

## BAB IV

### ANALISIS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DI BPRS SAKA DANA MULIA KUDUS DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM

BPRS Saka Dana Mulia Kudus adalah salah satu lembaga keuangan syariah yang menjalankan aktifitasnya dengan prinsip syariah, yang berorientasi dalam pengembangan masyarakat tingkat menengah kebawah, sebisa mungkin mengoptimalkan peran dan kinerjanya dalam melayani nasabah. Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekayaan pegawai yang bersangkutan, guna mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan karyawan sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan.

Berdasarkan wawancara pada tanggal 2 April 2016 dengan Bapak Muklis Arifiyanto selaku direksi operasional di BPRS Saka Dana Mulia Kudus bahwa karyawan di BPRS SDM ini berjumlah 16 orang. Ke-16 karyawan tersebut tentunya mempunyai posisi sendiri-sendiri sesuai dengan cakupan kinerjanya yaitu:

Dua orang sebagai DPS, dua orang sebagai komisaris, satu orang sebagai direktur utama, satu orang sebagai direktur operasional, satu orang sebagai kepala sub bagian pemasaran dan tiga orang sebagai *account officer*, satu orang sebagai administrasi simpanan, satu orang sebagai *customer service*, satu orang sebagai *teller*, satu orang sebagai SPI, satu orang sebagai staff akunting, satu orang sebagai kepala sub bagian operasional. Melihat jumlah karyawan sedikit dan spesialisasi pekerjaan masih sederhana, struktur organisasi yang digunakan BPRS Saka Dana Mulia yaitu struktur organisasi lini. Dimana struktur organisasi ini dianggap sangat efektif di BPRS Saka Dana Mulia saat ini. Struktur ini menggambarkan jelas dan wewenang dari atasan yang digariskan vertikal kepada bawahan. Dan sebaliknya tanggung jawab dari bawahan akan diberikan langsung kepada atasan yang memberi perintah.<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> Wawancara Bapak Muklis Arifiyanto direksi operasional 2 April 2016

Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur, penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi karyawan yang dinilai.

Soekidjo Notoatmojo menyatakan bahwa penilaian harus meliputi beberapa hal yaitu *job related*, *performance standars*, praktis.<sup>157</sup>

1. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), Artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja. BPRS SDM memiliki visi Menjadi BPR Syariah yang sehat dan bermanfaat dalam hal ini kegiatan usahanya adalah menghimpun dana dari masyarakat melalui tabungan atau deposito dan menyalurkannya kembali pada masyarakat melalui pembiayaan dengan prinsip syariah dan tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran, karyawan diberikan tanggung jawab tugas dan pekerjaan oleh perusahaan dengan memasarkan produk yang dimiliki BPRS SDM, menyediakan informasi atau laporan keuangan yang dibutuhkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan, hal yang menunjukkan bahwa tugas dari karyawan mendukung kegiatan BPRS SDM untuk mewujudkan tujuan dari perusahaan.
2. Adanya standar pelaksanaan pekerjaan (*performance standars*): Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. dihubungkan dengan *job description* dan target pencapaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan pada masing-masing karyawan,<sup>158</sup> di BPRS Saka Dana Mulia mempunyai keorganisasian yang jelas dan sudah ada deskripsi pekerjaan dari masing-masing jabatan, yang menjelaskan tugas wewenang dan tanggung jawab sehingga tidak akan terjadi tumpang tindih tugas dan pekerjaannya dengan adanya deskripsi pekerjaan yang jelas, seorang

---

<sup>157</sup> Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan 4. Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hlm 135

<sup>158</sup> Wawancara bapak Muklis Arifiyanto 2 April 2016

karyawan akan mudah mengerjakan tugasnya karena mengetahui mana yang menjadi bagian dari tugasnya dan mana yang menjadi bagian dari tugas teman kerjanya sehingga memudahkan penilai dalam melakukan penilaian pekerjaan dan menghasilkan penilaian yang objektif.

Target pencapaian atau angka pencapaian merupakan ukuran penilaian dalam aspek kuantitatif, BPRS SDM menargetkan atau membebankan pada masing-masing karyawan selama periode tertentu. Target untuk bagian *Account Officer* untuk produk pembiayaan 200.000.000 dan produk tabungan 30.000.000 untuk penilaian periode Januari 2016, untuk karyawan dibagian *back office* dan *front office* masing-masing karyawan dibebankan pada produk tabungan sebesar 50.000.000 untuk periode penilaian Januari 2016, target pencapaian bulan Januari menunjukkan *account officer, back office,* dan *front office* belum dapat memenuhi target yang diharapkan, AO 3 dan AO 4 yang bisa memperoleh target sebesar 108% dari produk pembiayaan dan 166% dari produk tabungan, sedangkan AO 4 memperoleh 121% dari produk pembiayaan.<sup>159</sup> Target pencapaian ini merupakan dasar yang dijadikan pengukuran kinerja karyawan yang memang sifatnya bisa terukur ketika karyawan mendapatkan target yang sesuai dengan rencana perusahaan atau bahkan melebihi dari rencana maka dapat dikatakan bahwa kinerja dari karyawan itu baik. Bagi karyawan yang memperoleh target lebih dari pencapaian karyawan mendapatkan tunjangan khusus berupa tunjangan prestasi

3. Sistem penilaian yang praktis, penilaian dilakukan oleh direksi operasional dan dimengerti oleh karyawan dan hasil dari penilaian sebagai dasar untuk pengambilan keputusan oleh direksi.

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh perusahaan kegiatan penilaian kinerja karyawan dilakukan secara normatif didalam

---

<sup>159</sup> Dokumentasi BPRS Saka Dana Mulia Kudus

kantor, Kemudian untuk waktu pelaksanaan Penilaian kinerja di BPRS SDM dapat dilakukan sesuai dengan aspek yang diteliti, jika penilaian terhadap aspek kualitatif sifatnya tidak melekat pada waktu, dalam artian evaluasi dilakukan setiap saat dan atau dievaluasi setiap kejadian, kalau untuk penilaian terhadap aspek kuantitatif dilakukan dalam periode bulanan, dalam periode ini berarti penilaian periode bulan januari. Penilaian masih dilakukan secara manual dimana metode kuantitatif melihatnya reward dan punishment tetapi metode kualitatif ketika ada sesuatu yang janggal maka akan di panggil diberikan nasihat dan apabila sangat-sangat terpaksa dikeluarkan SP 1, SP 2, SP 3. Dan jika itu terbukti ada kesalahan maka akan dikeluarkan. Ini termasuk output dari penilaian kinerja karyawan.”menilai perilaku/sikap karyawan perlu untuk didokumentasikan dalam bentuk catatan atau arsip peristiwa. Aspek kualitatif di dokumentasikan, karena secara aspek hukum segala sesuatu yang tidak dibawa bukti tertulis maka akan gugur dengan sendirinya. Aspek kuantitatif dibuktikan dengan tanda tangan dari penerimaan seperti gaji, tunjangan, dan lain-lain.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penilaian kinerja karyawan yang telah di sebutkan oleh direksi operasional bapak Muklis Arifiyanto bahwa tujuan yang hendak dicapai dalam penilaian kinerja karyawan BPRS SDM diantaranya:

- a. untuk yang menilai yaitu direktur operasional, pada bagian ini direksi dimudahkan dalam membuat kebijakan dimasa yang akan datang. Seperti dimudahkan dalam penentuan kebutuhan sumber daya insani, sebagai dasar untuk pelatihan dan pengembangan karyawan.<sup>160</sup> Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan yang dilaksanakan oleh pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal yang berkaitan dengan kemajuan

---

<sup>160</sup> Wawancara direksi operasional BPRS SDM bapak Muklis Arifiyanto 2 April 2016

perbankan di Indonesia. 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.

- b. untuk mengantisipasi adanya potensi permasalahan dan untuk mencapai proyeksi yang dicanangkan dengan adanya deskripsi pekerjaan masing-masing karyawan meminimalkan adanya tumpang tindih pelaksanaan pekerjaan pada masing masing bagian, dan target perolehan dapat di gunakan sebagai parameter oleh masing-masing karyawan.
- c. dasar untuk memberikan *reward dan punishment* bagi karyawan, *reward* ini bisa berupa tunjangan bagi karyawan seperti gaji karyawan, asuransi kesehatan, biaya pemeliharaan kendaraan, tunjangan hari raya, kemudian untuk *punishmnet* direksi memberikan teguran bagi karyawan yang melakukan penyimpangan dari apa yang telah ditugaskan, atau jika kesalahan yang dilakukan karyawan tersebut dilakukan berulang-ulang maka direksi akan mengeluarkan SP1, SP2, SP3, atau bahkan bisa dikeluarkan.
- d. manfaat atau tujuan yang akan di dapatkan oleh pihak yang dinilai atau karyawan lebih tepatnya karyawan pada bagian *front office, back office* dan *marketing*, untuk mengevaluasi kegiatan atau pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan atau pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi atau perusahaan melalui pekerjaan masing-masing, mengetahui level masing-masing, bahan untuk intropeksi diri, mengetahui parameter atau tingkat pencapaian dibanding target yang dijalankan, sebagai kebanggaan yang dinilai sehingga *reward* secara angka akan mengikuti dengan sendirinya.<sup>161</sup> Sumber daya insani atau karyawan BPRS Saka Dana Mulia Kudus diberikan pendidikan maupun pelatihan secara bertahap dalam kurun waktu tertentu, Pendidikan dan

---

<sup>161</sup> Wawancara direksi operasional BPRS SDM bapak Muklis Arifiyanto 2 April 2016

pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak internal dilaksanakan setiap bulan dan karyawan BPRS Saka Dana Mulia Kudus diwajibkan mengikuti pelatihan tersebut, kemudian pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh pihak eksternal masing-masing karyawan minimal mengikuti satu kali pelatihan dalam satu tahun untuk memberikan *feedback* atas penilaian kinerja karyawan.

kendala dalam penilaian kinerja karyawan ini, Proses penilaian yang dilakukan oleh manusia yang tidak pernah luput dari kesalahan-kesalahan, yang dapat diakibatkan keterbatasan manusia dalam melihat sesuatu, kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja di BPRS SDM dijelaskan oleh Bapak Muklis Arfiyanto adalah sebagai berikut: “ *like dislike* kita semaksimal mungkin untuk mengensampingkan subyektifitas tingkat emosional kita atau hubungan personal kita dengan karyawan untuk mencapai penilaian yang benar-benar objektif. Adanya salah satu karyawan yang masih ada hubungan keluarga dengan pemilik dalam penilaian tetap profesional, pemilik tidak pernah memberikan tekanan untuk menghususkan karyawan tersebut, kontrak kerja juga mengharuskan agar bisa mensukseskan perusahaan dengan usaha masing-masing, dan di kuatkan dg struktur PT komisaris tidak diberikan untuk mencampuri urusan operasional perusahaan tetapi diberikan wewenang tanggung jawab untuk mengawasi dan memberikan nasihat.