

**STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KULAITAS KINERJA  
KARYAWAN PADA BANK RAKYAT INDONESIA (BRI)  
SYARIAH KANTOR CABANG PURWOKERTO**



**IAIN PURWOKERTO**

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam  
(FEBI) IAIN Purwokerto Untuk Memenuhi Salah Satu  
Syarat Guna Memperoleh Gelar Ahli Madya

Oleh:

**NAILIL AMANI**

**1522203030**

**PROGRAM DIPLOMA III  
MANAJEMEN PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM (FEBI)  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)  
PURWOKERTO  
2018**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya:

Nama : Nailil Amani

NIM : 1522203030

Jenjang : Diploma III (D III)

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa naskah Tugas Akhir (TA) ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk pada sumbernya.

Purwokerto, 06 Agustus 2018



Nailil Amani  
1522203030

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto

Di Purwokerto

*Assalamu'alaikum Wr.Wb.*

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan Tugas Akhir dari Nailil Amani, NIM. 1522203030 yang berjudul:

**STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA  
KARYAWAN PADA BANK RAKYAT INDONESIA (BRI) SYARIAH  
KANTOR CABANG PURWOKERTO**

Saya berpendapat bahwa Tugas Akhir tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Purwokerto untuk diajukan dalam rangka memperoleh gelar Ahli Madya (A.Md.)

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb.*

Purwokerto, 06 Agustus 2018

Pembimbing,



Drs. Atabik, M. Ag  
NIP 196512051993031004

## **MOTTO**

*“Tak perlu malu karena berbuat kesalahan, sebab kesalahan akan membuatmu lebih bijak dari sebelumnya”*



## PERSEMBAHAN

*Bismillahirrahmanirrahim...*

Sembah sujud serta syukur kepada Allah SWT. Taburan cinta dan kasih sayang-Mu telah memberikanku kekuatan, membekaliku dengan ilmu serta memperkenalkanku dengan cinta. Atas karunia serta kemudahan yang Engkau berikan akhirnya skripsi yang sederhana ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam selalu terlimpahkan keharibaan Rasulullah Muhammad SAW.

Kupersembahkan karya sederhana ini kepada orang yang sangat kukasihi dan kusayangi:

1. Kedua orang tua penulis (Ibu Jariyah dan Bapak Sobari) sebagai tanda bukti hormat dan rasa terima kasih yang tiada terhingga kupersembahkan karya kecil ini kepada Ibu dan Ayah yang telah memberikan kasih sayang, segala dukungan dan cinta kasih yang tiada terhingga yang tiada mungkin dapat kubalas hanya dengan selembar kertas yang bertuliskan kata cinta dan persembahan. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membuat Ibu dan Ayah bahagia karena kusadar, selama ini belum bisa berbuat yang lebih. Untuk Ibu dan Ayah yang selalun membuatku termotivasi dan selalu menyirami kasih sayang, selalu mendoakanku, selalu menasehatiku menjadi lebih baik. Terimakasih Ibu...Terimakasih Ayah...
2. Untuk kakak (Iqbal Fadlli) dan adik-adiku (Mei Zahrotun Nisa, Jalal Robbani Rofi dan Suhaila Aida Azizi), tiada yang paling mengharukan saat kumpul bersama kalian, walaupun sering bertengkar tapi hal itu selalu menjadi warna yang tak akan bisa tergantikan, terima kasih atas doa dan bantuan kalian selama ini, hanya karya kecil ini yang dapat aku persembahkan. Maaf belum bisa menjadi panutan yang seutuhnya, tapi aku akan selalu menjadi yang terbaik untuk kalian semua.
3. Kepada Pak Atabik yang telah membimbing penulis selama penyelesaian tugas akhir ini. Penulis ucapkan terima kasih atas ilmu, nasihat yang telah Bapak berikan. Terima kasih atas kesabaran Bapak selama masa bimbingan

penulis walau penulis banyak kekurangan dan kelalaian, semoga kesabaran dan kebaikannya dalam membimbing penulis mendapat balasan dari Allah SWT. Amin.

4. Personil “Keluarga Besar” yeli melianti, septi nur rusdiana, desi dwi setiani. Terimakasih atas dukungannya, motivasinya, curahan hatinya. Kalian adalah sahabat terbaikku, semoga persahabatan kita bisa sampai disurga-Nya. Amin.
5. Teman-teman MPS A 2015 senasib, seperjuangan, dan sepenanggungan, terimakasih atas gelak tawa dan solidaritas yang luar biasa sehingga membuat hari-hari semasa kuliah lebih berarti. Semoga tak ada lagi duka nestapa di dada tapi suka dan bahagia juga canda dan tawa.
6. Saudara sekaligus teman seperjuangan Eka Nur Fitriyana yang telah senantiasa membantu penulis dan memotivasi penulis.
7. Sahabat dan teman seperjuanganku di ponpes Al-hidayah (khususnya esti rahayu & personil kamar khadijah 1), tanpa semangat, dukungan, dan bantuan kalian semua tak akan mungkin aku sampai disini. Terimakasih untuk canda tawa, tangis, dan perjuangan yang kita lewati bersama dan terimakasih untuk kenangan manis yang telah mengukir selama ini. Semoga persahabatan kita menjadi persaudaraan yang abadi selamanya.
8. Dosen-dosen terhormat yang telah memberikan ilmu dan mendidik serta memberikan wawasan kepada penulis. Tak lelah untuk membimbing untuk kebaikan, semoga ilmu dan budi pekerti yang kalian ajarkan dapat bermanfaat bagi penulis dan mendapat pahala dari Allah SWT. Amin .
9. Segenap keluarga besar BRISyariah KC Purwokerto yang telah berbagi waktu dan ilmu perbankan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
10. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu sehingga penulisan Tugas Akhir ini dapat terselesaikan.
11. Serta para pembaca sekalian.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji syukur senantiasa penyusun panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat, hidayah serta inayah-Nya penyusun dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul “Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Syariah Kantor Cabang Purwokerto”. Tak lupa pula shalawat serta salam semoga selalu tercurah pada junjungan kita Nabi Agung Muhammad SAW beserta keluarga serta pada sahabat hingga akhir zaman.

Laporan Tugas Akhir ini disusun untuk melengkapi salah satu syarat yang harus dipenuhi bagi mahasiswa yang telah menyelesaikan studinya di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto untuk Program D III Manajemen Perbankan Syariah.

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini penyusun banyak mendapat saran, dorongan, bimbingan, serta keterangan-keterangan dari berbagai pihak yang merupakan pengalaman yang tidak dapat diukur secara materi, namun dapat membukakan mata penyusun bahwa sesungguhnya pengalaman dan pengetahuan tersebut adalah guru terbaik bagi penyusun. Oleh karena itu, dengan segala hormat dan kerendahan hati perkenankanlah penyusun mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. H. A Lutfi Hamidi, M.Ag., selaku Rektor IAIN Purwokerto.
2. Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

3. Yoiz Shofwa Shafrani, SP.,M.Si., selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah.
4. H. Sochimim, Lc., M.Si, selaku Kaprodi D III Manajemen Perbankan Syariah.
5. Drs. Atabik, M.Ag., selaku Pembimbing Laporan Tugas Akhir penyusun.
6. Rahmini Hadi, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Lapangan pada saat PKL.
7. Dian Rusdianto, selaku Pimpinan Cabang BRISyariah KC Purwokerto.
8. FrantisYogatri Ardhini, selaku *Operation Manager* BRISyariah KC Purwokerto yang telah membimbing penulis pada saat PKL.
9. Segenap karyawan BRISyariah KC Purwokerto
10. Seluruh dosen IAIN Purwokerto atas ilmu yang telah diberikan selama masa perkuliahan.
11. Kedua orang tua dan segenap keluarga tercinta atas semangat dan dukungannya baik spiritual maupun materiil.
12. Ibu Nyai Dra. Hj. Nadiroh Noeris beserta keluarga selaku pengasuh pondok pesantren Al Hidayah Karang Suci Purwokerto.
13. Sahabat dan teman-teman D III Manajemen Perbankan Syariah angkatan 2015 yang telah memberikan semangat, dukungan dan keceriaan yang terlukis selama 3 tahun ini.
14. Sahabat Khususnya Yeli Melianti, Desi Dwi Setiani dan Septi Nur Rusdiana yang telah berjuang bersama dan menemani penulis dalam suka maupun duka.
15. Semua pihak yang tidak dapat penyusun sebutkan satu persatu yang telah membantu penyusun dalam menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini.

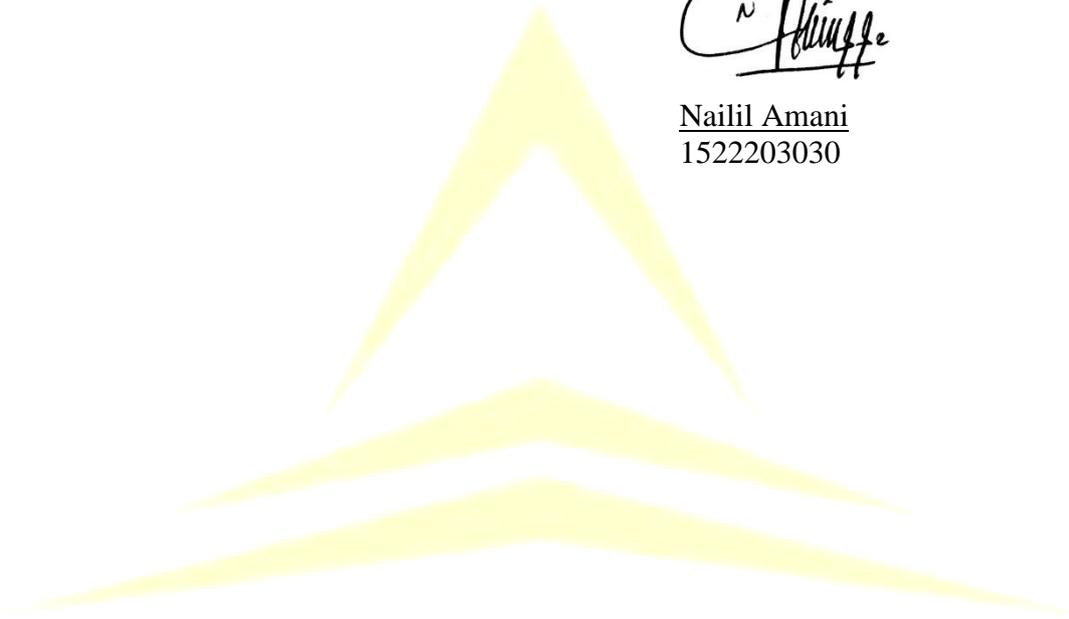
Penulis menyadari bahwa dalam penulisan dan penyusunan Tugas Akhir ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih banyak kekurangan. Untuk itu, saran

dan kritik serta masukan yang bersifat membangun sangat penulis harapkan dari para pembaca sekalian. Akhir kata, semoga dukungan, dorongan, bantuan, do'a, saran dan masukan yang telah diberikan kepada penulis selama ini mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT dan kita semua senantiasa berada dalam lindungan-Nya.

Purwokerto, 06 Agustus 2018



Nailil Amani  
1522203030



IAIN PURWOKERTO

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA

Transliterasi Arab-Latin yang dipakai dalam penyusunan Tugas Akhir ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158/ 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987 tanggal 10 September 1987 dengan beberapa penyesuaian sebagai berikut:

### A. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	be
ت	Ta	T	Te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ḥ	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	er
ز	Zai	Z	zet
س	Sin	S	es
ش	Syin	Sy	es dan ye

ص	ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	ge
ف	fa'	F	ef
ق	Qaf	Q	qi
ك	Kaf	K	ka
ل	Lam	L	'el
م	Mim	M	'em
ن	Nun	N	'en
و	Waw	W	w
ه	ha'	H	ha
ء	hamzah	'	apostrof
ي	ya'	y'	ye

## B. Vokal

### 1. Vokal Pendek

Vokal tunggal bahasa Arab lambangnya berupa tanda atau harakat yang transliterasinya dapat diuraikan sebagai berikut:\

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
	<i>Fathah</i>	Fathah	A
	<i>Kasrah</i>	Kasrah	I
	<i>dammah</i>	Dhammah	U

### 2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap Bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya sebagai berikut:

Nama	Huruf latin	Nama	Contoh	Ditulis
Fathah + ya' mati	Ai	A dan i		<i>bainakum</i>
Fathah + wawu mati	Au	A dan u		<i>qaul</i>

### 3. Vokal Panjang

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya sebagai berikut:

Nama	Huruf Latin	Contoh	Ditulis
Fathah + alif	Ā		<i>Jāhiliyyah</i>
Fathah + ya' mati	Ā		<i>Tansā</i>
Kasrah + ya' mati	Ī		<i>Karīm</i>
Dammah + wawu mati	Ū		<i>furūd</i>

### C. Ta' Marbutah

1. Ta' Marbutah diakhir kata Bila dimatikan tulis *h*.

Contoh	Ditulis
حكمة	<i>ḥikmah</i>
جزية	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

2. Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرامة الأولياء	Ditulis	<i>Karāmah al-auliā'</i>
----------------	---------	--------------------------

3. Bila ta' marbutah hidup atau dengan *harakat*, *fathah* atau *kasrah* atau *djammah* ditulis dengan *t*.

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakāt al-fīṭr</i>
------------	---------	----------------------

### D. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	Ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan *l* (el)nya.

السماء	Ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

### E. Huruf Besar

Huruf besar dalam tulisan Latin digunakan sesuai dengan ejaan yang diperbaharui (EYD).

## F. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذوى الفروض	Ditulis	<i>Z/awī al-furūd</i>
أهل السنة	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xx</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xxi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xxii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Metode Penelitian Tugas Akhir .....	7
1. Jenis Penelitian.....	7
2. Lokasi Penelitian.....	7

3. Subyek dan Obyek .....	8
4. Sumber Data.....	8
5. Teknik Pengumpulan data.....	8

## **BAB II TELAAH PUSTAKA**

A. Strategi .....	11
1. Pengertian Strategi .....	11
2. Strategi Sebuah Perusahaan .....	12
3. Penentu atau Perumus Strategi Perusahaan.....	13
4. Rencana Strategi .....	14
5. Tahapan Strategi.....	15
B. Kualitas Kinerja Karyawan .....	16
1. Pengertian Kualitas .....	16
2. Pengertian Kinerja.....	16
3. Pengertian Karyawan .....	21
C. Penelitian Terdahulu .....	28

## **BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	32
1. Sejarah Singkat BRISyariah.....	32
2. Visi dan Misi BRISyariah KC Purwokerto.....	33
3. Struktur Organisasi BRISyariah KC Purwokerto .....	36
4. Produk Perusahaan .....	42
B. Strategi dan Analisis Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan di BRISyariah KC Purwokerto.....	45

**BAB IV PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	54
B. Saran.....	54

**DAFTAR PUSTAKA**

**DAFTAR LAMPIRAN**



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Struktur Organisasi BRISyariah KC Purwokerto.....	36
---	----



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Riwayat Hidup

Lampiran 2. Blanko Bimbingan TA

Lampiran 3. Sertifikat BTA-PPI

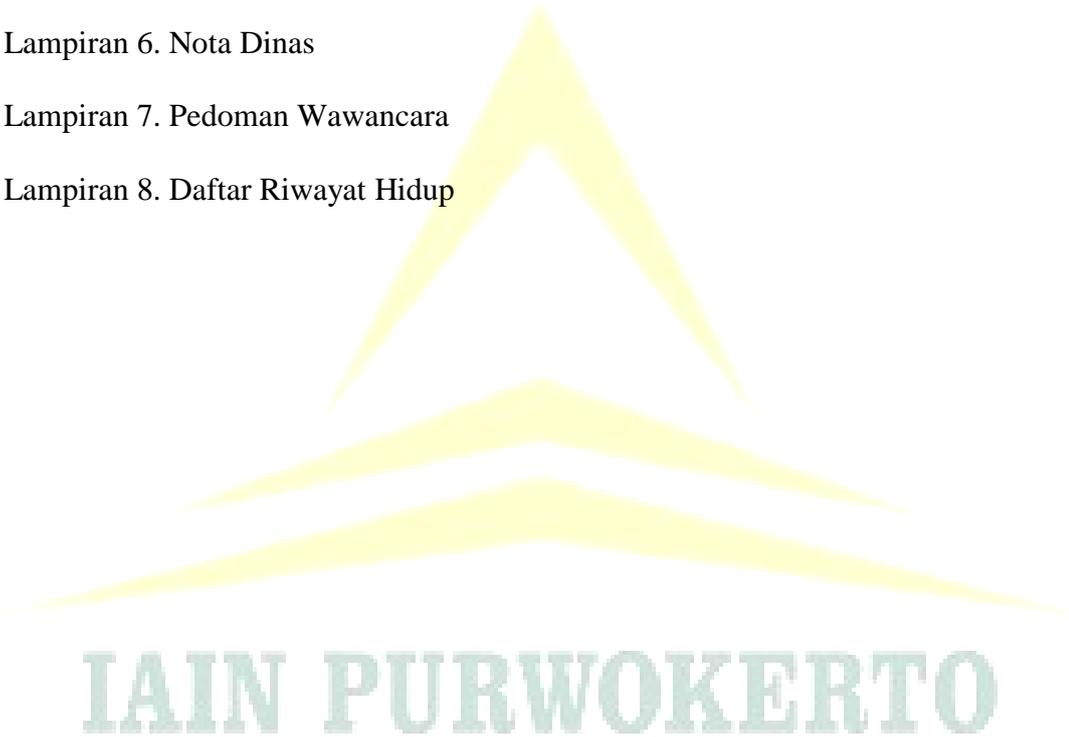
Lampiran 4. Sertifikat PKL

Lampiran 5. Sertifikat Aplikom

Lampiran 6. Nota Dinas

Lampiran 7. Pedoman Wawancara

Lampiran 8. Daftar Riwayat Hidup



IAIN PURWOKERTO

**STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA  
KARYAWAN PADA BANK RAKYAT INDONESIA (BRI) SYARIAH KC  
PURWOKERTO**

**NAILIL AMANI**  
**NIM. 1522203030**

Email : [naily\\_amani21@gmail.com](mailto:naily_amani21@gmail.com)  
Program Studi D III Manajemen Perbankan Syariah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI)  
IAIN Purwokerto

**ABSTRAK**

BRISyariah KC Purwokerto merupakan bank yang menghimpun dana dan menyalurkannya kepada masyarakat melalui beberapa produk. Untuk melayani masyarakat dengan menghimpun dana dan menyalurkannya tersebut, BRISyariah KC Purwokerto memiliki beberapa strategi. Salah satu strategi yang digunakan adalah dengan cara meningkatkan kualitas kinerja karyawannya. Karena kinerja sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup suatu perusahaan. Suatu kinerja yang baik akan memberi dampak positif bagi perusahaan. Sebaliknya, kinerja yang buruk akan memberi dampak yang negatif bagi perusahaan.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang dilakukan di kantor BRISyariah KC Purwokerto untuk menggali informasi dan data-data yang relevan dari sumber data. Tehnik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif-kualitatif.

Kesimpulan dari penelitian ini bahwa BRISyariah KC Purwokerto menggunakan empat strategi dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja karyawannya. Strategi tersebut adalah rekrutmen karyawan, pelatihan karyawan, dorongan positif dan program bantuan karyawan. Dalam melakukan rekrutmen karyawan, BRISyariah KC Purwokerto memiliki standar khusus dalam memilih calon karyawan. Pemilihan calon karyawan tersebut bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Setelah mendapatkan karyawan yang berkualitas sesuai standar, kemudian karyawan mendapatkan pelatihan yang dilakukan setiap sebulan sekali atau setiap ada produk baru. Selain itu, BRISyariah KC Purwokerto menerapkan strategi dorongan positif yang dilakukan agar karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi sehingga citra perusahaan juga akan membaik. Dan strategi selanjutnya yaitu berupa program bantuan karyawan di BRISyariah KC Purwokerto berupa tunjangan kesehatan gratis.

**Kata Kunci :** Strategi, Kualitas Kinerja Karyawan.

**STRATEGY TO IMPROVE THE QUALITY OF EMPLOYEE  
PERFORMANCE IN INDONESIAN RAKYAT BANK (BRI) SYARIAH KC  
PURWOKERTO**

**NAILIL AMANI**  
**NIM. 1522203030**

Email : [naily\\_amani21@gmail.com](mailto:naily_amani21@gmail.com)  
DIII Islamic Banking Management Study Program  
Islamic Faculty of Economics and Business (FEBI)  
IAIN Purwokerto

**ABSTRACT**

BRISyariah KC Purwokerto is a bank that collects funds and distributes them to the public through several products. To serve the community by raising funds and channeling them, BRISyariah KC Purwokerto has several strategies. One of the strategies used by improving the quality of the performance of its employees. Because performance is very influential on the survival of a company. A good performance will have a positive impact on the company. Conversely, poor performance will have a negative impact on the company.

This research is a field research conducted at the BRISyariah KC Purwokerto office to explore information and relevant data from data sources. Data collection techniques used in this study are observation, interview and documentation techniques. The data obtained were then analyzed using descriptive-qualitative methods.

The conclusion of this study is that BRISyariah KC Purwokerto uses four strategies in an effort to improve the quality of the performance of its employees. These strategies are employee recruitment, employee training, positive encouragement and employee assistance programs. In recruiting employees, BRISyariah KC Purwokerto has special standards in selecting prospective employees. The selection of prospective employees aims to get qualified employees. After getting qualified employees according to standards, then employees get training that is done every month or every new product. In addition, BRISyariah KC Purwokerto applies a positive encouragement strategy that is done so that employees are motivated to work better so that the company's image will also improve. And the next strategy is in the form of employee assistance programs at BRISyariah KC Purwokerto in the form of free health benefits.

**Keywords:** Strategy, Quality of Employee Performance.

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia modern sekarang ini, peranan perbankan dalam memajukan perekonomian suatu negara sangatlah besar. Hampir semua sektor yang berhubungan dengan berbagai kegiatan keuangan selalu membutuhkan jasa bank. Oleh karena itu, saat ini dan dimasa yang akan datang kita tidak dapat lepas dari dunia perbankan, jika hendak menjalankan aktivitas keuangan baik perorangan maupun lembaga, baik sosial maupun perusahaan.<sup>1</sup>

Di negara maju, bank menjadi lembaga yang sangat strategis dan memiliki peran penting dalam perkembangan perekonomian negara. Di negara berkembang, kebutuhan masyarakat terhadap bank tidak hanya terhadap pada penyimpanan dana dan penyaluran dana saja, akan tetapi juga terhadap pelayanan jasa yang ditawarkan oleh bank. Dua fungsi pokok bank yaitu menghimpun dana masyarakat dan penyaluran dana kepada masyarakat.<sup>2</sup> Lembaga keuangan bank di Indonesia terbagi menjadi dua jenis yaitu bank yang bersifat konvensional dan bank yang bersifat syariah. Bank yang bersifat konvensional adalah bank yang kegiatan operasionalnya menggunakan sistem bunga, sedangkan bank yang bersifat syariah adalah bank yang kegiatan operasionalnya tidak bergantung pada sistem bunga akan tetapi, kegiatan operasional dan produknya dikembangkan menggunakan Al-qur'an dan Hadits. Dengan kata lain bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.<sup>3</sup>

Bank sebagai lembaga keuangan yang tugasnya memberikan jasa keuangan melalui penitipan jasa (simpanan), peminjaman uang (kredit) serta jasa-jasa keuangan lainnya. Untuk itu bank harus tetap menjaga kepercayaan yang diberikan oleh nasabahnya. Kepercayaan sangat penting dan tinggi

---

<sup>1</sup>Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013), hlm. 3.

<sup>2</sup>Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 30.

<sup>3</sup>Ahmad Dahlan, *Bank Syariah*, (Depok: Teras, 2012), hlm.101

nilainya, karena tanpa kepercayaan masyarakat mustahil bank dapat hidup dan berkembang. Untuk menjaga dan meningkatkan kepercayaan nasabahnya, maka bank perlu menjaga citra positif dimata masyarakat. Citra ini dapat dibangun melalui kualitas produk, kualitas pelayanan, dan kualitas keamanan. Tanpa citra yang positif maka kepercayaan yang sedang dan akan dibangun tidak akan efektif. Salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mencapai kepuasan nasabah adalah dengan meningkatkan pelayanan jasanya.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan. Peran sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerja tetapi juga dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan, bahkan lebih jauh keunggulan suatu perusahaan juga ditentukan oleh keunggulan daya saing manusianya bukan ditentukan lagi oleh sumber daya alamnya. Semakin kuat pengetahuan (*knowledge*) dari sumberdaya manusia suatu perusahaan akan semakin kuat daya saing perusahaan tersebut. Setiap manusia memiliki kemampuan, keahlian, dan kreativitas yang tidak sama. Kemampuan, keahlian dan kreativitas tidak bekerja optimal jika tidak diasah dengan adanya pengembangan.

Pengembangan tenaga kerja menjadi salah satu kegiatan yang penting dalam perusahaan dimana karyawan dan perusahaan bekerja sama secara *balance* untuk eksistensi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja yang diwujudkan dalam berbagai bentuk nyata, misalnya: pemberian pelatihan, mengadakan seminar-seminar, pemberian kursus pelatihan dan lain-lain. Perusahaan harus memilih cara pengembangan yang sesuai dengan tujuan perusahaan agar hasilnya mencapai sasaran. Potensi setiap karyawan harus diketahui oleh perusahaan sebelum melakukan program pengembangan, karena mengetahui potensi ini, dapat diarahkan jenjang karir yang sesuai dengan kemampuannya sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang optimal.

Salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan disamping pemasaran bank adalah pengelolaan terhadap Sumber Daya

Manusia (SDM). Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Untuk itu penyediaan sumber daya manusia (*Bankir*) sebagai motor penggerak operasional bank haruslah disiapkan sedini mungkin. Disamping itu sumber daya manusia yang dimiliki oleh bank haruslah memiliki kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan, mengingat faktor pelayanan yang diberikan oleh para karyawan ini sangat menentukan sukses atau tidaknya bank kedepan. Kemampuan yang telah dimiliki harus terus diasah secara terus-menerus, baik melalui pengalaman kerja maupun pelatihan dan pengembangan karyawan.<sup>4</sup>

Strategi sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan bagi suatu perusahaan dalam mempertahankan segmen pelanggannya dan untuk merebut segmen pasar yang baru. Strategi ini dapat dilaksanakan apabila dapat memanfaatkan batasan-batasan yang ada di dalam pengembangan, antara lain dengan strategi produk, strategi proses, strategi perbedaan individu, strategi layout, strategi lokasi, dan penjadwalan kerja. Semua strategi ini sangat tergantung pada strategi rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia.<sup>5</sup> Peran penting sumber daya dan kapabilitas sebagai basis strategi dikarenakan dua faktor penting, yaitu; pertama, lingkungan industri dimana perusahaan berada pada kondisi sangat tidak stabil. Sumber daya dan kapabilitas harus dikembangkan/ditingkatkan secara terus menerus (*continous improvement*) sehingga memiliki kemampuan dan fleksibilitas dalam mengantisipasi bahkan memanfaatkan dinamika eksternal sebagai peluang baru bagi perusahaan. Keunggulan kompetitif menjadi sumber utama dari profitabilitas superior dibandingkan dengan daya tarik industri.<sup>6</sup> Salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan disamping pemasaran adalah pengelolaan terhadap Sumber Daya Manusianya (SDM).

---

<sup>4</sup>Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 133.

<sup>5</sup>Manahan P. Tampubolon, *Manajemen Operasional*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), hlm.

60.

<sup>6</sup>Sampurno, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2013), hlm.

45.

Kualitas sumber daya manusia juga harus ditingkatkan kepada seluruh karyawan yang ada didalam bank, terutama bagi karyawan yang lama perlu diberikan pelatihan dan pengembangan diri, baik didalam maupun di luar perusahaan. Kemudian pelatihan dan pengembangan karyawan harus pula dilakukan penyesuaian-penyesuaian seperti pemberian kompensasi yang adil termasuk berbagai fasilitas kesejahteraan terhadap karyawan.

Untuk memiliki karyawan yang benar-benar profesional seperti yang diinginkan oleh bank bukanlah perkara mudah. Banyak hal yang harus dilakukan, sehingga karyawan yang diperoleh nantinya benar-benar memiliki kemampuan yang diinginkan. Disamping itu bank juga merancang bagian-bagian yang ada dalam dunia perbankan sesuai dengan kebutuhannya. Bank juga harus merancang uraian-uraian tugas-tugas yang harus dijalankan seorang karyawan, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Semua ini dilakukan agar pekerjaan yang akan dijalankan nantinya benar-benar sesuai alur kerja yang ada di bank. Tanpa uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan transparan, maka SDM yang berkualitaspun akan terhambat kerjanya. Kegiatan seperti ini disebut sebagai merancang analisis jabatan (*job analysis*).

Berdasarkan pendapat Hadari tanpa memiliki sumber daya manusia yang kompetitif, sebuah perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuannya dalam menghadapi pesaing, kondisi seperti itu mengharuskan perusahaan untuk melakukan pembinaan karier bagi para pekerja. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan, pengembangan karyawan sangat bermanfaat untuk karyawan dan masa depan perusahaan guna menghindari adanya penurunan kinerja perusahaan dari kemajuan era globalisasi. Zaman serba *modern* ini, perusahaan sudah banyak menggunakan fasilitas canggih maka tenaga kerja yang perusahaan miliki disesuaikan dengan bekal pelatihan agar bisa bekerja dengan baik. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan memerlukan peningkatan atau pengembangan agar dicapai suatu hasil kerja yang optimal, maka suatu institusi apapun memiliki unit atau divisi atau

departemen yang menangani pengembangan sumber daya manusia atau *Human Resources Development* (HRD). Kinerja merupakan prestasi kerja yang dihasilkan dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>7</sup> Kinerja sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup suatu perusahaan. Suatu kinerja yang baik akan memberi dampak positif bagi perusahaan. Sebaliknya, kinerja yang buruk akan memberi dampak negatif bagi perusahaan. Misalnya dalam sebuah bank, bank tersebut memiliki sumber daya manusia yang menghasikan kinerja yang baik dalam pelayanan maka nasabah dari bank tersebut akan merasa puas. Namun sebaliknya apabila dalam suatu bank memiliki kinerja yang buruk maka nasabah bank tersebut akan merasa sangat kecewa dan mungkin tidak akan menjadi nasabah tetap. Apabila suatu kinerja yang baik sudah tercapai maka secara otomatis perusahaan yang bersangkutan akan lebih cepat maju dan berkembang.

Seperti halnya di Purwokerto telah berdiri BRISyariah sejak tahun 2009 dan saat itulah BRISyariah telah menerapkan beberapa strategi untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawannya, karena kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan. Beberapa strategi yang digunakan oleh BRISyariah KC Purwokerto yaitu dengan melakukan rekrutmen karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, dorongan positif, dan program bantuan karyawan.

Dari keempat strategi yang telah diterapkan oleh BRISyariah KC Purwokerto sudah baik. Akan tetapi, dalam beberapa tahun terakhir ini kinerja karyawan di BRISyariah KC Purwokerto mengalami penurunan.<sup>8</sup> Dikarenakan dalam melakukan rekrutmen karyawan BRISyariah KC Purwokerto kurang mengutamakan calon karyawan yang memiliki basic syariah, kurangnya efektifitas dalam melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan,

---

<sup>7</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014) hlm 4.

<sup>8</sup> Wawancara dengan Dian Rusdianto selaku Pimpinan Cabang BRISyariah KC Purwokerto pada hari Senin, 05 Februari 2018, Pukul 07.30 WIB.

kurangnya dorongan positif seperti pemberian reward kepada karyawan yang sudah melakukan tugasnya dengan baik yang membuat karyawan tersebut kurang bersemangat dalam etos kerja, hal ini dapat dilihat dari penurunan peringkat BRISyariah KC Purwokerto. Dari uraian diatas penulis akan mengkaji tentang kinerja pegawai yang ada di BRISyariah Kantor Cabang Purwokerto, maka dari itu penulis ingin membahas dalam bentuk Tugas Akhir yang berjudul “***STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA KARYAWAN PADA BANK RAKYAT INDONESIA (BRI) SYARIAH KC PURWOKERTO***”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana Strategi yang Diterapkan oleh BRI Syariah Kantor Cabang Purwokerto Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan?”

## **C. Tujuan Penelitian**

Mengacu kepada judul dan permasalahan dalam penulisan tugas akhir ini, Maka tujuan yang hendak dicapai yaitu agar penulis lebih memahami dan menambah pengetahuan tentang bagaimana strategi yang diterapkan oleh BRI Syariah Kantor Cabang Purwokerto dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan Sertadapat menambah pengetahuan khususnya untuk penulis sendiri dan untuk para pembaca pada umumnya.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Bagi Penulis**

- a. Menambah wawasan keilmuan bagi pembaca dan penulis mengenai strategi yang diterapkan untuk meningkatkan Kualitas Kinerja

Karyawan di BRI Syariah Kantor Cabang Purwokerto. Serta dapat menjadi referensi atau literatur penelitian lebih lanjut lagi dengan judul atau tema yang sejenis.

- b. Menambah wawasan dan pengalaman penulis agar dapat mengembangkan ilmu yang telah diperoleh selama mengikuti perkuliahan di IAIN Purwokerto Jurusan Manajemen Perbankan Syariah.

## 2. Bagi BRI Syariah Kantor Cabang Purwokerto

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi BRI Syariah Kantor Cabang purwokerto untuk meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan dalam usahanya.

## 3. Bagi Masyarakat

- a. Menjadikan bahan referensi dan tambahan informasi bagi mereka yang ingin mengetahui lebih banyak tentang strategi meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan pada BRI Syariah Kantor Cabang Purwokerto.
- b. Memberikan masukan dan informasi sebagai pertimbangan untuk menjadi nasabah di BRI Syariah kantor Cabang Purwokerto.

## **E. Metode Penelitian**

Suatu penelitian pada dasarnya adalah bagian mencari, mendapatkan data yang selanjutnya dilakukan penyusunan dalam bentuk laporan hasil penelitian. Supaya proses tersebut dapat berjalan lancar serta hasilnya dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah, maka diperlukan adanya penelitian.

Metode penelitian ini terdiri dari:

### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*), karena dalam penelitian ini peneliti turun langsung ke tempat penelitian, dengan objek penelitian BRI Syariah Kantor Cabang Purwokerto.

### 2. Lokasi dan Waktu Penelitian

- a. Lokasi

Peneliti meneliti di Bank BRI Syariah Kantor Cabang Purwokerto, yang beralamat di Jln. Karangobar RT 03 RW 08, Sokanegara, Purwokerto Timur, Banyumas. Dalam pemilihan lokasi penelitian, peneliti memilih BRISyariah KC Purwokerto karena BRISyariah KC Purwokerto tergolong bank yang telah memiliki banyak nasabah artinya mampu bersaing dengan bank-bank lainnya. jadi peneliti tertarik untuk meneliti ditempat tersebut.

b. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada 22 Januari sampai dengan 02 Maret 2018.

3. Subyek dan Obyek

Subyek penelitian ini adalah seluruh karyawan yakni Customer Service, *Account Officer Generalis*, *Operation Manager*, *Financing Administration*, *Funding Officer*, dan *Branch Quality Assurance*. Obyek penelitian adalah Strategi Meningkatkan Kualitas Kinerja pada BRI Syariah Kantor Cabang Purwokerto.

4. Sumber Data

Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder.

a. Sumber Data Primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya dan diolah sendiri oleh lembaga bersangkutan untuk dimanfaatkan. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

b. Sumber Data Sekunder

Yaitu data yang data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (dihasilkan pihak lain) atau digunakan oleh lembaga lainnya yang bukan merupakan pengolahnya, tetapi dapat dimanfaatkan dalam suatu penelitian tertentu.

5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari settingnya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah (*natural setting*), pada laboratorium dengan metode eksperimen, dirumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar dan lain-lain. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sekunder primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), interview (wawancara), dokumentasi.<sup>9</sup>

a. Metode Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan secara langsung atau tanpa alat terhadap gejala-gejala subyek yang diselidiki baik pengamatan itu dilakukan dalam situasi buatan yang khusus diadakan.<sup>10</sup> Observasi yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung selama 30 hari kerja yaitu sejak tanggal 22 Januari 2018 s/d 3 Maret 2018 di BRISyariah KC Purwokerto terkait dengan strategi yang digunakan oleh BRISyariah KC Purwokerto untuk meningkatkan kualitas kinerja .

b. Metode Interview (Wawancara)

Wawancara atau interview merupakan cara yang digunakan untuk memperoleh keterangan secara lisan guna mencapai tujuan tertentu.<sup>11</sup> Metode ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan output yang didapat dari seorang karyawan BRISyariah KC Purwokerto, atau data-data yang sulit diperoleh melalui metode lain. Metode ini dilakukan dengan cara tanya jawab

---

<sup>9</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm.137.

<sup>10</sup>Burhan Ashof, *Metode Penelitian Hukum*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), hlm.26.

<sup>11</sup>*Ibid.*, hlm.95.

kepada karyawan BRISyariah KC Purwokerto yaitu Ahmad Hazmi Erde selaku *Account Officer Generalis*, Frantis Yogatri Ardhini selaku *Operation Manager*, Anggih Eko Prasetyo selaku *Financing Administration*. Teguh Arianto selaku *Funding Officer*, Ririn Beriantini selaku *Branch Quality Assurance*, Puspa Nurmawati selaku *Customer Service*. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kesalahan dalam data yang telah diperoleh agar tidak menimbulkan penafsiran ganda bagi pembaca.

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data yang digunakan untuk menelusuri data historis berupa surat-surat, buku-buku, catatan dan lain-lain. Metode dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan kegiatan yang ada di BRISyariah KC Purwokerto dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

d. Teknik Analisa Data

Metode analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, sejak di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Nasution (1998) menyatakan “analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian”. Namun dalam penelitian ini, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan.<sup>12</sup> Metode analisis data ini peneliti gunakan untuk mendeskripsikan data-data terkait bagaimanakah strategi peningkatan kinerja yang ada di BRISyariah KC Purwokerto.

---

<sup>12</sup>Sugiyono, *Metode...*, hlm. 245.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### A. Strategi

##### 1. Pengertian Strategi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) tertulis pengertian strategi adalah: 1. Siasat perang, 2. Ilmu siasat perang, 3. Tempat yang baik menurut siasat perang, 4. Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran. Dari pengertian ini jelas bahwa strategi itu sudah melekat pada suatu perencanaan yang cermat dari segala kegiatan yang akan dilaksanakan agar dapat mencapai sasaran sesuai dengan yang diharapkan.<sup>13</sup> Atau strategi bisa juga diartikan sebagai suatu gambaran tindakan-tindakan yang berlandaskan tujuan yang akan diambil oleh suatu perusahaan dalam mendapatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Menurut Joel Ross dan Michael, “*tanpa strategi, organisasi seperti kapal tanpa kemudi, akan berputar-putar*”. Strategi dibutuhkan untuk secara aktif membentuk bagaimana bisnis perusahaan akan dilakukan dan membentuk tindakan dan keputusan independen baik manajer maupun karyawan secara terkoordinasi, serta “rencana permainan” (tujuan) seluruh perusahaan. Sebuah strategi yang jelas dan beralasan yang berupa keputusan manajemen untuk melakukan bisnis merupakan *roadmap* untuk mencapai keunggulan kompetitif. Strategi adalah “*game plan*” (rencana tujuan) manajemen untuk:

- a. Menarik dan menyenangkan pelanggan
- b. Menjaga posisi pasar
- c. Melakukan operasional
- d. Bersaing dengan sukses
- e. Mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>13</sup> Iban Sofyan, *Manajemen Strategi (Teknik Penyusunan serta Penerapannya untuk Pemerintah dan Usaha)*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hlm.3.

## 2. Strategi Sebuah Perusahaan

Strategi perusahaan terdiri dari seperangkat pergerakan daya saing dan pendekatan bisnis dari manajemen dalam menjalankan perusahaan. Strategi perusahaan merupakan rencana tindakan manajemen untuk bersaing dengan sukses dan menguntungkan berdasarkan integrasi dari pilihan-pilihan yang telah dipertimbangkan oleh manajemen. Dorongan utama dari strategi perusahaan adalah melakukan gerakan untuk membangun dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan dan kinerja keuangan dalam waktu jangka panjang, dan memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaing dalam menghasilkan profitabilitas. Mengelola strategi perusahaan melibatkan pengembangan rencana permainan yang merinci pergerakan kompetitif dan pendekatan bisnis yang akan digunakan untuk bersaing dengan sukses. Hal tersebut dilakukan dalam upaya menarik dan menyenangkan pelanggan, melakukan operasi yang efektif dan efisien, mencapai tingkat kinerja yang ditargetkan, dan mengembangkan bisnis. Dengan kata lain, strategi perusahaan adalah segala sesuatu tentang bagaimana:

- a. Mengembangkan bisnis
- b. Menyenangkan pelanggan
- c. Mengungguli/melampaui pesaing
- d. Merespon perubahan kondisi pasar
- e. Mengelola setiap fungsi bisnis dan mengembangkan kemampuan organisasi yang dibutuhkan
- f. Mencapai tujuan dan sasaran

Strategi perusahaan biasanya berkembang dan mengalami perubahan dari waktu ke waktu sesuai dengan pengalaman perusahaan, *know-how* (pengetahuan spesifik) yang dimiliki perusahaan, kekuatan dan kelemahan sumber daya yang dimiliki, serta kapabilitas bersaing yang dimiliki perusahaan. Dari unsur tersebut manajer membuat rencana aksi untuk menjalankan perusahaan dengan strategi yang direncanakan (*planned strategy*) atau strategi pro-aktif. Namun demikian, manajer harus

selalu bersedia untuk menambahkan dan memodifikasi elemen-elemen strategi proaktif dengan reaksi yang dibutuhkan untuk kondisi yang tidak terduga (*reactive strategy*). Tidak dapat dihindari, akan terdapat kemungkinan ketika kondisi pasar dan daya saing tidak sesuai dengan yang diharapkan atau diprediksikan sebelumnya, dan mengharuskan reaksi strategis atau penyesuaian. Oleh karena itu, strategi perusahaan selalu dikembangkan sebagai respons terhadap manuver strategis pada perusahaan saingan, pergeseran tak terduga dalam kebutuhan pelanggan, perkembangan teknologi yang cepat berubah, peluang pasar baru yang muncul, iklim politik atau ekonomi yang berubah, atau kejadian tak terduga lainnya dilingkungan sekitarnya. Dibawah kondisi ketidakpastian yang tinggi, elemen-elemen strategi lebih mungkin untuk muncul dengan tindakan *trial-and-error* dan proses pembelajaran adaptif dibandingkan dari rencana proaktif.<sup>14</sup>

### 3. Penentu atau Perumus Strategi Perusahaan

Guna pemahaman yang mendalam mengenai manajemen strategi, maka perlu untuk diketahui siapa saja yang dapat berperan sebagai penentu atau perumus dari strategi perusahaan, dalam manajemen strategi sudah dikelompokkan secara jelas siapasaja yang termasuk sebagai penentu atau perumus strategi perusahaan, mereka itu adalah:

- a. Staf dewan direksi atau *Board of Director*.
- b. Pemilik perusahaan atau entrepreneur, para pendiri atau pemilik saham.
- c. Para pemimpin unit atau *Strategic Business Unit (SBU)*.
- d. Para penganalisis atau konsultan yang ditunjuk perusahaan.
- e. Manajer fungsional, yaitu manajer yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan fungsional, seperti bagian keuangan, produksi, personalia, dan pemasaran, atau fungsi-fungsi lain yang ada dalam organisasi perusahaan.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>Nanang Fattah, *Manajemen Stratejik Berbasis Nilai*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), hlm.70-72.

<sup>15</sup>Iban Sofyan, *Manajemen Strategi (Teknik..., hlm.7.*

#### 4. Rencana Strategi

Rencana strategi adalah suatu proses organisasi dalam mendefinisikan strategi atau arah organisasi, dan membuat keputusan dalam mengalokasikan sumber daya untuk memenuhi strategi yang dimaksud. Kegiatan dalam merencanakan strategi antara lain sebagai berikut:

- a. Menjawab kemana perusahaan akan berada, yakni dengan menetapkan visi strategi dan misi bisnis.
- b. Menetapkan target performansi bisnis jangka pendek dan jangka panjang dengan menetapkan target dan sasaran strategi finansial.
- c. Melaksanakan pendekatan tindakan yang diambil untuk mencapai hasil yang telah ditargetkan, strategi menyeluruh.<sup>16</sup>

Dalam persepsi Manajemen Strategi Syariah (MSS), rencana strategi (*strategic plan*) sebuah organisasi/perusahaan tidak hanya untuk mendapatkan kesuksesan dunia (*profit-duniawi*) tetapi juga keuntungan di akhirat (*benefit-ukhrawi*) dan meraih ridha Allah SWT. Dalam konteks ini, sebuah rencana strategi harus dirancang dan dipersiapkan bukan hanya berorientasi dunia saja tetapi juga hingga akhirat. Penyusunan rencana strategi juga harus memperhatikan target rencananya untuk jangka panjang (hari esok/akhirat). Hal ini sebagaimana diperintahkan Allah SWT dalam Al-quran:

بِئْرَ اللَّهِ إِنْ اللَّهَ وَآتَقُوا الْعَدِ قَدْ مَتَّ مَا نَفْسٌ وَلْتَنْظُرِ اللَّهُ اتَّقُوا أَمْوَالِ الَّذِينَ يَتَأْتِيهِمْ

تَعْمَلُونَ بِمَا خ

Artinya: “hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”(QS. Al-Hasyr:18)

<sup>16</sup> Nanang Fattah, *Manajemen Strategik Berbasis...*, hlm.72-73.

Dalam ayat tersebut diatas telah dijelaskan bahwa orang-orang yang beriman diperintahkan untuk bertakwa kepada Allah dan harus bersungguh-sungguh mempersiapkan serta membekali diri untuk menghadapi hari esok (akhirat). Ayat tersebut juga berisi anjuran untuk introspeksi atau muhasabah terhadap apa yang telah diperbuatnya pada masa lalu dan masa kini sebagai untuk hari esok. Dalam pemahaman manajemen, orang-orang beriman harus membuat perencanaan (*planning*) untuk masa depan yang dilakukan berdasarkan kajian-kajian masa lalu, sekarang dan prediksi masa yang akan datang.<sup>17</sup>

#### 5. Tahapan Strategi

Strategi melalui berbagai tahap berbagai proses, secara garis besar strategi melalui tiga tahap:<sup>18</sup>

##### a. Perumusan Strategi

Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah merumuskan strategi yang akan dilakukan. Didalamnya adalah pengembangan tujuan, melalui peluang dan ancaman eksternal, menetapkan kekuatan dan kelemahan secara internal, menetapkan suatu objektifitas, menghasilkan suatu strategi alternatif, dan memilih strategi untuk dilaksanakan.

##### b. Implementasi Strategi

Setelah kita memilih strategi yang telah ditetapkan maka langkah berikutnya adalah melaksanakan strategi yang ditetapkan tersebut. Dalam tahap pelaksanaan strategi tersebut sangat membutuhkan komitmen dan kerjasama dalam seluruh unit dan anggota organisasi.

---

<sup>17</sup> Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategis Syariah*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2015), hlm.105-106.

<sup>18</sup> Free. R. David, *Manajemen Strategi Konsep*, (Jakarta: Prenhalindo,2002) ,hlm..30.

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi menjadi tolak ukur untuk strategi yang dilaksanakan kembali bagi suatu organisasi dan evaluasi sangat diperlukan untuk memastikan suatu sasaran yang telah dicapai.

## B. Kualitas Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kualitas

Kualitas merupakan salah satu indikator penting bagi perusahaan untuk dapat eksis ditengah ketatnya persaingan dalam industri. Kualitas di definisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Dalam ISO dan SNI (Standar Nasional Indonesia), pengertian Kualitas adalah keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang kemampuannya dapat memuaskan kebutuhan, baik yang dinyatakan secara tegas maupun tersamar. Kualitas menjadi faktor dasar keputusan konsumen untuk mendapatkan suatu produk, karena konsumen akan memutuskan untuk membeli suatu produk dari perusahaan tertentu yang lebih berkualitas daripada saingan-saingannya.<sup>19</sup>

Ada tiga tipe kualitas yaitu:

- a. Kualitas desain atau redesain
- b. Kualitas kesesuaian/konformansi
- c. Kualitas kinerja

### 2. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari terjemahan kata *performance* (bahasa inggris) yang berarti hasil pekerjaan (prestasi kerja). Namun sebenarnya kinerja itu mempunyai arti yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja (prestasi kerja), tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.<sup>20</sup> Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen,

---

<sup>19</sup> Litjan Poltak SInambela, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm.138.

<sup>20</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2007), hlm.7.

dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, maka kinerja itu berkenaan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai pekerjaan tersebut. Dan bisa dipahami juga bahwa kinerja itu berkenaan dengan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Seperti yang telah disebutkan diatas bahwa kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dimana jika kinerja tidak ada maka suatu kegiatan organisasi tidak akan dapat berjalan. Dalam bukunya M.Ma'ruf Abdullah menerangkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>21</sup> Oleh karena itu, kinerja adalah ujung tombak dimana untuk setiap karyawan apabila tidak bekerja dengan baik dan tidak adanya motivasi dari organisasi tersebut maka kinerja karyawanpun akan semakin menurun.

#### a. Tujuan Kinerja

Secara umum tujuannya adalah untuk menciptakan budaya para individu (karyawan) dan kelompok (unit-unit kerja) untuk memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Dan secara khusus tujuannya dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Memperoleh peningkatan kerja yang berkelanjutan.
- 2) Mendorong perubahan yang lebih berorientasi kinerja.
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- 4) Mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja, dan memanfaatkan potensi pribadi bagi organisasi (perusahaan).
- 5) Membangun hubungan yang terbuka dan konstruktif antara karyawan dan manajer dalam proses dialog yang

---

<sup>21</sup> M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2013), hlm.331.

berkesinambungan berkenaan dengan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi.

- 6) Membangun kesepakatan sasaran dalam bentuk target dan standar kinerja untuk meningkatkan pencapaian sasaran.
- 7) Memfokuskan perhatian kepada kompetensi yang diperlukan sehingga dapat meningkatkan kinerja.
- 8) Menyediakan kriteria pengukuran dan penilaian yang akurat dan objektif berkenaan dengan pencapaian target dan standar yang telah disepakati.
- 9) Memberikan dasar dalam pemberian imbalan atas prestasi karyawan baik bersifat finansial maupun non finansial.
- 10) Memberdayakan karyawan untuk membangun kemampuan kerja dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.
- 11) Menghargai dan mempertahankan karyawan yang berprestasi dan berkualitas.
- 12) Mendukung inisiatif manajemen yang berkualitas untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

#### b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip oleh Anwar dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusia perusahaan yang merumuskan bahwa:

*Human Performance* = *Ability* + *Motivation*

*Motivation* = *Attitude* + *Situation*

*Ability* = *Knowledge* + *Skill*

##### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (pengetahuan + keterampilan). Artinya pegawai yang memiliki nilai IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang

memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2) Faktor Motivasi

Motivasi secara sederhana adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk berperilaku kearah tujuan yang akan dicapainya.<sup>22</sup> Banyak pengertian motivasi seperti yang dikemukakan oleh Mathis & Jackson (2006), motivasi merupakan hasrat didalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia.<sup>23</sup> Menurut Mashlow ada lima kebutuhan pegawai dalam organisasi yang disusun secara hierarki (bertingkat) yaitu sebagai berikut: 1) kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan. 2) kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual. 3) kebutuhansosial, seperti kebutuhan perasaan diterima oleh orang lain, perasaan dihormati, perasaan maju, dan tidak gagal serta kebutuhan ikut serta dalam organisasi. 4) kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status. 5) aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata melalui *on the job training*, seminar, lokakarya dan lain sebagainya.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Jusmailani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm.180.

<sup>23</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm.312.

<sup>24</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), hlm.287.

### 3) Penilaian Kinerja

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan.<sup>25</sup>

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah. Tujuan pokok system penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, maka semakin besar potensi nilainya bagi perusahaan.

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain:

#### a) Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini bisa member manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

---

<sup>25</sup> Herman Sofyandi, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 122.

Contoh kepentingan lain dari tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

b) Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

c) Pemeliharaan Sistem

Tujuan dari pemeliharaan sistem ini akan memberi beberapa manfaat antara lain: pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentu dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi dan audit atas sistem sumber daya manusia.

d) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan member manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa yang akan datang. Manfaat dari penilaian kinerja disini berkaitan dengan kepuasan manajemen sumber daya manusia dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

Dasar hukum penilaian kinerja terdapat dalam Al-Qur'an surat **At-Taubah:105**

إِلَىٰ وَسْتَرْدُونَ ۗ وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَلُكُمْ اللَّهُ فَيَسِيرُ بِأَعْمَلِكُمْ ۖ وَالْقُلُوبُ  
تَعْمَلُونَ ۚ كُنْتُمْ بِمَا فَعَلْتُمْ وَالشَّهَادَةُ الْغَيْبِ عَلِيمٌ ﴿١٠٥﴾

Artinya : “Dan katakanlah, “*bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan*”.

### 3. Pengertian Karyawan

Karyawan adalah sumber daya manusia atau penduduk yang bekerja di suatu institusi baik pemerintah maupun swasta. Adapun beberapa rumusan mengenai karyawan dan pentingnya dalam suatu institusi yaitu menjadi motor penggerak organisasi/perusahaan. Kemudian oleh Wirawan dijelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa sumber daya manusia, sumber daya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>26</sup>

Dari beberapa rumusan tersebut, karyawan atau sumber daya manusia adalah tenaga kerja dengan potensi yang mempunyai kemampuan fisik, kemampuan psikis, kemampuan karakteristik, kemampuan pengetahuan dan pengalaman hidup.

Dengan bahasa yang lebih ringkas karyawan atau sumber daya manusia (SDM) itu disatu sisi berfungsi sebagai sumber daya organisasi disamping sumberdaya – sumberdaya organisasi lainnya (uang, mesin, bahan baku, dan metode) dengan kemampuannya yang berada dimuka untuk berperan melaksanakan fungsi manajerial (menggerakkan) sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya.

Karyawan yang berkualitas akan menghasilkan produksi yang berkualitas pula. Sebaliknya karyawan yang tidak berkualitas akan menghasilkan produk yang tidak berkualitas pula. Oleh karena itu betapa pentingnya memperbaiki kualitas manusianya yang menjadi pelaku utama terwujudnya suatu produksi.

---

<sup>26</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi...*, hlm.6.

Pekerja yang berkualitas adalah pekerja yang beriman dan bertakwa, berbudi pekerti luhur, penuh dedikasi, dan tanggungjawab sehat jasmani dan rohaninserta memiliki keahlian skill dalam bidang yang dikerjakannya.<sup>27</sup>

c. Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja

Para manajer lini harus dapat melakukan banyak hal untuk meningkatkan kinerja karyawan. Mereka harus dapat mengambil tindakan berdasarkan sebab-sebab kekurangan yang teridentifikasi kecuali kemampuan. Jika tidak adanya kemampuan maka itu menjadi sebab diperlukannya pelatihan. Adapun strategi untuk meningkatkan kinerja sebagai berikut:<sup>28</sup>

1. Rekrutmen Karyawan

Menurut Hadawi nawawi rekrutmen adalah proses mendapatkan calon tenaga kerja yang kualifaid/pekerja utama dilingkungan suatu organisasi perusahaan.

Menurut Melayu S.P Hasibuan rekrutmen adalah masalah penting dalam mengadakan tenaga kerja. Jika penarik berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih yang terbaik dari yang terbaik.

Menurut Dr. Husein Umar rekrutmen adalah suatu kegiatan yang mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja yang sesuai dengan lowongan yang tersedia. Sumber -sumber dimana dapat calon karyawan yang dapat mencari melalui macam-macam sumber, misalnya lembaga pendidikan, departemen tenaga kerja, biro -biro konsultan, melalui iklan di media masa dan tenaga kerja dari dalam organisasi itu sendiri.

---

<sup>27</sup>Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Indonesia,2004),hlm.6.

<sup>28</sup>Litjan Poltak SInambela, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm.130-134.

Organisasi publik secara berkala merekrut pegawai untuk menambah tenaga kerja SDM. Keberhasilan rekrutmen sangat ditentukan oleh kematangan perencanaan SDM sebelumnya. Dengan demikian perencanaan SDM merupakan pedoman yang dapat digunakan dalam proses seleksi pegawai. Kematangan perencanaan SDM itu sendiri dapat dilihat dari besarnya usaha yang dilakukan oleh SDM dalam bekerja.

Jadi seleksi pegawai adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Bila seleksi dilaksanakan dengan tidak tepat, upaya-upaya sebelumnya tersebut akan sia-sia. Oleh karena itu kunci sukses dari seleksi pegawai adalah manajemen personalianya.

Maksud dan Tujuan Rekrutmen adalah untuk mencapai hasil yang spesifik, biasanya dinyatakan dalam bentuk sasaran-sasaran yang telah ditentukan oleh manajemennya. Tujuan telah diselenggarakannya rekrutmen untuk mengembangkan keinginan-keinginan tertentu yang harus dipenuhi, supaya organisasi dapat eksis. Menurut SP. Siagian diadakannya rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap memenuhi standar organisasi. Adapun tujuan rekrutmen meliputi:

- a. Rekrutmen sebagai alat keadilan sosial. Keadilan sosial lebih berpihak kepada kepentingan publik secara umum, bukan berkiblat pada kepentingan spesifik yang harus dicapai organisasi.
- b. Rekrutmen sebagai teknis untuk memaksimalkan efisiensi, merupakan sebuah rekrutmen yang biasanya dilakukan secara ketat, agar dapat menjaring pegawai yang berkualitas.

- c. Rekrutmen sebagai strategi responsivitas politik. Hal ini disesuaikan dengan gejolak disuatu negara masalah-masalah di perbatasan, perubahan kebijakan politik yang dibuat. Dengan kondisi yang berubah-ubah sangat mungkin kebutuhan SDM secara sector berubah-ubah pula.

Ketiga tujuan rekrutmen tersebut masing-masing memiliki faktor dan nilai yang berbeda. Khususnya tujuan keadilan sosial dengan tujuan efisiensi merupakan tujuan yang tidak dapat dipersatukan, karena satu dengan yang lainnya bertolak belakang.

Ada beberapa alasan yang mendorong suatu organisasi melakukan rekrutmen pegawai yaitu:

- a) Berdirinya organisasi baru
- b) Adanya perluasan organisasi
- c) Terciptanya pegawai-pegawai dan kegiatan-kegiatan baru
- d) Adanya pegawai yang pindah ke organisasi lainnya
- e) Adanya pegawai yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan hukuman
- f) Adanya pegawai yang berhenti karena memasuki usia pension
- g) Adanya pegawai yang meninggal dunia

## 2. Dorongan positif

Dorongan positif adalah suatu motivasi yang diberikan pada seseorang yang sifatnya adalah membuat seseorang itu merasa senang dan percaya diri. Sistem dorongan yang positif dapat dirancang berdasarkan teori-teori dorongan. Dorongan positif melibatkan penggunaan penghargaan positif untuk meningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan. Dorongan ini berprinsip pada dua prinsip fundamental yaitu (1) orang berkinerja sesuai dengan cara yang mereka paling pandang paling menguntungkan bagi mereka, (2) dengan memberikan penghargaan yang semestinya. Suatu dorongan yang positif dibangun dengan empat tahap yaitu:

- a) Lakukan audit kinerja
- b) Tetapkan standard dan tujuan kinerja
- c) Berikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerjanya
- d) Beri karyawan pujian atau imbalan yang berkaitan langsung dengan kinerja.

### 3. Program Disiplin Positif

Beberapa organisasi memperbaiki kinerja melakukan penggunaan disiplin positif atau disiplin yang tidak menghukum. Program ini memberi tanggungjawab perilaku karyawan ditangan mereka (karyawan) sendiri. Bagaimanapun program ini member tahu karyawan bahwa perusahaan peduli dan akan tetap memperkerjakan karyawan selama ia berkomitmen untuk bekerja dengan baik.

### 4. Program Bantuan Karyawan

Program bantuan karyawan menolong karyawan mengatasi masalah-masalah kronis pribadi yang menghambat kinerja dan kehadiran mereka ditempat kerja.

### 5. Manajemen Pribadi

Manajemen pribadi adalah suatu pendekatan yang relative masih baru untuk mengatasi ketidaksesuaian kinerja. Hal ini mengajari orang bahwa setiap orang itu mampu mengendalikan dirinya sendiri. Manajemen pribadi dimulai ketika orang menilai permasalahannya sendiri dan menetapkan tujuan yang tinggi dan spesifik (tetapi individual) dalam kaitannya dengan permasalahan itu. Bekerja jarak jauh dan bentuk-bentuk lainnya menunjukkan dapat meningkatkan produktivitas.

### 6. Hukuman (*punishment*)

Meskipun sebagian besar karyawan ingin menjalankan pekerjaannya sendiri dengan cara yang bisa diterima oleh organisasi dan rekan kerjanya, masalah absensi, kinerja dan penggalang peraturan semakin meningkat. Ketika diskusi informal

atau pengarahannya gagal menetralkan perilaku menyimpang ini diperlukan tindakan disiplin formal.

Sasaran hukuman adalah mengurangi frekuensi perilaku yang tidak diinginkan. Hukuman bisa berupa konsekuensi material seperti pemotongan gaji, skorsing disipliner tanpa gaji, penurunan jabatan atau akhirnya pemberhentian. Hukuman yang lebih umum bersifat interpersonal dan mencakup teguran lisan dan petunjuk-petunjuk nonverbal, seperti kerut didahi dan bahasa tubuh agresif.

#### 7. Pelatihan Karyawan

Setelah menjalani proses pemilihan karyawan, maka selanjutnya karyawan yang diterima akan mengikuti kegiatan pelatihan. Para karyawan baru perlu diberikan pelatihan agar memiliki keterampilan yang sesuai kebutuhan dalam mengerjakan pekerjaannya. Pelatihan merupakan tanggung jawab manajer untuk mengembangkan karyawan dalam sebuah perusahaan. Jadi apabila ada seorang manajer yang tidak peduli terhadap kegiatan pelatihan akan menerima risiko yang dapat membahayakan kegiatan operasional perusahaan.<sup>29</sup>

Pelatihan (*training*) adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Pada awalnya, pelatihan karyawan hanya diperuntukan kepada tenaga-tenaga operasional agar memiliki keterampilan secara teknis. Tetapi kini pelatihan diberikan kepada setiap karyawan dalam perusahaan termasuk karyawan administrasi maupun tenaga manajerial. Untuk karyawan lama, pelatihan digunakan sebagai dasar peningkatan dan perpindahan pekerjaan. Biasanya, pekerjaan yang lebih tinggi akan menuntut tanggung jawab yang lebih besar, sehingga mengharuskan karyawan mengikuti pelatihan. Karena tanpa adanya pelatihan akan sulit bagi seorang karyawan untuk dapat mengenal dengan baik pada

---

<sup>29</sup>Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya...*, hlm.201.

pekerjaan barunya. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa pelatihan akan menguntungkan pada pihak karyawan dan perusahaan.<sup>30</sup>

Tujuan dari pelatihan itu sendiri adalah agar peserta dapat mencapai suatu standar, baik dalam ketampilan, dalam pengetahuan maupun dalam tingkah laku.<sup>31</sup>

### C. Penelitian Terdahulu

Penulis melakukan penelaahan terhadap penelitian yang sudah ada yang mempunyai kemiripan judul dengan judul yang diangkat oleh penulis. Penelitian terdahulu yang penulis cantumkan bertujuan untuk mendapatkan perbandingan dan menghindari adanya plagiarisme. Penulis mencantumkan penelitian terdahulu, diantaranya adalah sebagai berikut:

Dalam penelitian Skripsi dari Sulia Megarani pada tahun 2016 yang berjudul “Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani, Sleman, Yogyakarta. Penelitian ini menjelaskan bahwa strategi yang digunakan perusahaan Sogan Batik Rejodani dalam upaya peningkatan kinerja karyawannya yaitu dengan menggunakan dan memaksimalkan sistem manajemen SDM perusahaan melalui tiga proses, yaitu proses pengadaan SDM berupa rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM. Proses penggunaan SDM berupa spesifikasi latar belakang pendidikan, kemampuan yang dimiliki, dan kesempatan memperoleh pelatihan-pelatihan khusus, serta proses pemeliharaan SDM yang ada di perusahaan berupa upaya pengembangan SDM melalui pemberdayaan dan motivasi kerja serta menggunakan dan memanfaatkan sistem penilaian kinerja karyawan sebagai perbaikan.<sup>32</sup>

Penelitian yang kedua yaitu Tugas Akhir dari Nisa Candra Ulfi pada tahun 2018 dengan judul “Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui

---

<sup>30</sup>*Ibid* .,hlm.202.

<sup>31</sup>Jusmailani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm.99.

<sup>32</sup>Sulia Megarani, *Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani*, Skripsi, Fakultas Dakwah, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2016.

Program Pelatihan dan Motivasi Kerja di PT. BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga” menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi karena jika tidak ada kinerja maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai.<sup>33</sup>

Penelitian yang ketiga yaitu Tugas Akhir dari Nunung Kartika Santi dengan judul Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT BPRS Bumi Artha Sampang Cilacap pada tahun 2016 IAIN Purwokerto. Penelitian ini menjelaskan bahwa inovasi dan porsi pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan produktivitas karyawan pada tahun 2014 masih kurang. Namun, pada tahun 2015 telah meningkat cukup baik dan skill individu meningkat cukup baik. Hal itu berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Perbedaan tersebut terlihat dari sebelum dan sesudah karyawan mendapat pendidikan dan pelatihan di BPRS Bumi Artha Sampang Cilacap.<sup>34</sup>

Penelitian keempat yaitu Skripsi dari Dati Sacia Ilya dengan judul Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan (studi pada BCA Kantor Cabang Utama Bandar Lampung) pada tahun 2017 Universitas Lampung. Penelitian mengungkapkan bahwa karyawan mampu menghadapi segala perubahan baik lingkungan internal maupun eksternal setelah dibekali pelatihan yang mumpuni dan berdampak positif bagi kinerja perusahaan. Karyawan dievaluasi kembali setelah pelatihan dan diberikan motivasi penilaian prestasi sesuai individu. Dengan pengetahuan baru, pelayanan terhadap nasabah, pengetahuan terhadap strategi-strategi terasa lebih sistematis. Perusahaan telah menyiapkan bibit unggul dari karyawan

---

<sup>33</sup>Nisa Candra Ulfi, *Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Program Pelatihan Dan Motivasi Kerja di BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga*, Tugas Akhir, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, Banyumas, 2018.

<sup>34</sup>Nunung Kartika Santi, *Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT BPRS Bumi Artha Sampang Cilacap*, Tugas Akhir, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, Banyumas, 2016.

tetap untuk meningkatkan kemampuan karyawan itu sendiri dan dana yang disediakan oleh BCA Kantor Cabang Utama Bandar Lampung untuk pengembangan karyawan ternyata sangat efektif.<sup>35</sup>

Penelitian selanjutnya yaitu Jurnal dari Mirsal yang berjudul Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Batusangkar tahun 2017 Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. Penelitian ini menjelaskan bahwa strategi pengembnabnagan sumber daya manusia difokuskan pda upaya mneyempurnakan dan mengefektifkan aspek-aspek SDM menjadi lebih professional, berkualitas dan secara konsisten menjalankan budaya perusahaan guna mendukung pertumbuhan bisnis. Pengembangan SDM dimulai sejak perekrutan karyawan yang dibutuhkan oleh bank tersebut kemudian dilanjutkan dengan proses orientasi terhadap karyawan. Setelah karyawan bekerja pada bank kemudian diadakan pelatihan dan pendidikan dalam rangka meningkatkan kemampuan para karyawan baik mengenai operasional bank secara umum dan pengenalan terhadap perwujudan syariah dalam perbankan.<sup>36</sup>

Peneltian keenam yaitu Jurnal dari Hamdiyah, Andi Tri Handono dan Aziz Fathoni dengan judul Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan di Ada Swalayan Banyumanik Semarang pada tahun 2016 Universitas Pandanaran Semarang. Penelitian ini menjelaskan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.<sup>37</sup>

Penelitian ketujuh yaitu Skripsi dari Fatihah Nur Janah dengan judul Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan PDAM Tirta Anom Banjar Patroman

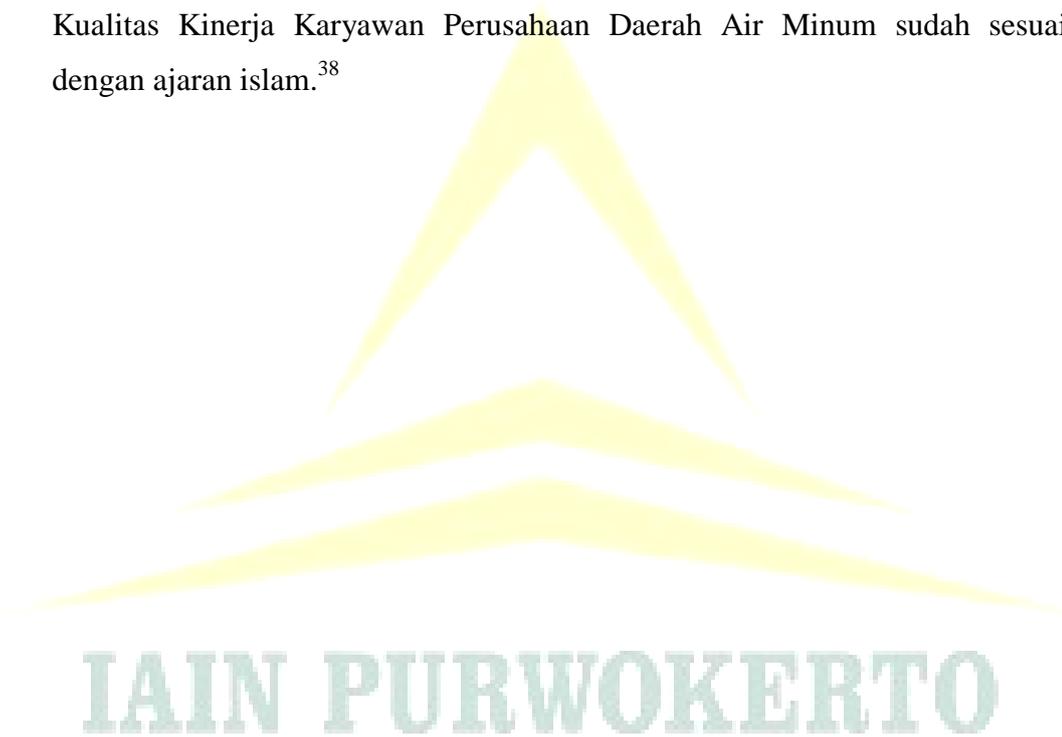
---

<sup>35</sup>Dati Sacia Ilya, *Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan (studi pada BCA Kantor Cabang Utama Bandar Lampung)*, Skripsi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung, Bandar Lampung, 2017.

<sup>36</sup>Mirsal, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Batusangkar*, Jurnal, Fakultas Ekonomi, Universitas Putra Indonesia YPTK, Padang, 2017.

<sup>37</sup>Hamdiyah, Andi Tri Handono dan Aziz Fathoni, *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan di Ada Swalayan Banyumanik Semarang*, Jurnal, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Pandanaran, Semarang, 2016.

pada tahun 2016 IAIN Purwokerto. Skripsi ini menjelaskan bahwa strategi yang dilakukan oleh PDAM Tirta Anom Banjar Patroman yaitu dengan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan itu meliputi pendidikan formal dan pelatihan informal dan nonformal. Metode pelatihan yang digunakan adalah metode *on the job training* sedangkan metode pendidikannya adalah *job rotation and planne progression, coaching, and counseling* dan *committe assigment*. Keberhasilan perusahaan dinilai dari keberhasilan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri sebagai investasi jangka panjang. Ekonomi Islam memandang bahwa Strategi Pengembangan Kualitas Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum sudah sesuai dengan ajaran islam.<sup>38</sup>



---

<sup>38</sup>Fatihah Nur Janah, *Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan PDAM Tirta Anom Banjar Patroman*, Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, Banyumas, 2016.

## BAB III

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Sejarah Singkat BRISyariah

Berawal dari akuisisi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007 dan setelah mendapatkan izin dari Bank Indonesia pada 16 Oktober 2008 melalui surat No.10/67/KEP.GBI/DpG/2008, maka pada tanggal 17 November 2008 PT. BRISyariah secara resmi beroperasi. Kemudian PT. Bank Syariah merubah kegiatan usaha yang semula beroperasi secara konvensional, kemudian diubah menjadi kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam.

Dua tahun lebih PT. BRISyariah hadir mempersembahkan sebuah bank ritel modern terkemuka dengan layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna. Melayani nasabah dengan pelayanan prima (*service excellence*) dan menawarkan beragam produk yang sesuai harapan nasabah dengan prinsip syariah.

Kehadiran PT. BRISyariah di tengah-tengah industri perbankan nasional dipertegas oleh makna pendar cahaya yang mengikuti logo perusahaan. Logo ini menggambarkan keinginan dan tuntutan masyarakat terhadap sebuah bank modern sekelas PT. BRISyariah yang mampu melayani masyarakat dalam kehidupan modern. Kombinasi warna yang digunakan merupakan turunan dari warna biru dan putih sebagai benang merah dengan brand PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

Aktivitas PT. BRISyariah semakin kokoh setelah pada 19 Desember 2008 ditandatangani akta pemisahan Unit Usaha Syariah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., untuk melebur ke dalam PT. BRI Syariah (*proses spin off*) yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009. Penandatanganan dilakukan oleh Bapak Sofyan Basir selaku Direktur Utama PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., dan Bapak Ventje Rahardjo selaku Direktur Utama PT. BRI Syariah.

Saat ini PT. BRISyariah menjadi bank syariah ketiga terbesar berdasarkan aset. PT. BRISyariah tumbuh dengan pesat baik dari sisi aset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana pihak ketiga. Dengan berfokus pada segmen menengah bawah, PT. BRISyariah menargetkan menjadi bank ritel modern terkemuka dengan berbagai ragam produk dan layanan perbankan.

Sesuai dengan visinya, saat ini PT. BRISyariah merintis sinergi dengan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., dengan memanfaatkan jaringan kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., sebagai Kantor Layanan Syariah dalam mengembangkan bisnis yang berfokus kepada kegiatan penghimpunan dana masyarakat dan kegiatan konsumen berdasarkan prinsip Syariah.

Seiring berjalannya waktu, BRISyariah semakin berkembang, yang kemudian mendirikan lebih banyak lagi jaringan kantor di seluruh Indonesia. PT. BRISyariah (kantor pusat) terletak di Gd. BRI Lt. 5 Jl. Jend. Sudirman Kav. 44-46 Jakarta. Sedangkan kantor cabang yang berada di Purwokerto terletak di Jl. Jend. Sudirman No. 393 Ruko Kranji Megah tepatnya di Perempatan Palma. Namun terhitung sejak tanggal 12 Februari 2018 kantor BRI Syariah KC Purwokerto berpindah alamat di Jln. Karangobar RT 03 RW 08, Sokanegara, Purwokerto Timur. PT. BRISyariah Purwokerto juga mempunyai 4 Kantor Cabang Pembantu yaitu Kantor Cabang Aji Barang yang berada di Jl. Raya Pancasan RT 02 RW 11 Banyumas, Kantor Cabang Purbalingga yang berada di Jl. MT. Haryono No.45 Purbalingga, Kantor Cabang Cilacap yang berada di Jl. Ir. H. Djuanda Ruko Djuanda Blok A No. 07 Cilacap dan Kantor Cabang Kebumen yang berada di Jl. A. Yani No. 37 Kebumen.

## **2. Visi dan Misi BRISyariah KCP Purwokerto**

Dengan motto “Bersama Wujudkan Harapan Bersama” BRI Syariah KCP Purwokerto memiliki visi dan misi sebagai berikut:<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> [www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id).

a. Visi :

Menjadi bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan finansial sesuai kebutuhan nasabah dengan jangkauan termudah untuk kehidupan lebih bermakna.

b. Misi :

- 1) Memahami keragaman individu dan mengakomodasi beragam kebutuhan finansial nasabah.
- 2) Menyediakan produk dan layanan yang mengedepankan etika sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.
- 3) Menyediakan akses ternyaman melalui berbagai sarana kapan pun dan dimana pun. Memungkinkan setiap individu untuk meningkatkan kualitas hidup dan menghadirkan ketentraman pikiran.

Selain mempunyai visi dan misi, BRISyariah juga mempunyai budaya kerja yang harus diterapkan oleh semua karyawan BRISyariah. Budaya kerja tersebut dikemas dalam kata “PASTI OKE” yang menjadi jargon BRI Syariah dan selalu menjadi penyemangat karyawan BRI Syariah sebelum melakukan aktivitas pekerjaannya. Jargon tersebut berbunyi “BRISyariah PASTI OKE”. Dimana kata “PASTI OKE” merupakan singkatan dari 7 sifat yang harus diterapkan karyawan BRI Syariah dalam melakukan pekerjaannya. Ketujuh sifat dasar itu adalah :

a. Professional

Karyawan BRISyariah dituntut untuk bersungguh-sungguh dalam melakukan tugas sesuai dengan standar teknis dan etika yang telah ditetapkan

b. Antusias

Karyawan BRISyariah diharapkan selalu semangat dan terdorong untuk berperan aktif dan mendalam dalam setiap aktivitasnya.

c. Penghargaan SDM

Menempatkan dan menghargai karyawan sebagai modal utama perusahaan dengan menjalankan upaya-upaya optimal mulai perencanaan,

perekrutan, pengembangan, dan pemberdayaan SDM yang berkualitas serta memperlakukannya baik sebagai individu maupun kelompok berdasarkan saling percaya, adil, terbuka, dan menghargai.

d. Tawakal

Optimisme yang diawali dengan doa yang sungguh-sungguh, yang dimanifestasikan melalui upaya yang sungguh-sungguh serta diakhiri dengan keikhlasan atas hasil yang dicapai.

e. Integritas

Kesesuaian antara kata dan perbuatan dalam menerapkan etika kerja, nilai-nilai, kebijakan, dan peraturan organisasi secara konsisten sehingga dapat dipercaya dan senantiasa memegang teguh etika profesi dan bisnis meskipun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya.

f. Orientasi Bisnis

Tanggap terhadap perubahan dan peluang, selalu berpikir dan berbuat untuk menghasilkan nilai tambah dalam setiap pekerjaan.

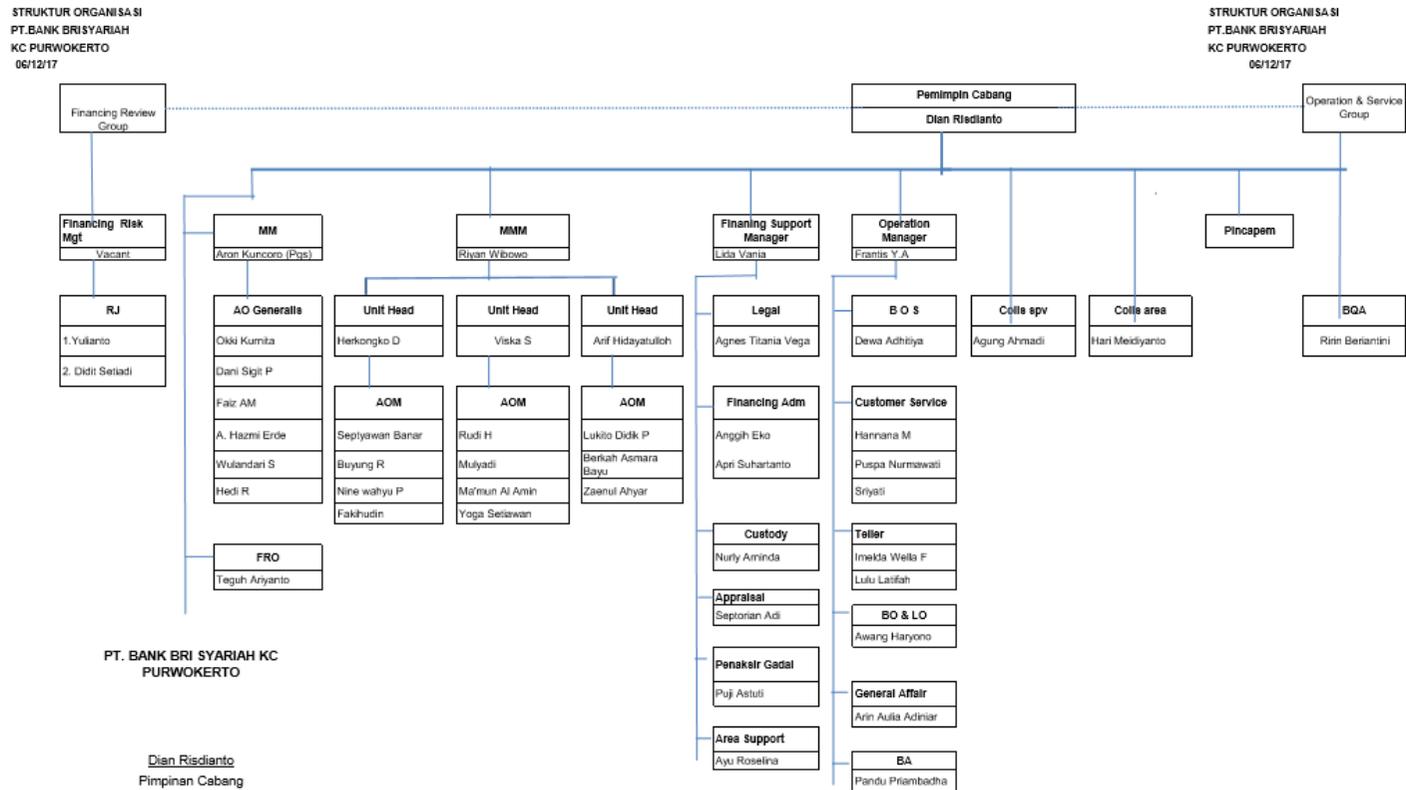
g. Kepuasan Pelanggan

Memiliki kesadaran sikap serta tindakan yang bertujuan memuaskan pelanggan eksternal dan internal dilingkungan pelanggan.

IAIN PURWOKERTO

### 3. Struktur Organisasi Bank BRISyariah Cabang Purwokerto

Gambar 3.1. Struktur Organisasi BRISyariah KC Purwokerto



Keterangan :

1. Struktur organisasi digambarkan dalam bentuk kombinasi kumpulan dan formasi jabatan
2. Kotak dengan garis tegak adalah formasi jabatan yang harus ada di kantor cabang
3. Kotak dengan garis putus-putus adalah formasi jabatan yang diisi setelah mencapai volume bisnis dan transaksi tertentu
4. Kotak bertumpuk menunjukkan formasi jabatan data berjumlah lebih dari satu formasi.

Berikut akan dijelaskan mengenai ringkasan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan :

1. Rapat Umum Pemegang Saham

Merupakan rapat tertinggi para pemegang saham BRI Syariah Purwokerto dan menentukan sentra kebijakan BRI Syariah Purwokerto.

2. Dewan Pengawas Syariah

- a. Ringkasan Pekerjaan

DPS bertugas melakukan penilaian dan pengawasan atas produk yang akan ditawarkan dalam rangka menghimpun dan menyalurkan dana dari dan untuk masyarakat, agar berjalan sesuai dengan syariah Islam yang dituangkan dalam bentuk keputusan atau fatwa.

- b. Tugas dan Tanggungjawab

- 1) Memberikan pedoman atau garis-garis besar syariah untuk menghimpun maupun untuk penyaluran dana serta kegiatan yang berkaitan dengan syariah.
- 2) Mengadakan perbaikan seandainya suatu produk yang telah/sedang dijalankan dinilai bertentangan dengan syariah.
- 3) Bertanggungjawab atas pengawasan terhadap operasional bank agar sesuai dengan syariah.

3. Dewan Komisaris

- a. Ringkasan Pekerjaan

Dewan Komisaris bertugas dalam pengawasan intern bank dan memberikan arahan dalam pelaksanaan tugas Direksi agar tetap mengikuti kebijakan perseroan dan ketentuan yang berlaku.

b. Tugas dan Tanggungjawab

- 1) Mempertimbangkan, menyempurnakan dan mewakili pemegang saham dalam memutuskan perumusan kebijakan umum yang baru yang diusulkan oleh Direksi untuk dilaksanakan pada masa yang akan datang.
- 2) Menyelenggarakan RUPS dalam hal pembebasan tugas dan kewajiban Direksi.
- 3) Mempertimbangkan dan menyetujui rencana kerja tahunan yang diusulkan Direksi.
- 4) Mempertimbangkan dan memutuskan permohonan pembiayaan yang jumlahnya melebihi batas maksimal kewenangan Direksi.
- 5) Memberikan penilaian atas neraca dan perhitungan Rugi/Laba tahunan, serta laporan-laporan berkala lainnya yang disampaikan oleh Direksi.
- 6) Menyetujui/menolak pembiayaan yang diajukan oleh Direksi.
- 7) Menandatangani surat-surat saham yang telah diberi nomorurut sesuai anggaran dasar perseroan.

4. Dewan Direksi

a. Ringkasan Pekerjaan

Dewan Direksi terdiri dari Direktur Utama dan seorang atau lebih sebagai Direktur, bertugas memimpin dan mengawasi kegiatan bank sehari-hari sesuai kebijakan umum yang telah disetujui Dewan Komisaris dalam RUPS.

b. Tugas dan Tanggungjawab Direktur Utama

- 1) Mewakili Direksi atas nama perseroan.
- 2) Memimpin dan mengelola perseroan sehingga tercapai tujuan perseroan.

- 3) Bertanggungjawab terhadap operasional perseroan khususnya dalam hubungan dengan pihak ekstern perusahaan.
- c. Tugas dan Tanggungjawab Direktur
- 1) Mewakili Direktur Utama atas nama Direksi.
  - 2) Membantu Direktur Utama dalam mengelola perseroan sehingga tercapai tujuan perseroan.
  - 3) Bertanggungjawab terhadap operasional perseroan, khususnya dalam hubungan dengan pihak intern perusahaan.
  - 4) Bersama-sama Drekstur Utama bertanggungjawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
5. Kepala Bagian Pemasaran
- a. Ringkasan Pekerjaan
- Memimpin, mengawasi dan bertanggungjawab atas terlaksananya kelancaran kerja dibagian pembiayaan dan pendanaan, memasarkan produk Bank sesuai dengan syariah Islam kepada nasabah dengan layanan prima sehingga memungkinkan untuk diperolehnya laba sesuai target dengan tetap memperhatikan kelancaran dan keamanan asset bank serta menciptakan produk baru yang sesuai dengan syariat Islam.
- b. Tugas dan Tanggungjawab
- 1) Memberikan pengarahan, pembinaan dan pengawasan terhadap staff yang ada dibawahnya.
  - 2) Melaksanakan tugas dan bertanggungjawab atas laporan bulanan dan laporan berkala yang disampaikan kepada Direksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - 3) Menjaga dan mengusahakan tercapainya laba yang ditargetkan bank.
  - 4) Mengikuti pengembangan perbankan sehubungan dengan kegiatan pemasaran dan selalu memperhatikan situasi pasar serta melihat faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi perkembangannya.

5) Membawahi langsung *Account Officer*.

6. *Account Officer*

a. Ringkasan Pekerjaan

*Account Officer* Pembiayaan, bertanggungjawab dalam memasarkan produk sesuai syariat Islam dan memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah sehingga memberikan kontribusi terhadap laba perusahaan dengan memperhatikan kelancaran dan keamanan atas pembiayaan yang telah diberikan.

*Account Officer* Pendanaan, bertanggungjawab dalam memasarkan produk sesuai syariat Islam dan memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah sehingga memungkinkan untuk diperolehnya dana pihak ketiga yang sesuai dengan target dan memberikan kontribusi terhadap laba perusahaan.

b. Tugas dan Tanggungjawab

- 1) Memasarkan produk dengan melakukan sosialisasi dan presentasi pada calon nasabah.
- 2) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan Direksi.
- 3) Bertanggungjawab kepada Direksi.

7. Bagian Administrasi dan Legal

a. Ringkasan Pekerjaan

Mengatur, mengawasi dan melaksanakan kegiatan administrasi dan dokumentasi pemberian pembiayaan serta melakukan kegiatan untuk mengamankan posisi bank dalam memberikan pembiayaan sesuai dengan hukum yang berlaku.

b. Tugas dan Tanggungjawab

- 1) Memeriksa kelengkapan dan aspek yuridis setiap dokumen permohonan pembiayaan.
- 2) Melakukan taksasi (taksiran) jaminan sesuai dengan harga pasar.
- 3) Melakukan pengikatan atau akad pembiayaan dengan calon nasabah.

- 4) Melakukan tugas-tugas yang diberikan Kepala Bagian Direksi.
- 5) Bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Pemasaran.
- 6) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan Direksi.
- 7) Bertanggungjawab kepada Direksi.

#### 8. *Customer Service*

##### a. Ringkasan Pekerjaan

Memberikan pelayanan kepada setiap nasabah/tamu dengan baik dan Islami serta memberikan informasi yang dibutuhkan secara jelas, baik secara langsung ataupun tidak langsung.

##### b. Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Memberikan pelayanan dan penjelasan tentang produk dan informasi lainnya yang diperlukan.
- 2) Meregistrasi data nasabah, menginput data master nasabah pada program/sistem.
- 3) Membuat laporan bulanan sesuai instruksi Kepala Bagian Operasional.
- 4) Melakukan tugas-tugas yang diberikan Kepala Direksi.
- 5) Bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Operasional/Direksi.

#### 9. *Teller*

##### a. Ringkasan Pekerjaan

Membantu dan melayani nasabah dalam hal menerima setoran, penarikan uang dan transaksi lainnya yang berhubungan dengan bank yang dilakukan dalam *counter teller*.

##### b. Tugas dan Tanggungjawab

- 1) Sebagai pemeriksa seluruh transaksi harian teller dan semua tiket serta dokumen lainnya yang dibuat pada seksi kas.
- 2) Melaksanakan cash count akhir hari pada seksi kas atau pada saat pergantian *teller*.
- 3) Mengambil atau menyetorkan uang tunai pada *main vault*.
- 4) Mencatat/membuat daftar posisi kas setiap akhir hari.
- 5) Bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Operasional.

#### 4. Produk-produk Perusahaan

##### a. Produk *Funding*

###### 1) Tabungan Faedah BRISyariah

Tabungan Faedah BRISyariah merupakan produk simpanan dari BRISyariah untuk nasabah perorangan yang menginginkan kemudahan dalam transaksi keuangan sehari-hari. Akad yang digunakan dalam Tabungan Faedah BRISyariah adalah *Wadi'ah yaddhamanah*.

###### 2) Tabungan Haji BRISyariah

Tabungan Haji BRISyariah merupakan produk simpanan yang menggunakan akad Bagi Hasil sesuai prinsip syariah yaitu Mudharabah Muthlaqah khusus bagi calon Haji yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan Biaya Perjalanan Ibadah Haji (BPIH).

###### 3) Tabungan Impian BRISyariah iB

Produk simpanan berjangka dari BRISyariah untuk nasabah perorangan yang dirancang untuk mewujudkan impian nasabahnya (kurban, pendidikan, liburan, belanja) dengan terencana memakai mekanisme autodebet setoran rutin bulanan. Akad yang digunakan adalah Mudharabah Mutlaqah.

###### 4) Simpanan Faedah BRISyariah iB

Simpanan Faedah BRISyariah iB merupakan simpanan dana pihak ketiga dengan akad Mudharabah dimana nasabah sebagai pemilik dana dan bank sebagai pengelola dana, dengan pembagian hasil usaha antara kedua belah pihak berdasarkan nisbah dan jangka waktu yang disepakati antara Bank dengan Nasabah. Akad yang digunakan adalah akad Mudharabah Muthlaqah.

###### 5) Simpanan Pelajar (Simpel) BRISyariah iB

SimPel iB kependekan dari Simpanan Pelajar iB adalah tabungan untuk siswa yang diterbitkan secara nasional oleh bank-bank di Indonesia dengan persyaratan mudah dan sederhana serta

fitur yang menarik, dalam rangka edukasi dan inklusi keuangan untuk mendorong budaya menabung sejak dini.

6) Giro Faedah BRISyariah iB

Giro Faedah BRISyariah iB merupakan simpanan investasi dana nasabah pada BRISyariah dengan menggunakan akad Mudharabah Mutlaqah yang penarikannya dapat dilakukan sesuai kesepakatan dengan menggunakan cek, bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya, atau dengan pemindahbukuan. Akad yang digunakan adalah Mudharabah Muthlaqah.

7) Deposito BRISyariah iB

Merupakan produk simpanan berjangka menggunakan Akad Bagi Hasil sesuai prinsip syariah bagi nasabah perorangan maupun perusahaan yang memberikan keuntungan optimal. Akad yang digunakan adalah Mudharabah Muthlaqah.

**b. Produk Pembiayaan**

1) KPR Sejahtera BRISyariah iB

KPR Sejahtera BRISyariah iB merupakan suatu produk pembiayaan kepemilikan rumah menggunakan prinsip jual beli yaitu *Murabahah* bil wakalah yang diterbitkan oleh BRISyariah untuk pembiayaan rumah kepada Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) (penghasilan tetap maksimal Rp 4.000.000) dengan bantuan dana Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan (FLPP).

2) KPR BRISyariah iB

Pembiayaan kepemilikan Rumah kepadaperorangan untuk memenuhi sebagian atau keseluruhan kebutuhan akan hunian dengan prinsip jual beli *Murabahah* atau sewa menyewa ijarah muntahiyah bit tamlik dimana pembayaran dilakukan dengan cara angsuran dan besar angsuran telah ditentukan di muka dan diangsur setiap bulan.

3) KPR Non Fixed Income

KPR Non Fixed Income adalah KPR yang diperuntukan bagi nasabah perorangan yang berprofesi sebagai wiraswasta, Dokter / bidan, Notaris, Arsitek, dan jasa lainnya yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.

4) KKB BRISyariah iB

Produk pembiayaan Kredit Pembiayaan Bermotor (KKB) BRI Syariah iB dihadirkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia untuk memiliki kendaraan idaman untuk kebaikan keluarga Indonesia. Pembiayaan ini menggunakan akad murabahah atau akad jual beli.

5) Employee Benefit Program (EmBP)

Adalah program kerjasama dengan suatu perusahaan yang dituangkan dalam Master Agreement berupa pemberian fasilitas pembiayaan langsung kepada Karyawan/ti dari perusahaan yang memenuhi kriteria Bank BRISyariah, dengan persyaratan yang relative mudah/ringan bagi Karyawan/ti.

6) KMF BRISyariah iB

Singkatan dari Kepemilikan Multi Faedah yaitu Pembiayaan yang diberikan khusus kepada karyawan untuk memenuhi segala kebutuhan (barang/jasa) yang bersifat konsumtif dengan cara yang mudah. Akad pembelian barang menggunakan akad murabahah wal wakalah, sedangkan akad pembelian jasa menggunakan ijarah wal wakalah.

7) KMG Purna BRISyariah iB

Pembiayaan KMG Purna BRISyariah iB adalah fasilitas pembiayaan berbasis jual beli secara konsep syariah dengan menggunakan akad *Murabahah* wal wakalah dimana jumlah keuntungan telah disepakati, kepada para Pensiun dengan tujuan untuk membiayai kebutuhan pembelian barang konsumtif selain mobil dan rumah, baik secara langsung kepada nasabah maupun

melalui institusi/perusahaan/koperasi dengan skema potong gaji pensiun.

8) Gadai BRISyariah iB atau Qardh Beragun Emas

Pembiayaan dengan agunan berupa emas, dimana emas yang diagunkan disimpan dan dipelihara oleh BRIS selama jangka waktu tertentu dengan membayar biaya penyimpanan dan pemeliharaan atas emas.

9) Kepemilikan Logam Mulia BRISyariah iB

Pembiayaan kepada perorangan untuk tujuan kepemilikan emas dengan menggunakan Akad *Murabahah* bil Wakalah, dimana pengembalian pembiayaan dilakukan dengan mengangsur setiap bulan sampai dengan jangka waktu selesai sesuai kesepakatan.

10) Al Ijarah

Pembiayaan IMBT Kinsumer BRIS iB adalah fasilitas pembiayaan yang diberikan kepada Nasabah untuk memenuhi kebutuhan konsumtif Nasabah dengan system sewa menyewa Aset milik BRISyariah yang diperoleh melalui pembelian dari Nasabah/Pihak ke-3, dengan opsi pengalihan kepemilikan atas asset oleh BRISyariah kepada Nasabah pada saat fasilitas pembiayaan lunas(jual beli/hibah).<sup>40</sup>

## **B. Strategi dan Analisis dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan di BRISyariah KC Purwokerto**

Menurut Litjan Poltak Sinambela menyatakan bahwa strategi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan yaitu Dorongan Positif, Program Bantuan Karyawan, Manajemen Pribadi, Program Disiplin Positif, Pelatihan Karyawan, dan Rekrutmen Karyawan.<sup>41</sup> Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan pada PT. Bank BRISyariah Kantor Cabang Purwokerto, yaitu dengan melakukan wawancara langsung kepada

<sup>40</sup>Dokumen BRISyariah KC Purwokerto

<sup>41</sup>Litjan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai Teori...*, hlm.130.

beberapa karyawan di BRISyariah Kantor Cabang Purwokerto. Terdapat beberapa strategi yang dilakukan oleh BRISyariah KC Purwokerto dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja karyawan, antara lain Rekrutmen Karyawan, Pelatihan Karyawan, Dorongan Positif dan Program bantuan Karyawan.

#### 1. Rekrutmen Karyawan

Menurut Dr. Husein Umar rekrutmen adalah suatu kegiatan yang mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja yang sesuai dengan lowongan yang tersedia. Sumber -sumber dimana dapat calon karyawan yang dapat mencari melalui macam-macam sumber, misalnya lembaga pendidikan, departemen tenaga kerja, biro -biro konsultan, melalui iklan di media masa dan tenaga kerja dari dalam organisasi itu sendiri.<sup>42</sup>

Dalam menentukan karyawan, BRISyariah KC Purwokerto memiliki standar khusus untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Karena penentuan kualitas karyawan ditentukan dari awal perekrutan. Berikut penulis contohkan dengan mengambil dari salah satu lembar lowongan kerja BRISyariah KC Purwokerto.

##### a. *Collection*

*Collection* merupakan bagian penagihan di suatu bank yang bertugas mengelola tagihan utang angsuran debitur yang macet atau telah melewati jatuh tempo. Adapun tugas dan tanggung jawab staff penagihan (*collection*) antara lain: melakukan pengecekan atau monitoring terhadap nasabah perusahaan yang mengalami gangguan angsuran tidak tepat waktu, melakukan penagihan secara langsung ke nasabah yang terlambat dalam mengangsur kewajibannya, membuat laporan harian terhadap pimpinan atau kepala *collection* tentang apa yang sudah dialami dalam menangani nasabah, melakukan negosiasi terhadap nasabah yang tertunggak angsurannya agar segera melakukan kewajibannya (yaitu membayar angsuran), membuat

---

<sup>42</sup> Ibid., hlm.130.

laporan kunjungan harian dan apabila nasabah belum mau membayar, maka staff penagih berhak menarik barang yang menjadi jaminan.<sup>43</sup>

Kualifikasi staff penagihan (*collection*) di BRISyariah KC Purwokerto:

- 1) Pria, dengan usia maksimum 35 tahun.
  - 2) Pendidikan maksimal S1 semua jurusan.
  - 3) Diutamakan berpengalaman dalam bidang *collection*.
  - 4) Status karyawan BRIS (*No outsourcing*).
  - 5) Memiliki sepeda motor dan SIM C.
  - 6) Menguasai dan mahir komputer (min. MS Office)
  - 7) Mampu bekerjasama dalam tim.
  - 8) Memiliki kepribadian menarik, jujur, bekerja keras dan memiliki disiplin yang tinggi mencapai target.
- b. *Account Officer Mikro* (AOM)

*Account Officer Mikro* (AOM) adalah salah satu seorang pegawai atau karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan di dalam bagian pembiayaan. Adapun tugas dan tanggung jawab AOM yaitu membuat rencana pemasaran bulanan, melakukan prospek ke calon nasabah, merekomendasi permintaan pinjaman yang diajukan oleh nasabah yang ingin mengajukan pinjaman, memproses dan mengusulkan pinjaman kepada atasan.<sup>44</sup>

Kualifikasi AOM di BRISyariah KC Purwokerto:

- 1) Pria atau wanita usia maksimal 35 tahun, pendidikan minimal D3 semua jurusan.
- 2) Berpengalaman di bidang perbankan atau lembaga keuangan.
- 3) Memiliki kendaraan sendiri dan SIM A atau C.

---

<sup>43</sup> Wawancara dengan Teguh Ariyanto selaku *Funding Officer* BRISyariah KC Purwokerto pada hari Selasa, 31 Juli 2018, Pukul 09.00 WIB.

<sup>44</sup> Wawancara dengan Ahmad Hazmi Erde selaku *Account Officer Generalis* BRISyariah KC Purwokerto pada hari Selasa, 31 Juli 2018, pukul 11.15 WIB.

- 4) Memiliki pengetahuan agama islam secara mendalam dan mampu baca tulis al-Qur'an.

c. *Frontliner*

*Frontliner* merupakan orang yang langsung berhadapan dengan atau berhubungan dengan nasabah. Tugas utama dari *frontliner* adalah memberikan informasi yang sejelas-jelasnya. Seorang *frontliner* harus berpenampilan menarik dan sopan, karena mencerminkan dari citra perusahaan tempat dia bekerja. Seorang *frontliner* juga harus memiliki beberapa perilaku berikut yaitu memiliki senyum tulus, wajah hangat dan penuh semangat, menganggap nasabah sebagai orang penting, selalu mendengarkan kebutuhan pelanggan, selalu menyebut nama dari pelanggan, memiliki bahasa tubuh yang baik, memiliki *product knowledge* yang baik dan berpenampilan rapi.<sup>45</sup>

*Kualifikasi frontliner* di BRISyariah KC Purwokerto:

- 1) Pria atau wanita pendidikan minimal D3 semua jurusan, usia maksimal 25 tahun (D3) dan 27 tahun (S1).
- 2) Memiliki berat badan proporsional dan memenuhi syarat tinggi badan minimal sebagai berikut: pria (165 cm) dan wanita (157 cm).
- 3) Berpenampilan menarik.
- 4) IPK minimal 2,75.
- 5) Memiliki pengetahuan agama islam secara mendalam dan mampu baca tulis al-Qur'an.

2. Pelatihan Karyawan

Pelatihan (*training*) adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Pada awalnya, pelatihan karyawan hanya diperuntukan kepada tenaga-tenaga operasional agar memiliki keterampilan

---

<sup>45</sup> Wawancara dengan Puspa Nurmawati selaku *Customer Service* BRISyariah KC Purwokerto pada hari Selasa, 31 Juli 2018, pukul 12.00 WIB.

secara teknis. Tetapi kini pelatihan diberikan kepada setiap karyawan dalam perusahaan termasuk karyawan administrasi maupun tenaga manajerial. Untuk karyawan lama, pelatihan digunakan sebagai dasar peningkatan dan perpindahan pekerjaan. Biasanya, pekerjaan yang lebih tinggi akan menuntut tanggung jawab yang lebih besar, sehingga mengharuskan karyawan mengikuti pelatihan. Karena tanpa adanya pelatihan akan sulit bagi seorang karyawan untuk dapat mengenal dengan baik pada pekerjaan barunya. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa pelatihan akan menguntungkan pada pihak karyawan dan perusahaan.<sup>46</sup>

Setelah dilakukan rekrutmen karyawan melalui tahap seleksi dalam memilih dan menentukan karyawan yang berkualitas, selanjutnya dilakukan *training* (pelatihan) untuk karyawan yang baru. Selain untuk karyawan baru, pelatihan juga dilakukan untuk karyawan lama yang menempati posisi jabatan baru di BRISyariah KC Purwokerto. Setiap ada produk baru juga dilakukan pelatihan terhadap semua karyawan yang ada di BRISyariah KC Purwokerto. Setiap karyawan melakukan pelatihan sesuai dengan jabatan dan tugasnya. Hal tersebut bertujuan agar setiap karyawan di bank mengetahui dan menguasai mengenai produk yang baru tersebut.<sup>47</sup>

Pelatihan karyawan yang selanjutnya yaitu adanya program YKS (Yuk Kita Sharing) yang dilaksanakan setiap dua minggu sekali. YKS ini mengupas tentang kebijakan/prosedur/produk baru. Dan untuk bagian operasional juga ada pelatihan yang dilakukan dengan cara rotasi jabatan (teller jadi CS, CS jadi *back office* dan sebaliknya), tujuannya agar karyawan yang berada dibagian frontliner memiliki banyak keahlian sebagai bekal pengembangan karir jika suatu saat ada kesempatan atau promosi menjadi BOS.

---

<sup>46</sup>Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm.202.

<sup>47</sup>Wawancara dengan Ahmad Hazmi Erde selaku *Account Officer Generalis* BRISyariah KC Purwokerto pada hari Jum'at, 27 Juli 2018, pukul 13.00 WIB.

Selanjutnya pelatihan untuk bagian operasional juga ada tes *product knowledge* secara online yang dilakukan setiap sebulan sekali dengan materi yang berbeda-beda pada setiap bulannya. Hasil tes ini akan menjadi salah satu pertimbangan dalam hal pengangkatan karyawan tetap maupun kenaikan pangkat.<sup>48</sup> Pelatihan karyawan biasanya dilakukan di Kantor Pusat BRISyariah (Jakarta). Setiap akan dilaksanakan pelatihan karyawan akan mendapatkan pemberitahuan melalui Nodin (Nota Dinas) yang kemudian setiap unit di masing-masing Kantor Cabang mendaftar untuk mengirimkan Unit Kerjanya untuk pelatihan.<sup>49</sup>

### 3. Dorongan Positif

Dorongan positif adalah suatu motivasi yang diberikan pada seseorang yang sifatnya adalah membuat seseorang itu merasa senang dan percaya diri.<sup>50</sup> Bentuk dorongan positif di BRISyariah KC Purwokerto yaitu dengan cara memberikan motivasi kerja seperti pemberian *reward* (hadiah) dan *punishment* (hukuman). Pemberian *reward* pada karyawan akan memicu peningkatan kinerja. *Reward* tidak harus diwujudkan dalam bentuk materi tetapi dapat juga diberikan dalam bentuk pujian atau sanjungan sebagai ungkapan penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang dicapai seorang karyawan. Salah satu tujuan *reward* adalah untuk memotivasi karyawan untuk mendapat penghargaan yang bernilai. Sistem *reward* ini dirancang untuk tujuan atau kepentingan kedua belah pihak, yaitu pegawai dan organisasi (perusahaan). Bagi

---

<sup>48</sup>Wawancara dengan FrantisYogatri Ardhini selaku *Operation Manager* BRISyariah KC Purwokerto pada hari Selasa, 27 Maret 2018, pukul 15.30 WIB.

<sup>49</sup>Wawancara dengan Anggih Eko Prasetyo selaku *Financing Administration* BRISyariah KC Purwokerto pada hari Jum'at, 27 Juli 2018, pukul 15.00 WIB.

<sup>50</sup> Litjan Poltak SINambela, *Kinerja Pegawai Teori...*, hlm.132.

pegawai, sistem *reward* dimaksudkan untuk menumbuhkan motivasi dan semangat kerja serta kepuasan kerja. Kepuasan kerja pegawai akan mencegah terjadinya ketidakhadiran, pemborosan waktu, dan lain sebagainya. Dengan demikian, kebutuhan dan kepentingan pegawai akan relatif terpenuhi. Bagi organisasi, sistem *reward* dapat menimbulkan kinerja organisasi meningkat, sebagai konsekuensi dari semangat dan gairah kerja pegawai.<sup>51</sup>

Motivasi kerja di BRISyariah KC Purwokerto yang berupa *reward* yaitu dengan memberikan tiga kali gaji. Pemberian tiga kali gaji ini diperuntukkan kepada karyawan *marketing mikro* yang dapat mencapai target lebih dari 100%. Misalnya *marketing mikro* ditarget untuk memperoleh pendapatan sebesar Rp 300.000.000,- per bulan, namun *marketing mikro* tersebut ternyata memperoleh pendapatan sebesar Rp 400.000.000,- maka berhak mendapat *reward* berupa uang tiga kali gaji. Biasanya, *reward* ini berlaku apabila *marketing mikro* sudah mencapai target lebih dari 100% sebanyak 3 bulan berturut-turut. Serta bagi karyawan yang dapat menyelesaikan pembiayaan bermasalah yang ditunjukkan dengan penurunan NPF hingga beberapa persen. Selain mendapatkan uang, karyawan di BRISyariah KC Purwokerto juga bisa mendapatkan *reward* berupa umroh, emas, dan kenaikan pangkat/jabatan.<sup>52</sup>

Sedangkan motivasi yang diberikan kepada karyawan, ada juga yang berupa *punishment*. *Punishment* yang diberikan berupa penundaan jabatan atau bahkan penurunan jabatan. Selain itu, *punishment* yang diberikan juga bisa sanksi atau denda terhadap karyawan yang terlambat hadir. Sanksi tersebut berupa membaca surat-surat pendek dalam al-Qur'an di depan seluruh karyawan pada saat do'a bersama, dan dendanya berupa uang tunai sebesar

---

<sup>51</sup> Wawancara dengan Teguh Ariyanto selaku *Funding Officer* BRISyariah KC Purwokerto pada hari Jum'at, 27 Juli 2018, pukul 12.50 WIB.

<sup>52</sup> Wawancara dengan Teguh Ariyanto selaku *Funding Officer* BRISyariah KC Purwokerto pada hari Jum'at, 27 Juli 2018, pukul 12.50 WIB.

Rp 15.000,- yang nantinya uang tunai tersebut akan masuk ke uang kebersamaan yang akan digunakan untuk keperluan yang menyangkut dengan orang banyak, misal salah satu karyawan di BRISyariah KC Purwokerto ada yang baru melahirkan, maka uang tersebut akan digunakan untuk menjenguk karyawan tersebut.<sup>53</sup>

#### 4. Program Bantuan Karyawan

Program bantuan karyawan menolong karyawan mengatasi masalah-masalah kronis pribadi yang menghambat kinerja dan kehadiran mereka ditempat kerja. Perusahaan dan karyawan pada hakikatnya saling membutuhkan, karena karyawan adalah aset perusahaan, dengan tanpa adanya sumber daya manusia maka perusahaan tidak akan bisa berjalan, begitu juga karyawan tidak dapat menunjang kesejahteraan hidupnya tanpa adanya perusahaan sebagai tempat mencari nafkah sekaligus implementasi dari disiplin ilmu yang mereka miliki sendiri. Oleh sebab itu, maka karyawan harus diperhatikan kesejahteraannya jangan hanya dituntut kewajibannya saja dengan berbagai macam beban pekerjaan, begitu pula dengan karyawan yang jangan hanya menuntut hak mereka tetapi pekerjaan dan tanggung jawab sebagai karyawan tidak diselesaikan. Untuk mencegah terjadinya tindakan karyawan yang tidak diinginkan oleh perusahaan, maka tugas manajemen perusahaan yang harus memenuhi tuntutan karyawan dengan memberikan kesejahteraan yang adil dan bijaksana, semua itu dilakukan demi terciptanya kesejahteraan karyawan dan kesejahteraan perusahaan.<sup>54</sup>

Strategi yang dilakukan oleh BRISyariah KC Purwokerto dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan yang terakhir

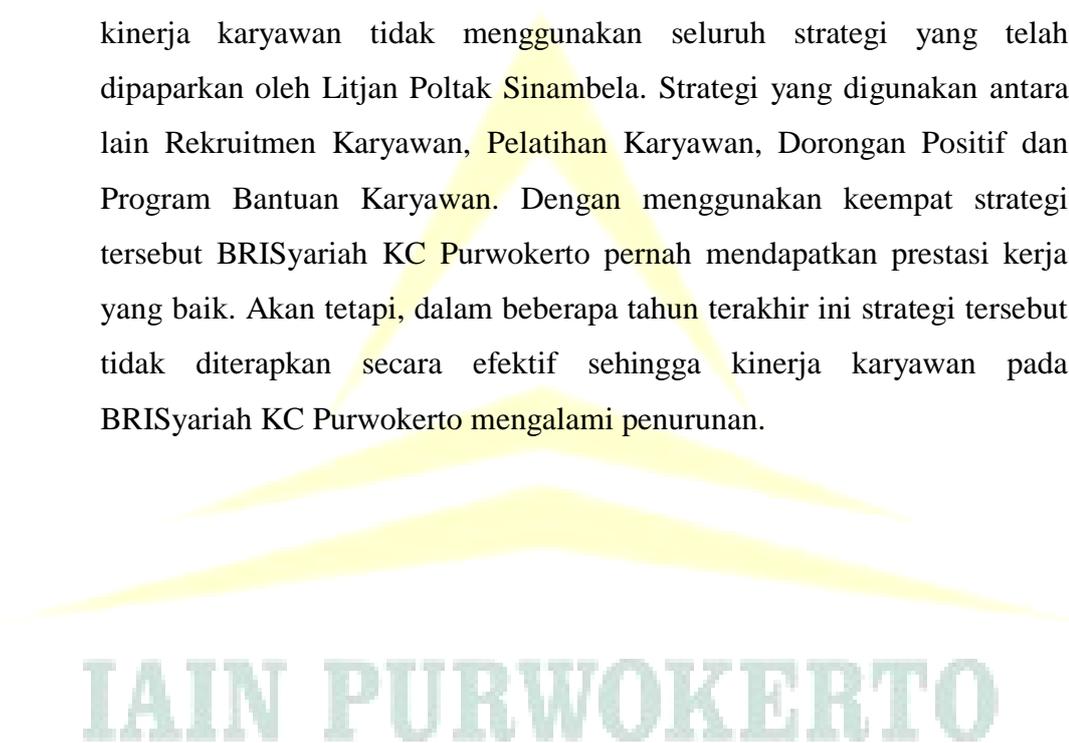
---

<sup>53</sup>Wawancara dengan Ririn Beriantini selaku *Branch Quality Assurance* BRISyariah KC Purwokerto pada hari Jum'at, 20 Juli 2018, pukul 16.30 WIB.

<sup>54</sup>Litjan Poltak SInambela, *Kinerja Pegawai Teori...*, hlm.134.

adalah dengan memberikan bantuan kepada karyawan berupa tunjangan kesehatan gratis. Apabila terdapat karyawan BRISyariah KC Purwokerto yang tidak dalam keadaan sehat, maka dari pihak bank akan membiayai seluruh pengobatan karyawan tersebut. Hal ini bertujuan agar karyawan bank selalu dalam keadaan sehat, karena apabila karyawan tidak dalam keadaan sehat maka kinerja karyawan akan memburuk dan berakibat pada profitabilitas bank.<sup>55</sup>

Pada BRISyariah KC Purwokerto dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan tidak menggunakan seluruh strategi yang telah dipaparkan oleh Litjan Poltak Sinambela. Strategi yang digunakan antara lain Rekrutmen Karyawan, Pelatihan Karyawan, Dorongan Positif dan Program Bantuan Karyawan. Dengan menggunakan keempat strategi tersebut BRISyariah KC Purwokerto pernah mendapatkan prestasi kerja yang baik. Akan tetapi, dalam beberapa tahun terakhir ini strategi tersebut tidak diterapkan secara efektif sehingga kinerja karyawan pada BRISyariah KC Purwokerto mengalami penurunan.



IAIN PURWOKERTO

---

<sup>55</sup> Wawancara dengan Puspa Nurmawati selaku *Customer Service* BRISyariah KC Purwokerto pada hari Jum'at, 20 Juli 2018, pukul 15.00 WIB.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di BRISyariah KC Purwokerto dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja karyawannya memiliki empat strategi yaitu strategi dalam rekrutmen karyawan, pelatihan karyawan, dorongan positif dan program bantuan karyawan. Rekrutmen karyawan dilakukan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas yang akan bergabung dengan BRISyariah KC Purwokerto. Pelatihan karyawan dilakukan dengan tujuan agar karyawan dapat mencapai suatu standar, baik dalam keterampilan, dalam pengetahuan maupun dalam tingkah laku. Dorongan positif dilakukan agar karyawan lebih bersemangat dalam menjalankan tanggungjawab yang telah diberikan oleh perusahaan. Program bantuan karyawan diberikan berupa tunjangan kesehatan gratis dengan tujuan agar karyawan selalu dalam keadaan fit sehingga dapat bekerja secara maksimal.

Dengan menerapkan empat strategi tersebut BRISyariah KC Purwokerto pernah mengalami peningkatan kinerja karyawannya. Akan tetapi dalam beberapa tahun terakhir ini kinerja karyawan mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan kurang efektifnya penerapan strategi yang ada.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh selama pelaksanaan penelitian, adapun saran-saran yang dapat peneliti kemukakan dan diharapkan kedepannya untuk dijadikan bahan perbaikan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas akan pelayanan yang diberikan kepada nasabahnya agar tingkat loyalitas nasabah pada BRISyariah semakin tinggi dan nasabah akan merasa puas dan saya rasa masih perlu peningkatan terhadap penguasaan dan pendalaman ilmu agama islam untuk semua karyawan.

2. Kedisiplinan dan ketaatan peraturan oleh karyawan sudah cukup baik. Akan tetapi masih perlu ditingkatkan lagi agar tercipta kondisi lingkungan kerja yang lebih baik
3. Perlu adanya pelatihan-pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan SDM agar dapat bersaing dan memenuhi target.
4. Untuk peneliti selanjutnya harus lebih aktif lagi dalam penelitian di bank dan sebaiknya bertanya sesering mungkin sehingga akan mendapatkan informasi yang lebih lengkap untuk mempermudah dalam pembuatan laporan.



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU:

Abdullah, M. Ma'ruf. 2013. *Manajemen Bisnis Syariah*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.

\_\_\_\_\_. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.

Ashof, Burhan. 1998. *Metode Penelitian Hukum*. Jakarta: Rineka Cipta.

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Dahlan, Ahmad. 2012. *Bank Syariah*. Depok: Teras.

David, Free R. 2002. *Manajemen Strategi Konsep*. Jakarta: Prenhalindo.

Fattah, Nanang. 2015. *Manajemen Strategik Berbasis Nilai*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Hadi, Sutrisno. 2000. *Metode Research*. Yogyakarta: Andi Offset.

Ismail. 2011. *Perbankan Syariah*. Jakarta: Kencana.

Jusmailani. 2014. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kasmir. 2007. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

\_\_\_\_\_. 2011. *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta: Rajawali Press.

Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Indonesia.

Sampurno. 2013. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Siagian, Sondang P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sinambela, Litjan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sofyan, Iban. 2015. *Manajemen Strategi (Teknik Penyusunan serta Penerapannya untuk Pemerintah dan Usaha)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sofyandi, Herman. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suryabrata, Sumardi. 1994. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Tampubolon, Manahan P. 2003. *Manajemen Operasional*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Usman, Abdul Halim. 2015. *Manajemen Strategis Syariah*. Jakarta: Zikrul Hakim.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo.

**Judul Tugas Akhir/Skripsi/Jurnal:**

Hamdiyah, dkk. 2016. “*Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan di Ada Swalayan Banyumanik Semarang*”. *Jurnal*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran.

Ilya, Dati Sacia. 2017. “*Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan (studi pada BCA Kantor Cabang Utama Bandar Lampung)*”. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Janah, Fatimah Nur. “*Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan PDAM Tirta Anom Banjar Patroman*”. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

Megarani, Sulia. 2016. “*Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Sogan Batik Rejodani*” *Skripsi*. Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Mirsal. 2017. “*Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Pembantu Batusangkar*”. *Jurnal*. Fakultas Ekonomi Universitas Putra Indonesia YPTK Padang.

Santi, Nunung Kartika. 2016. “*Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT BPRS Bumi Artha Sampang Cilacap*”. *Tugas Akhir*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

Ulfi, Nisa Candra. 2018. *“Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Program Pelatihan Dan Motivasi Kerja di BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga”*. Tugas Akhir. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto.

**INTERNET:**

[www.brisyariah.co.id](http://www.brisyariah.co.id).

