensi kehadiran jam kerja.

Dari pemaparan terkait, dapat dilihat bahwa perusahaan sudah menjalankan proses kepemilikan tujuan dan standar dalam pembentukan

sistem penilaian kinerja serta pengklarifikasian tujuan berikut standarnya kepada seluruh anggota perusahaan. Selain itu, perusahaan juga mengkonfirmasi sudah memiliki pelaksanaan sesuai fungsi terkait pelaksanaan standar kinerja perusahaan sesuai dengan periodenya.

## **B. Pembahasan**

Kinerja seorang karyawan di Bank Syariah Mandiri KC Kedaton merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajer dapat mengukur karyawan atas sistem kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga.

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil. Berdasarkan keterangan di atas dapat pula diartikan bahwa kinerja adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata-rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang

penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu.

Kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen. Salah satu produk yang ditawarkan oleh Bank Syariah Mandiri KC Kedaton adalah pembiayaan. Pembiayaan secara umum sudah dikenal oleh masyarakat. Dan produk inilah yang sangat diminati oleh nasabah. Karena pembiayaan sangatlah membantu untuk kelancaran usaha yang dilakukan oleh nasabah.

Pembiayaan merupakan salah satu tugas pokok karyawan di Bank Syariah Mandiri KC Kedaton, yaitu pemberian fasilitas penyediaan dana untuk mendukung investasi yang telah direncanakan berdasarkan kesepakatan antara Bank Syariah Mandiri KC Kedaton dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan bagi hasil. Bank Syariah Mandiri adalah pengembangan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas kegiatan ekonomi pengusaha kecil diantaranya dengan mendorong kegiatan menabung dan menunjang kegiatan ekonominya dengan sistem syariah.

Pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton membutuhkan seorang karyawan untuk melayani nasabah pembiayaan atau nasabah yang lainnya. Karyawan

merupakan aset terpenting yang memiliki pengaruh sangat besar terhadap kesuksesan di Bank Syariah Mandiri KC Kedaton. Meskipun kata karyawan sering kita gunakan dalam kehidupan sehari-hari, atau bahkan kita sandang sebagai gelar kebanggaan kita. Pada seseorang karyawan tentunya bertugas sesuai yang telah di tentukan oleh manajer atau atasannya. Umumnya karyawan bekerja tinggal melaksanakan tugas-tugas yang sudah di instruksikan saja, atau terkadang bisa juga mengekspresikan kreatifitasnya sesuai yang memberi instruksi saat bekerja.

Kegesitan, ketepatan, ketelitian maupun kerapihan dalam bekerja merupakan hal-hal yang perlu di perhatikan oleh setiap karyawan, karena umumnya hal-hal seperti itu dapat menentukan penilaian karyawan oleh seorang pimpinan. Yang sering menjadi perhatian adalah ketepatan waktu atau kedisiplinan dalam bekerja, banyak sekali perusahaan yang sangat mementingkan hal tersebut dalam menilai karyawannya. Relatif tidak sulit untuk menjadi seorang karyawan, jika sudah terbiasa dengan pekerjaan maka tidak perlu terlalu banyak berfikir mencari cara untuk memecahkan masalah dalam pekerjaan, karena biasanya pekerjaan yang dilakukan seperti rutinitas sehari-hari atau pekerjaan yang dilakukan hanya itu-itu saja. Tapi ada beberapa bidang tertentu yang dimana karyawan di haruskan untuk memecahkan permasalahan tertentu, tapi permasalahan tersebut tidaklah terlalu kompleks, karena semakin kompleks permasalahan akan ditangani oleh orang yang levelnya lebih tinggi dalam pekerja.

Sistem penilaian kinerja yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri KC Kedaton menggunakan Key Performance Indicator (KPI). *Key performance indikator* ini merupakan kunci atau alat atau sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya, dan karyawan akan mengetahui hasil kerjanya selama bekerja di perusahaan tersebut. Bank Syariah Mandiri sejak berdirinya telah mempunyai *Key Performance Indicator* (KPI). KPI merupakan matrik baik finansial maupun non finansial yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur performa kerjanya. Key Performance Indicator biasanya digunakan untuk menilai kondisi suatu bisnisserta tindakan apa yang diperlukan untuk menyikapi kondisi tersebut. Dengan demikian karyawan yang mendapatkan *key performance indikator* rendah akan memungkinkan lebih antusias dalam bekerja, dan karyawan yang mendapatkan *key performance tinggi* akan mendapatkan penghargaan dari perusahaan berupa insentif guna mempertahankan kinerja karyawan tersebut.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan dari hasil penelitian mengenai Sistem penilaian kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Sistem penilaian kinerja yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri KC Kedaton menggunakan *Key Performance Indicator (KPI)* yang dilihat dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas kemandirian dan komitmen Kerja. *Key performance indikator* ini merupakan kunci atau alat atau sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya, dan karyawan akan mengetahui hasil kerjanya selama bekerja di perusahaan tersebut. Pada seseorang karyawan dalam melayani nasabah harus mempunyai sikap amanah artinya bahwa kita seorang karyawan berperan untuk memberikan layanan yang memuaskan kepada seorang nasabah dan mempunyai sikap profesional. Disamping itu seorang karyawan juga harus mempunyai sikap sopan, santun, dan ramah dalam melayani setiap nasabah yang datang ke Bank Syariah Mandiri KC Kedaton. Sistem kinerja pada seseorang karyawan sesuai dengan prosedur SOP (Standard Operating Procedure). Kinerja sudah sesuai indikator kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian.



## **B. Saran**

Dari hasil penelitian dan pengamatan penulis lakukan maka berikut beberapa saran yang dapat penulis berikan :

1. Bagi Bank Syariah Mandiri KC Kedaton, harus terus meningkatkan kinerja karyawan dalam melayani nasabah pembiayaan dan menerapkan sikap senyum, sapa, salam dan ramah ketika melayani nasabah. sehingga nasabah puas kepada kinerja karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya semoga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan penelitian selanjutnya terutama terkait dengan kinerja karyawan dalam melayani anggota. Sehingga penelitiannya dapat menjadi sempurna.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, Merisa Fajar. Wiji Utami, Sunardi, Sudarsih “Kualitas Sumber Daya Manusia, Profesionalisme Kerja, Dan Komitmen Sebagai Faktor Pendukung Peningkatan Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Jember”, *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi* Volume IV (1) 2017.
- Almasri, M. Nazar. “Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam”, *Kutubkhanah* Vol.19, No.2 Juli -Desember 2016.
- Almawati, Lylys Indry. “Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Kantor Cabang Bringin”, *Tugas Akhir*, Salatiga: IAIN Salatiga, 2017.
- Arikunto, Suharsimi *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Bahri, Syamsul. *Manajemen Sumber Daya Aparatur* (Yogyakarta: Deepublish, 2019).
- Budihardjo, M. *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan* (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015).
- Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2003).
- Busro, Muhammad. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group, 2017.
- Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: CV. Dipenogoro, 2010).
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*. Jakarta: Balai Pustaka, 2014.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja : Falsafah Teori Dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005.
- Fathoni, Abdurrahmat. *Metodologi Penelitian & Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Fattah, Hussein. *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmatara, 2017.

- Hariandja, Marihot Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002.
- Ivancevich, et al. *Perilaku Manajemen dan Organisasi*, alih bahasa Gina Gania. Jakarta : Erlangga, 2006.
- Kristiyanti, Mariana. “Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja Manajemen”, *Majalah Ilmiah INFORMATIKA*, Vol. 3 No. 3, Sept. 2012.
- Mandasari, Widha. “Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Operasional Melalui Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja (Studi Kasus Pada Lembaga Penyiaran Publik RRI Semarang)”, *Jurnal Manajemen Udinus* Vol. 1, No. 01 September 2015.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung : Refika Aditama, 2005.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015.
- Mardalis. *Metode Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Mathis, Robert L. John H. Jackson. *Manajemen Daya Manusia*. Jakarta: Selemba Empat, 2006.
- Narbuko, Cholid. Abu Achmadi. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Nasution, S. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Rismawati, Mattalata. *Evaluasi Kinerja*. Makasar: Celebes Media Perkasa, 2007.
- Schiffman, Kanuk Leon. Leslie Lazar, *Perilaku Konsumen* (Jakarta: PT Index puri Media Kembangan. 2008.
- Setiobudi, Eko. “Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridharma Kencana”, *Journal of Applied Business and Economics* Vol. 3 No. 3 Mar 2017.
- Setiobudi, Eko. “Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridharma Kencana”, *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 3 No. 3 Mar 2017.

- Sufriyadi, Ricko. "Pengaruh Reward Dan Kemampuan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Instrinsik Sebagai Variabel Intervening Pada Hotel Pangeran Pekanbaru", *JomFekon*, Vol. 2 No. 1 Februari 2015.
- Suryabrata, Sumadi. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Susiawan, Susilo Abdul Muhid. "Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Perusahaan", *Persona* Vol. 4, No. 03 September 2015.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Suwatno, Donni Juni Priansa. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Ustadiyatun, Nanik. "Evaluasi Kinerja Karyawan Baitul Maal Wa At Tamwil Mitra Usaha Ummat Ngemplak Sleman Yogyakarta", *Skripsi*, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2018.

**ALAT PENGUMPUL DATA (APD)**  
**SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH**  
**MANDIRI KC KEDATON TAHUN 2018**

**A. Wawancara**

**1. Wawancara dengan Kepala Cabang Bank Mandiri Syariah KC Kedaton**

- a. Bagaimana sejarah berdirinya Bank Syariah Mandiri KC Kedaton?
- b. Apa yang menjadi visi dan misi perusahaan?
- c. Bagaimana struktur organisasi serta tugas dan wewenang pada setiap jabatan yang ada pada Bank Syariah Mandiri KC Kedaton?
- d. Fasilitas apa saja yang tersedia di perusahaan untuk mendukung kinerja karyawan?
- e. Apa rata-rata latar pendidikan dari seluruh karyawan?
- f. Berapa lama rata-rata bekerja dari seluruh karyawan?
- g. Setiap berapa bulan diadakan evaluasi terhadap kinerja karyawan?
- h. Pendidikan dan pelatihan apa saja yang sudah dilakukan untuk memperbaiki kualitas SDM (Sumber Daya Manusia)?
- i. Bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan?

**2. Wawancara dengan Kepala Bagian SDM Bank Syariah Mandiri KC Kedaton**

- a. Bagaimana penilaian yang dilakukan untuk kinerja karyawan?
- b. Kapankah diadakan penilaian kinerja karyawan?
- c. Berbentuk apakah penilaian kinerja karyawan, berbentuk laporan atau hanya lisan?
- d. Apakah indikator dari penilaian kinerja karyawan?
- e. Kemudian bagaimana penilaian kinerja untuk seorang AO yang bekerja di luar kantor?
- f. Adakah reward atau punishment untuk penilaian kinerja karyawan?
- g. Bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan?

- h. Pendidikan dan pelatihan apa saja yang sudah dilakukan untuk memperbaiki kualitas SDM (Sumber Daya Manusia)?
- i. Bagaimana cara menilai tingkah laku para karyawan?
- j. Penilaian seperti apakah yang digunakan untuk menilai per individu karyawan?
- k. Bagaimana penilaian kinerja karyawan berdasarkan hasil kerja?
- l. Bagaimana penilaian kinerja karyawan berdasarkan ciri-ciri, tingkah laku dan hasil kerja?
- m. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan?
- n. Apakah faktor yang mendukung penilaian kinerja karyawan?
- o. Bagaimana manajemen sistem penilaian kinerja karyawan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan?
- p. Apakah ada penghambat dalam penilaian kinerja karyawan?
- q. Bagaimanakah penilaian kinerja karyawan antara karyawan baru dengan karyawan lama?

**3. Wawancara dengan Karyawan SDM Bank Syariah Mandiri KC Kedaton**

- a. Berdasarkan pengalaman selama ini, bagaimana cara perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan?
- b. Menurut Bapak, kelebihan dan kelemahan penilaian kinerja karyawan yang ada saat ini?
- c. Kriteria apa saja yang ditetapkan dalam menilai kinerja karyawan saat ini?
- d. Siapa yang menilai kinerja saat ini?
- e. Bagaimana keinginan bapak, terkait dengan sistem penilaian kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri KC Kedaton untuk kedepannya?

**B. Dokumentasi**

- 1. Profil Bank Syariah Mandiri KC Kedaton
- 2. Brosur Bank Syariah Mandiri KC Kedaton.
- 3. Foto penelitian di Bank Syariah Mandiri KC Kedaton.

Metro, .... September 2019  
Peneliti,



**Maylan Lusita**  
NPM. 1502100272

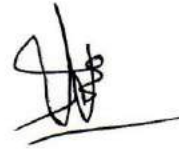
Menyetujui,

Pembimbing I



**Drs. Dri Santso, M.H**  
NIP. 19670316 199503 1 001

Pembimbing II



**Dliyaul Haq, M.E.I**  
NIP. 19812101 201503 1 002

## layanan syariah untuk seluruh butuhan finansial anda



mandiri call (021) 5299 7755

Lebih Adil dan Mepenteramkan

mandiri @syariahmandiri  
mandiri.co.id

**mandiri**  
syariah

### tabungan berencana

Tabungan berjangka yang memberikan nisbah bagi hasil berdasarkan kapasitas pencapaian target dana yang telah ditetapkan.

#### Manfaat Tabungan :

- Bagi hasil yang kompetitif
- Kemudahan perencanaan keuangan nasabah jangka panjang
- Perlindungan asuransi secara gratis dan otomatis tanpa perlu kesehatan.
- Jaminan pencapaian target dana.

#### Manfaat Asuransi :

Santunan tunai berfungsi untuk memenuhi kekurangan target, manfaat asuransi dihitung dengan cara : Target dana - Saldo

#### Persyaratan

- Kartu identitas (KTP/SIM/Paspor) nasabah
- Memiliki tabungan BSM sebagai rekening asal (source account)

#### Karakteristik :

- Berdasarkan prinsip syariah mudharabah muthlaqah
- Periode tabungan 1 s.d 10 tahun
- Usia nasabah minimal 18 tahun dan maksimal 60 tahun saat penandatanganan kontrak
- Setoran bulanan minimal Rp.100 ribu
- Target dana minimal Rp. 1.200.000 dan maksimal Rp. 200.000.000
- Jumlah setoran bulanan dan periode tabungan tidak dapat diperpanjang
- Tidak dapat menerima setoran diluar setoran bulanan
- Saldo tabungan tidak bisa ditarik. Apabila ditutup sebelum berakhir masa kontrak akan dikenakan biaya administrasi.



### bsm tabungan simpatik

Tabungan berdasarkan prinsip wadiah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat yang disepakati.

#### Manfaat :

- Aman dan terjamin
- Online diseluruh outlet BSM
- Bonus bulanan yang diberikan sesuai dengan kebijakan BSM
- Fasilitas BSM Card, yang berfungsi sebagai kartu ATM & debit
- Fasilitas e-Banking, yaitu BSM mobile Banking & BSM Net Banking
- Penyaluran zakat, infaq dan sedekah.

**Persyaratan :** Kartu identitas (KTP/SIM/Paspor) nasabah.

#### Karakteristik :

- Berdasarkan prinsip syariah dengan akad Wadiah
- Setoran awal minimal Rp. 20.000 (tanpa ATM) & Rp.30.000 (dengan ATM)
- Setoran berikutnya minimal Rp. 10.000.
- Saldo minimal Rp.20.000.
- Biaya tutup rekening Rp.10.000.
- Biaya administrasi Rp.2.000 per rekening per bulan atau setoran bulanan (tidak mengurangi saldo minimal).

BSM juga menyediakan produk bsm tabungan dollar & bsm tabungan



# asuransi mandiri perlindungan sejahtera syariah

solusi perlindungan penyakit kritis syariah

Perlindungan Jiwa dengan manfaat asuransi maksimal sesuai kebutuhan keluarga hingga usia 100 tahun

Perlindungan terhadap 33 penyakit kritis usia 65 tahun



Solusi  
Perlindungan  
Penyakit Kritis  
Syariah

Asuransi Kesehatan Syariah, Asuransi Jiwa Syariah, Asuransi Dana Pendidikan Syariah, Asuransi Dana Pertanggungjawaban Syariah

PT AXA Mandiri Financial Services (AXA Mandiri) terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan

AXA Mandiri

# asuransi ma elite plan sy

Perindungan asuransi menyel  
mengoptimalkan proteksi jiwa dan hasil





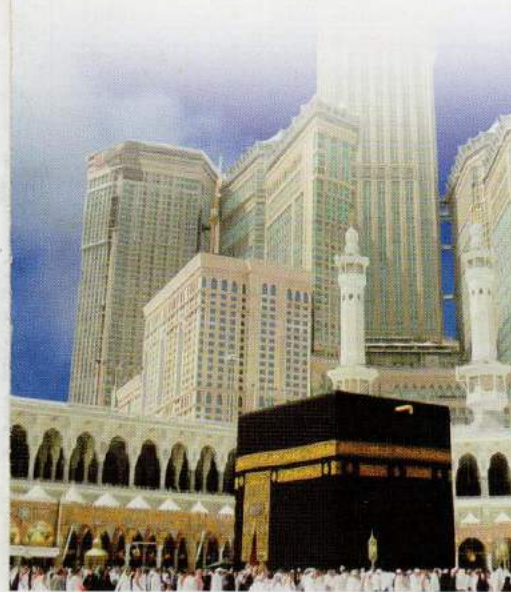
asi lebih lanjut hubungi:



syaria

## umrah spesial

jadilah nasabah **mandiri syariah** dan beragam paket umrah promo khusus



\*syarat dan ketentuan berlaku  
\*periode 01 Juli - 31 Desember 2019



**mandiri syariah** call 14040

Bank Syariah Mandiri terdaftar dan Diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan

**mandiri**  
syariah

**bsm gadai emas**

hanya  
Rp **9000**an  
per 15 hari



**penuhi kebutuhan dana instan  
dengan layanan yang nyaman**

- Gadai per Rp 1 juta, biaya hanya Rp 9000an/15 hari
- Pembiayaan hingga Rp 250 juta
- Jaminan emas tersimpan aman
- Berkah sesuai syariah

**bsm** call 14040

**#bsmmengalirkanberkah**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Ki. Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111  
Telepon (0725) 41507; Faksimili (0725) 47296; Website: www.febi.metrouniv.ac.id; e-mail: febi.iain@metrouniv.ac.id

Nomor : 2358/In.28/D.1/TL.00/09/2019  
Lampiran : -  
Perihal : **IZIN RESEARCH**

Kepada Yth.,  
Direktur Bank Syari'ah Mandiri KCP  
Kedaton Bandar Lampung  
di-  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Sehubungan dengan Surat Tugas Nomor: 2357/In.28/D.1/TL.01/09/2019,  
tanggal 25 September 2019 atas nama saudara:

Nama : **MAYLAN LUSITA**  
NPM : 1502100272  
Semester : 9 (Sembilan)  
Jurusan : S1 Perbankan Syari'ah

Maka dengan ini kami sampaikan kepada saudara bahwa Mahasiswa tersebut di atas akan mengadakan research/survey di Bank Syari'ah Mandiri KCP Kedaton Bandar Lampung, dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir/Skripsi mahasiswa yang bersangkutan dengan judul "SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARI'AH MANDIRI KCP KEDATON TAHUN 2018".

Kami mengharapkan fasilitas dan bantuan Saudara untuk terselenggaranya tugas tersebut, atas fasilitas dan bantuannya kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Metro, 25 September 2019  
Wakil Dekan I,

*[Signature]*  
Drs. H.M. Muhammad Saleh MA  
NIP. 19650111 199303 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Ki. Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111  
Telepon (0725) 41507; Faksimili (0725) 47296; Website: www.febi.metrouniv.ac.id; e-mail: febi.iain@metrouniv.ac.id

**SURAT TUGAS**

Nomor: 2357/In.28/D.1/TL.01/09/2019

Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Metro,  
menugaskan kepada saudara:

Nama : **MAYLAN LUSITA**  
NPM : 1502100272  
Semester : 9 (Sembilan)  
Jurusan : S1 Perbankan Syariah

- Untuk :
1. Mengadakan observasi/survey di Bank Syariah Mandiri KCP Kedaton Bandar Lampung, guna mengumpulkan data (bahan-bahan) dalam rangka menyelesaikan penulisan Tugas Akhir/Skripsi mahasiswa yang bersangkutan dengan judul "SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH MANDIRI KCP KEDATON TAHUN 2018".
  2. Waktu yang diberikan mulai tanggal dikeluarkan Surat Tugas ini sampai dengan selesai.

Kepada Pejabat yang berwenang di daerah/instansi tersebut di atas dan masyarakat setempat mohon bantuannya untuk kelancaran mahasiswa yang bersangkutan, terima kasih.

Dikeluarkan di : Metro  
Pada Tanggal : 25 September 2019

Mengetahui,  
Pejabat Setempat

Meita P

Meita Puspitasari  
Branch Operation Manager

mandiri  
syariah  
KC. Kedaton



Wakil Dekan I,

**Drs. H.M. Muhammad Saleh MA**  
NIP. 19650111 199303 1 001

**mandiri**  
**syariah**

PT Bank Syariah Mandiri  
Region II/Sumatera 2  
Gedung Bank Mandiri  
Cabang A. Rivai Lantai 2  
Jl. Kaptan A. Rivai No. 39  
Palembang  
Telp. (0711) 318902, 318903  
www.syariahamandiri.co.id

18 November 2019  
No. 21/1871-3/RO II

Kepada  
PT Bank Syariah Mandiri  
Branch Office Kedaton  
Jl. Teuku Umar No. 81 A-B Kedaton  
Bandar Lampung

U.p.: Branch Manager

Perihal : **PERSETUJUAN IZIN PENELITIAN**  
Ref : Surat Branch Office Kedaton No.21/649-3/256 Tanggal 10 Oktober 2019

Assalamu'alaikum wr.wb.

Semoga Bapak beserta seluruh jajaran senantiasa dalam keadaan sehat wal 'afiat dan mendapat taufik serta hidayah dari Allah SWT, Aamiin.

Menunjuk referensi tersebut diatas, dengan ini kami sampaikan bahwa pelaksanaan riset penulisan penelitian skripsi dapat dilaksanakan di Cabang Saudara, dengan keterangan sebagai berikut:

| No | Nama, NIM                    | Universitas | Jurusan              | Judul Penelitian  |
|----|------------------------------|-------------|----------------------|---|
| 1  | Maylan Lusita,<br>1502100272 | IAIN Metro  | Perbankan<br>Syariah | Sistem Penilaian Kinerja Karyawan<br>Pada Bank Syariah Mandiri KCP<br>Kedaton |

1. Peserta harus mematuhi UU Perbankan No. 10 Tahun 1998 serta ketentuan intern Bank Syariah Mandiri yang menyangkut prinsip-prinsip kerahasiaan bank.
2. Peserta harus mematuhi SPO HC perihal Riset, Survey, Penelitian Ilmiah, Pengisian Quisioner bagi mahasiswa dalam rangka penyusunan skripsi; program studi S1 – S3 dan praktek kerja lapangan/magang bagi siswa sekolah menengah kejuruan/diploma.
3. Peserta hanya dapat memperoleh data untuk kepentingan ilmiah dan yang bersangkutan tidak diperkenankan menyebarkan kepada pihak lain.
4. Peserta tidak diperkenankan menyalin (fotocopy) data dan membuat salinan dokumen nasabah untuk kepentingan pribadi.
5. Peserta melaksanakan riset selama  $\pm$  2 (dua) minggu, dan bila diperlukan dapat diperpanjang dengan jangka waktu maksimal 1 (satu) bulan.
6. Peserta akan dibawah bimbingan dan pengawasan seorang pejabat bank.
7. Setelah melaksanakan penelitian/riset, peserta menyerahkan 1 (satu) buah copy hasil riset yang telah diperiksa/ditetujui oleh pembimbing dan pejabat Bank Syariah Mandiri.
8. Peserta wajib menandatangani **Surat Pernyataan** bermaterai (terlampir).

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

PT BANK SYARIAH MANDIRI  
REGION II PALEMBANG

Aden Ruhimat  
RBSS Manager

Solihin  
HCBP Manager



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
UNIT PERPUSTAKAAN**

Jalan Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111  
M E T R O Telp (0725) 41507; Faks (0725) 47296; Website: digilib.metrouniv.ac.id; pustaka.iain@metrouniv.ac.id

**SURAT KETERANGAN BEBAS PUSTAKA  
Nomor : P-814/ln.28/S/OT.01/10/2019**

Yang bertandatangan di bawah ini, Kepala Perpustakaan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro Lampung menerangkan bahwa :

Nama : MAYLAN LUSITA  
NPM : 1502100272  
Fakultas / Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/S1 Perbankan Syariah

Adalah anggota Perpustakaan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro Lampung Tahun Akademik 2018 / 2019 dengan nomor anggota 1502100272.

Menurut data yang ada pada kami, nama tersebut di atas dinyatakan bebas dari pinjaman buku Perpustakaan dan telah memberi sumbangan kepada Perpustakaan dalam rangka penambahan koleksi buku-buku Perpustakaan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro Lampung.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat, agar dapat dipergunakan seperlunya.

Metro, 08 Oktober 2019  
Kepala Perpustakaan



Drs. Mokhtaridi Sudin, M.Pd.  
NIP. 195808311981031001

## FOTO PENELITIAN



Wawancara dengan Ibu Meita Puspitasari selaku Branch Operational Manager





Wawancara dengan Bapak Yogi Sulandra selaku Administrasi Pembiayaan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. KH. Dewantara 15 A Kota Metro Lampung 34111 Telp. (0725) 41507

FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN PROPOSAL

Nama : Maylan Lusita  
NPM : 1502100272  
Fakultas/Jurusan : FEBI/SI PBS  
Semester/TA : VIII/2019

| No. | Hari / Tanggal       | Pembimbing |    | Hal yang Dibicarakan   | Tanda Tangan |
|-----|----------------------|------------|----|--|--------------|
|     |                      | I          | II |  |              |
| 1.  | Jum'at<br>26-04-2019 |            | ✓  | - Judul diberi tahun<br>- Perbaiki kata pengantar<br>- LBM disesuaikan<br>- Penulis diganti peneliti<br>- Perbaiki footnote<br>- Perhatikan <u>di</u> untuk ket. tempat dan sebagai imbuhan kata<br>- Kata asing → italic. |              |
| 2.  | Kamis<br>02 Mei 2019 |            | ✓  | - Ganti kata organisasi dengan perusahaan<br>- Tambah footnote<br>- Alasan memilih judul.<br>- Target karyawan dirinci   |              |

Dosen Pembimbing II

Dliyaul Haq, M.E.I  
NIP. 198121012015031002

Mahasiswa Ybs

Maylan Lusita  
NPM. 1502100272



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. KH. Dewantara 15 A Kota Metro Lampung 34111 Telp. (0725) 41507

FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN PROPOSAL

Nama : Maylan Lusita  
NPM : 1502100272  
Fakultas/Jurusan : FEBI/SI PBS  
Semester/TA : VIII/2019

| No. | Hari / Tanggal         | Pembimbing |    | Hal yang Dibicarakan                      | Tanda Tangan |
|-----|------------------------|------------|----|---|--------------|
|     |                        | I          | II |   |              |
| 3.  | selasa<br>18 juni 2019 |            | ✓  | ACC Bab 1, 2, 3<br>Lanjut ke pembimbing I |              |

Dosen Pembimbing II

**Dlivaul Haq, M.E.I**  
NIP. 198121012015031002

Mahasiswa Ybs

**Maylan Lusita**  
NPM. 1502100272



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507; faksimili (0725) 47296; website: www.syariah.metrouniv.ac.id; E-mail: syariah.iain@metrouniv.ac.id

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN PROPOSAL**

Nama : **Maylan Lusita**  
NPM : 1502100272

Fakultas / Jurusan: Ekonomi dan Bisnis Islam / S1 PBS  
Semester / TA : VIII / 2018-2019

| No | Hari / Tanggal        | Pembimbing I | Hal yang dibicarakan     | Tanda Tangan |
|----|-----------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| 1- | Kamis<br>21 Juni 2019 |              | Ale. di Cms.<br>nae ar - |              |

Dosen Pembimbing I

Mahasiswa Ybs.

**Drs. Dri Santoso, MH.**  
NIP. 19670316 199503 1 001

**Maylan Lusita**  
NPM 1502100272



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507; faksimili (0725) 47296; website: [www.syahiah.metrouniv.ac.id](http://www.syahiah.metrouniv.ac.id); E-mail: [syahiah.iain@metrouniv.ac.id](mailto:syahiah.iain@metrouniv.ac.id)

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : **Maylan Lusita**  
NPM : 1502100272

Fakultas / Jurusan: Ekonomi dan Bisnis Islam / S1PBS  
Semester / TA : IX/ 2019-2020

| No | Hari / Tanggal      | Pembimbing II | Hal yang dibicarakan                      | Tanda Tangan |
|----|---------------------|---------------|---|--------------|
|    | Pabu /<br>18-9-2019 |               | Acc APD. 123<br>Cairjukan ke Pembimbing I |              |

Dosen Pembimbing II

**Dliyaul Haq, M.E.I**  
NIP. 19812101 201503 1 002

Mahasiswa Ybs.

**Maylan Lusita**  
NPM. 1502100272



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507; faksimili (0725) 47296; website: [www.syariah.metrouniv.ac.id](http://www.syariah.metrouniv.ac.id); E-mail: [syariah.iain@metrouniv.ac.id](mailto:syariah.iain@metrouniv.ac.id)

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : **Maylan Lusita**  
NPM : 1502100272

Fakultas / Jurusan: Ekonomi dan Bisnis Islam / SIPBS  
Semester / TA : IX/ 2019-2020

| No | Hari / Tanggal       | Pembimbing II | Hal yang dibicarakan                     | Tanda Tangan |
|----|----------------------|---------------|--|--------------|
|    | selasa/<br>17-9-2019 |               | ACC Outline<br>Lanjutkan ke pembimbing I |              |

Dosen Pembimbing II

**Diyaul Haq, M.E.I**  
NIP. 19812101 201503 1 002

Mahasiswa Ybs.

**Maylan Lusita**  
NPM. 1502100272



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111.  
Telp. (0725) 41507; faksimili (0725)47296; website: [www.syariah.metrouniv.ac.id](http://www.syariah.metrouniv.ac.id); E-mail: [syariah.iain@metrouniv.ac.id](mailto:syariah.iain@metrouniv.ac.id)

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : **Maylan Lusita**  
NPM : 1502100272

Fakultas / Jurusan: Ekonomi dan Bisnis Islam / S1PBS  
Semester / TA : IX/ 2019-2020

| No | Hari / Tanggal    | Pembimbing I | Hal yang dibicarakan | Tanda Tangan |
|----|-------------------|--------------|----------------------|--------------|
|    | Rabu<br>18-9-2019 |              | all paper<br>123     |              |

Dosen Pembimbing I

**Drs. Dri Santoso, MH.**  
NIP. 19670316 199503 1 001

Mahasiswa Ybs.

**Maylan Lusita**  
NPM. 1502100272



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507; faksimili (0725) 47296; website: [www.syahiah.metrouniv.ac.id](http://www.syahiah.metrouniv.ac.id); E-mail: [syahiah.iain@metrouniv.ac.id](mailto:syahiah.iain@metrouniv.ac.id)

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : **Maylan Lusita**  
NPM : 1502100272

Fakultas / Jurusan: Ekonomi dan Bisnis Islam / S1PBS  
Semester / TA : IX/ 2019-2020

| No | Hari / Tanggal    | Pembimbing I | Hal yang dibicarakan | Tanda Tangan |
|----|-------------------|--------------|----------------------|--------------|
|    | Rabu<br>18-9-2019 |              | Alhamdulillah        |              |

Dosen Pembimbing I

**Drs. Dri Santoso, MH.**  
NIP. 19670316 199503 1 001

Mahasiswa Ybs.

**Maylan Lusita**  
NPM: 1502100272





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111  
Telp.(0725) 41507; faksimili (0725)47296; website: [www.syariah.metrouniv.ac.id](http://www.syariah.metrouniv.ac.id);E-mail: syariah.iaim@metrouniv.ac.id

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : **Maylan Lusita**  
NPM : 1502100272

Fakultas / Jurusan: Ekonomi dan Bisnis Islam / S1PBS  
Semester / TA : IX/ 2019-2020

| No | Hari / Tanggal | Pembimbing II | Hal yang dibicarakan   | Tanda Tangan |
|----|----------------|---------------|--|--------------|
|    |                |               | <ul style="list-style-type: none"><li>- Sesuaikan Dengan Rumusan Masalah sesuai Dosen pembimbing.</li><li>- Sesuaikan tujuan penelitian dengan Rumusan masalah</li><li>- Penulisan penemuan di perbaiki</li><li>- Jelaskan 5 orang yang di maksud sumber data.</li><li>- Sebutkan bidang-bidang karyawan yang di wawancara</li></ul> | <br><br>     |

Dosen Pembimbing II

Mahasiswa Ybs.

**Dliyaul Haq, M.E.I**  
NIP. 19812101 201503 1 002

**Maylan Lusita**  
NPM. 1502100272






**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111.  
Telp. (0725) 41507; faksimili (0725)47296; website: [www.syariah.metrouniv.ac.id](http://www.syariah.metrouniv.ac.id); E-mail: [syariah.ain@metrouniv.ac.id](mailto:syariah.ain@metrouniv.ac.id)

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : **Maylan Lusita**  
NPM : 1502100272

Fakultas / Jurusan: Ekonomi dan Bisnis Islam / S1PBS  
Semester / TA : IX/ 2019-2020

| No | Hari / Tanggal | Pembimbing II | Hal yang dibicarakan  | Tanda Tangan   |
|----|----------------|---------------|---|--|
|    |                |               | <ul style="list-style-type: none"><li>- kata penulis diganti dengan peneliti / penyusun.</li><li>- Struktur organisasi disesuaikan dengan keadaan Bank yang sebenarnya.</li><li>- penulisan Bahasa dimiringkan.</li><li>- Lengkapi lampiran - lampiran.</li></ul> | <br><br> |

Dosen Pembimbing II

Mahasiswa Ybs.



**Diyaul Haq, M.E.I**  
NIP. 19812101 201503 1 002

**Maylan Lusita**  
NPM. 1502100272






**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507; faksimili (0725)47296; website: [www.syariah.metrouniv.ac.id](http://www.syariah.metrouniv.ac.id); E-mail: [syariah.iain@metrouniv.ac.id](mailto:syariah.iain@metrouniv.ac.id)

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : **Maylan Lusita**  
NPM : 1502100272

Fakultas / Jurusan: Ekonomi dan Bisnis Islam / SIPBS  
Semester / TA : IX/ 2019-2020

| No | Hari / Tanggal | Pembimbing II | Hal yang dibicarakan  | Tanda Tangan  |
|----|----------------|---------------|---|---|
|    |                |               | <ul style="list-style-type: none"><li>- Jangan ada kata penghubung di awal kalimat</li><li>- Minimal Dalam 1 paragraf ada 5 baris.</li><li>- Perbaiki footnote</li><li>- Berikan keterangan nama karyawan yang di UKUR menggunakan tanda dollar kurung.</li><li>- Perhatikan penulisan.</li><li>- Berikan enter setelah Ayat.</li></ul> | <br><br> |

Dosen Pembimbing II

Mahasiswa Ybs.

**Dliyaul Haq, M.E.I**

**Maylan Lusita**

NID 10812101 201503 1 002

NPM 1502100272



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507; faksimili (0725) 47296; website: [www.syariah.metrouniv.ac.id](http://www.syariah.metrouniv.ac.id); E-mail: [syariah.iaim@metrouniv.ac.id](mailto:syariah.iaim@metrouniv.ac.id)

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : **Maylan Lusita**  
NPM : 1502100272

Fakultas / Jurusan: Ekonomi dan Bisnis Islam / SIPBS  
Semester / TA : IX/ 2019-2020

| No | Hari / Tanggal | Pembimbing II | Hal yang dibicarakan                              | Tanda Tangan |
|----|----------------|---------------|---|--------------|
|    |                |               | Acc Skripsi: Bab 1-5<br>Lanjutkan ke pembimbing I |              |

Dosen Pembimbing II

Mahasiswa Ybs.

**Dliyaul Haq, M.E.I**

**Maylan Lusita**

NPM: 1502100272



**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111

Telp. (0725) 41507; faksimili (0725) 47296; website: [www.syariah.metrouniv.ac.id](http://www.syariah.metrouniv.ac.id); E-mail: [syariah.iain@metrouniv.ac.id](mailto:syariah.iain@metrouniv.ac.id)

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : **Maylan Lusita**  
NPM : 1502100272

Fakultas / Jurusan: Ekonomi dan Bisnis Islam / S1PBI  
Semester / TA : IX/ 2019-2020

| No | Hari / Tanggal          | Pembimbing I | Hal yang dibicarakan   | Tanda Tangan |
|----|-------------------------|--------------|--|--------------|
|    | Kamis /<br>17 / 10 / 19 |              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Perbaiki kesimpulan sesuai</li><li>menjawab komusan masalah.</li><li>- Perbaiki Daftar pustaka sesuai</li><li>Abjad.</li></ul> |              |

Dosen Pembimbing I

Mahasiswa Ybs.

**Drs. Dri Santoso, MH.**  
NIP. 19670316 199503 1 001

**Maylan Lusita**  
NPM. 1502100272



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI METRO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Ki Hajar Dewantara Kampus 15 A Iringmulyo Metro Timur Kota Metro Lampung 34111  
Telp. (0725) 41507; faksimili (0725) 47296; website: [www.syariah.metrouniv.ac.id](http://www.syariah.metrouniv.ac.id); E-mail: [syariah.ain@metrouniv.ac.id](mailto:syariah.ain@metrouniv.ac.id)

**FORMULIR KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama : **Maylan Lusita**  
NPM : 1502100272

Fakultas / Jurusan: Ekonomi dan Bisnis Islam / S1PBS  
Semester / TA : IX/ 2019-2020

| No | Hari / Tanggal | Pembimbing I | Hal yang dibicarakan                     | Tanda Tangan       |
|----|----------------|--------------|--|--------------------|
|    |                |              | <i>All. di m-<br/>naga yon.<br/>dan.</i> | <i>[Signature]</i> |

oson Pembimbing I

*[Signature]*  
**s. Dri Santoso, MH.**  
P. 19670316 199503 1 001

Mahasiswa Ybs.

*[Signature]*  
**Maylan Lusita**  
NPM 1502100272