

BAB IV

PEMBAHASAN DAN ANALISIS

A. Budaya kerja yang dilaksanakan di PT. Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Semarang

PT. Bank Tabungan Negara Syariah cabang Semarang atau sering disebut dengan Bank BTN Syariah cabang Semarang merupakan salah satu bank di Indonesia yang beroperasi dalam lembaga keuangan yang bertugas menghimpun dana, serta menyalurkan dana dan tentu saja masih banyak tugas dari Bank BTN Syariah itu sendiri. Dimana dalam menjalankan tugas tersebut dibutuhkan pegawai yang baik dan berkualitas untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam suatu perusahaan pastilah menginginkan produktivitas kerja yang baik serta efisien. Oleh karena itu perlu adanya manajemen untuk mengatur seluruh aktivitas perusahaannya. Manajemen sendiri berfungsi sebagai tempat mengolah dan mengawasi cara kerja manusia guna mendapatkan hasil yang optimal. Hal ini terjadi karena manusia berperan sebagai perencana dan pelaku serta sebagai penentu terwujudnya tujuan suatu perusahaan. Untuk menciptakan tenaga kerja yang berkualitas, perusahaan perlu menciptakan upaya-upaya memberdayakan pegawai serta karyawan dalam berbagai pelatihan dan pendidikan yang mendukung kualitas pegawai dan

karyawan. Dalam hal ini suatu perusahaan selain melakukan upaya-upaya tersebut, juga menciptakan dan menerapkan aturan-aturan yang ada dalam SOP (*Standart Operasional Prosedur*).

Berkaitan dengan hal tersebut, PT Bank Tabungan Negara Syariah (Bank BTN Syariah) cabang Semarang mempunyai upaya-upaya untuk menciptakan kualitas pegawai serta karyawan yaitu dengan adanya budaya kerja. Telah dijelaskan sebelumnya oleh penulis mengenai pengertian apa itu budaya, apa itu kerja, apa itu kinerja serta apa itu budaya kerja. Budaya adalah segala nilai, pemikiran, serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dan masyarakat.¹ Pengertian dari kerja adalah melakukan suatu kegiatan yang menghasilkan atau menyelesaikan suatu hal baik barang maupun jasa, dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan serta mendapatkan upah atau bayaran. Sedangkan kinerja adalah apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya.² Dari pengertian-pengertian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa budaya kerja adalah Pola kebiasaan yang

¹ Didin Hafidhudin. Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2003, h. 59.

² Handari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006, h. 66.

didasarkan pada cara pandang atau cara seseorang memberikan makna kerja yang mewarnai suasana hati dan keyakinan yang kuat atas nilai-nilai yang diyakini serta memiliki semangat yang sungguh-sungguh untuk mewujudkannya dalam bentuk kerja prestatif, dengan mengerahkan segala potensi iman, pikir, dan dzikir, serta keilmuan kita.

Dalam penelitian penulis di PT Bank Tabungan Negara Syariah cabang Semarang mempunyai budaya kerja yang sering disebut dengan ‘pola prima’. Dimana dalam ‘pola prima’ tersebut mempunyai 6 (enam) nilai dan 12 (perilaku), dapat dilihat pada

Tabel 4.1

1	Pelayanan Prima	Ramah, sopan, dan bersahabat Peduli, produktif, dan cepat tanggap
2	Inovasi	Berinisiatif Berorientasi
3	Keteladanan	Menjadi contoh berperilaku baik Memotivasi nilai budaya kerja
4	Profesionalisme	Kompeten dan bertanggung jawab Bekerja cerdas dan tuntas
5	Integritas	Konsisten dan disiplin Jujur dan berdedikasi
6	Kerjasama	Tulus dan terbuka Saling percaya dan menghargai

Dalam pola prima ini oleh penulis dikaitkan dengan sikap terpuji Rasulullah, salah satunya yaitu *siddiq, tabliqh, amanah, fathonah*, dan *istiqomah*.

1. Siddiq(jujur)

Siddiq berarti benar atau jujur, nilai dasarnya adalah integritas dalam tiap individu pegawai, selalu berkata benar, tidak berbohong, dan pikiran yang jernih. Hal ini dapat dijadikan sebagai visi seorang muslim.³Inti dari sifat siddiq dalam berbisnis adalah selalu berperilaku jujur, ikhlas, terjamin keseimbangan emosi, berusaha dalam komoditi yang halal, tidak memperjualbelikan barang yang haram, atau asal usul barang yang tidak jelas. Rasulullah pun dalam menjalankan bisnisnya tidak pernah bedusta.⁴

Nilai pola prima yang bersangkutan dengan sifat *siddiq* adalah nilai ke lima, yaitu integritas dengan perilaku ‘jujur dan berdedikasi’ serta ‘konsisten dan disiplin’. Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Maksudnya adalah dalam setiap menjalankan tugas dan kewajiban yang berdasarkan tugasnya masing-

³Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005, h. 170.

⁴ Buchari Alma, *Manajemen Bisnis Syariah*, Bandung: Alfabeta, 2014, h. 175.

masing, pegawai mampu bekerja dengan sungguh-sungguh dengan penuh tanggung jawab, selalu berkata benar, dan tidak berbohong serta dalam menjalankan tugasnyamampu bekerja dengan mencurahkan pikiran dan waktunya secara bertahap dan disiplin dalam menjalankannya demi keberhasilan guna mencapai tujuan PT. Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Semarang.

Dalam hal ini rata-rata pegawai telah menerapkan perilaku pola prima ini, yaitu jujur dan berdedikasi serta disiplin dan konsisten. Namun dalam kaitannya dengan disiplin, ada beberapa pegawai yang kurang mengindahkan kata disiplin waktu. Disiplin waktu disini maksudnya adalah ketentuan waktu kehadiran dan kepulangan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan disepakati oleh pegawai yaitu masuk pada pukul 7:25 WIB dan pulang pada pukul 17:00 WIB. Terbukti dengan adanya pegawai yang terlambat masuk kantor. Keterlambatan ini dapat dilihat dari bukti absensi. Menurut Bapak Iwan Febi P selaku Human Capital Support bagi pegawai yang kurang disiplin waktu, pertama-tama akan dipanggil dan diberikan peringatan serta teguran,⁵hal ini

⁵ Wawancara dengan Iwan Febi P selaku Human Capital Support di BTN Syariah Cabang Semarang pada tanggal 8 Mei 2017.

dilakukan karena masih ada ketoleransian antara sesama pegawai di BTN Syariah cabang Semarang.

2. Tabligh(menyampaikan)

Mampu berkomunikasi dengan baik. Dalam bahasa manajemen dapat dikatakan sebagai supel, cerdas, deskripsi tugas, delegasi wewenang, kerja tim, cepat tanggap, koordinasi, kendali, dan supervisi.⁶

Berkaitan dengan hal tersebut, PT. Bank Tabungan Negara Syariah cabang Semarang mempunyai nilai pola prima dalam budaya kerja yang pertama yaitu pelayanan prima. Dimana dalam nilai tersebut terkandung sikap ‘Ramah, sopan, dan bersahabat’ dan ‘Peduli, proaktif, dan cepat tanggap’. Pelayanan prima adalah pelayanan yang dilakukan kepada pelanggan secara maksimal, sehingga pelanggan tersebut merasa puas. Dalam hal ini pegawai PT. Bank Tabungan Negara Syariah cabang Semarang mampu menerapkan nilai tersebut, salah satunya adalah berkomunikasi dengan baik, ramah dan sopan terhadap sesama pegawai maupun dengan nasabah. Dalam hal ini terbukti pada saat satpam yang mengucapkan salam kepada

⁶ Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2003, h. 56.

nasabah yang datang dan berperilaku sopan serta murah senyum dalam menawarkan bantuan, begitupun dengan teller dan customer service. Selain itu pegawai yang berada di bagian back office selalu bersikap sopan dan santun terhadap sesama pegawai, tidak memandang umur, posisi serta jabatan. Semua pegawai berperilaku baik, sopan, serta ramah, berkata baik dan jujur. Tidak hanya dengan sesama pegawai saja, akan tetapi dengan para tamu yang datang. Kemudian sebagai pegawai PT. Bank Tabungan Negara Syariah cabang Semarang juga memiliki sikap peduli, proaktif dan cepat tanggap. Peduli terhadap urusan dan kesulitan pegawai lain juga terhadap nasabah, serta pegawai dapat membantu dengan kapasitas kemampuan yang dimilikinya. Lebih aktif dan semangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya masing-masing sebagai pegawai, seperti yang terlihat pada bagian back office, yaitu bagian dokumen pokok, terlihat dalam menjalankan tugasnya seorang pegawai tidak malas-malasan. Dan cepat tanggap dalam menghadapi suatu permasalahan yang tiba-tiba terjadi, seperti terlihat oleh salah seorang pegawai bagian dokumen pokok yang cepat tanggap dalam menghadapi masalah berupa dokumen nasabah yang hilang. Dengan sikap yang tenang dan tetap memberikan senyum terhadap nasabah untuk menjelaskan dengan baik kepada nasabah.

Berkaitan dengan komunikasi yang baik dan benar terhadap lawan bicara, dalam hal ini adalah nasabah. Upaya Bank BTN Syariah dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawainya adanya pelatihan-pelatihan, seperti King Spech. King spech ini berfungsi agar pegawai Bank BTN Syariah berani bicara di depan orang.⁷ Pelatihan ini dilakukan setiap satu bulan sekali.

3. Amanah(dapat dipercaya)

Amanah berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Amanah dapat diwujudkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan, yang optimal, dan *ihsan* (berbuat yang terbaik) dalam segala hal.⁸ Sifat ini harus dimiliki oleh setiap muslim, terutama yang bekerja dalam bidang pelayanan bagi masyarakat. Nilai-nilai yang terkandung dalam amanat adalah kepercayaan, tanggungjawab, transparan, tepat waktu, dan memberikan yang terbaik.

Dari penjelasan singkat mengenai arti *amanah* dapat dilihat dalam budaya kerja di PT. Bank Tabungan Negara

⁷ Wawancara dengan Iwan Febi P selaku Human Capital Support di BTN Syariah Cabang Semarang pada tanggal 8 Mei 2017.

⁸Hafidhuddin, *Manajemen*,..., h. 75.

Syariah cabang Semarang, pola prima dalam nilai ke empat yaitu profesionalisme, yang berisi perilaku ‘kompeten dan bertanggung jawab’ dan ‘bekerja cerdas dan tuntas’. Profesionalisme adalah kompetensi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara baik dan benar. Kompeten dalam menjalankan kewajiban di bidangnya masing-masing serta bertanggung jawab penuh terhadap apa yang telah dikerjakan, atau bertanggung jawab apabila melakukan suatu kesalahan. Bekerja dengan cerdas dan tuntas, dalam hal ini dapat dilihat dari pegawai di bagian front office dan back office, di bagian front office, terutama teller setiap harinya selalu bekerja dengan tuntas, terlihat pada saat selesainya pelayan pada hari tersebut, teller selalu melakukan pengecekan transaksi sebelum jam kerja berakhir, apabila ada kesalahan, maka teller akan melakukan pengecekan lagi, begitu sampai pengecekan sudah sesuai.

Selain itu menjaga reputasi dan rahasia perusahaan yang berkaitan dengan kondisi pegawainya maupun yang lainnya, hal ini merupakan salah satu perilaku pegawai yang tercermin dalam sifat amanah.

4. Fathonah(cerdas)

Berarti cerdas, cerdik, bijaksana. Nilai dasar dari fathonah adalah memiliki pengetahuan luas, cekatan, terampil,

memiliki strategi yang jitu. Nilai bisnisnya adalah memiliki visi, misi, cerdas, menguasai atau luas pengetahuannya mengenai barang dan jasa, serta selalu belajar, dan mencari pengetahuan.⁹ Sifat ini akan menciptakan inovasi-inovasi yang bermanfaat. Inovasi tersebut akan timbul hanya jika seseorang mau berusaha menambah ilmu pengetahuan, peraturan serta informasi baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun secara umum.

Dalam hal ini, berhubungan dengan nilai budaya kerja dalam pola prima ke dua, yaitu inovasi. Yang berisi sikap 'berinisiatif' serta 'bereorientasi dalam menciptakan nilai tambah'. Inovasi berarti proses kreatifitas dalam melakukan atau menciptakan sesuatu yang baru. Sebagai pola prima pegawai PT. Bank Tabungan Negara Syariah cabang Semarang diharapkan mampu berinisiatif dalam menciptakan sesuatu yang baru, hal ini dapat dilihat pada saat briefing pagi, setiap harinya diadakan doa pagi serta mini games yang dilakukan secara bergantian pada tiap bagian atau kelompok kerja. Misalkan pada hari senin bagian front office bertanggung jawab dan serta memimpin dan yang menciptakan mini games pada hari itu, kemudian pada hari

⁹ Dr. H. Buchari Alma, *Manajemen Bisnis Syariah*, Bandung: Alfabeta, 2014, h.176.

selasa yang mendapat giliran adalah bagian back office, begitu seterusnya. Hal ini dapat menjadikan pegawai BTN Syariah cabang Semarang kreatif dan menjadikan pegawai tidak jenuh dengan pekerjaannya. Ketika pegawai tidak jenuh dengan pekerjaannya, maka pegawai akan memiliki pikiran yang jernih dan fresh, dan hal ini dapat menjadikan pegawai memiliki ide-ide dan menciptakan sesuatu yang dapat mewujudkan tujuan perusahaan.

5. Istiqamah

Istiqamah berarti konsisten, dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Istiqamah merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus-menerus.¹⁰

Dalam budaya kerja di PT. Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Semarang terdapat pola prima yang berhubungan dengan sikap terpuji Rasulullah, yaitu nilai ke enam. Kerjasama yang memiliki perilaku 'tulus dan terbuka' serta 'saling percaya dan menghargai'. Kerjasama berarti melakukan sesuatu dengan cara bersama-sama. Tulus dan

¹⁰ K.H. Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2003, h.73.

terbuka, dalam melakukan pekerjaannya seorang pegawai haruslah melakukannya dengan hati yang tulus dan bukan karena terpaksa serta haruslah terbuka terhadap pegawai lain mengenai pekerjaannya, tidak ada yang ditutup-tutupi, saling transparan, saling percaya satu sama lain, dan tentu saja saling menghargai, baik itu pendapat maupun hasil kerja.

6. Amanah dan Fathonah

Merupakan perpaduan antara sifat amanah dan fathonah. Dimana dalam sifat amanah yang berarti melakukan tugas dan kewajiban yang diberikan. Sedangkan dalam sifat fathonah memiliki arti cerdas, cerdik, dan bijaksana, memiliki sifat fathonah adalah orang yang mempunyai visi dan misi serta memiliki rasa ingin tahu tentang pengetahuan.

Berkaitan dengan sifat tersebut, PT. Bank Tabungan Negara Syariah cabang Semarang memiliki nilai budaya kerja dalam pola prima yang ke tiga yaitu keteladanan. Dalam nilai keteladanan memiliki sikap ‘menjadi contoh perilaku baik dan benar’ dan ‘memotivasi penerapan nilai-nilai budaya’. Keteladanan sesuatu yang patut ditiru dan dicontoh. Hal ini telah diterapkan oleh pegawai PT. Bank Tabungan Negara Syariah cabang Semarang. Dilihat dari cara kerja pegawai yang tidak menunda-nunda pekerjaan dan selalu menyampaikannya secara tepat waktu. Dan dalam

memecahkan suatu permasalahan yang terjadi pada pegawai yang kemudian langsung diselesaikan dengan tenang dan tidak panik.

B. Cara meningkatkan kinerja pegawai di PT Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Semarang

Dalam pengamatan yang dilakukan penulis, dapat dilihat upaya PT. BTN Syariah cabang Semarang untuk meningkatkan kinerja pegawai selain dengan pelatihan-pelatihan yang diberikan dari perusahaan untuk pegawai, juga adanya budaya kerja yaitu pola prima, dimana pola prima ini berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. BTN Syariah cabang Semarang. Dapat dilihat dari sikap, sifat, dan perilaku para pegawai pada setiap harinya.

Dalam meningkatkan suatu kinerja pegawai, menurut Wexley, Kenneth N dan Yulk Genry, A ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Yang pertama adalah variabel individu, yaitu kepribadian, pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, kepemimpinan, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. Sedangkan yang kedua adalah variabel situasional, yang terdiri dari dua faktor yaitu faktor fisik dan pekerjaan, serta faktor sosial dan organisasi. Faktor fisik dan pekerjaan meliputi metode kerja pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur. Kemudian faktor kedua yaitu, faktor sosial dan organisasi yang

meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah, serta lingkungan sosial.¹¹

Berkaitan dengan hal tersebut penulis melihat salah satu upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai di BTN Syariah cabang Semarang yaitu dengan adanya beberapa kegiatan yang menunjang kinerja pegawai seperti agenda setiap pagi sebelum memulai aktivitas kerja adalah dengan briefing pagi yang diawali dengan pembacaan doa yang berisi doa memohon kemudahan, kelancaran, dan keberkahan selama bekerja. Kemudian membacakan nilai-nilai perusahaan yang disusul dengan pembacaan slogan PT. BTN Syariah. Selanjutnya penyampaian informasi penting dari kepala kantor cabang syariah Semarang maupun dari pegawai, biasanya terkait dengan sedikit evaluasi kerja pegawai. Hal ini dapat menjadi motivasi bagi pegawai untuk menjadi lebih baik.

Kemudian pada hari-hari tertentu seperti hari Selasa, Rabu dan Jumat diadakan mini games yang dilakukan oleh pegawai PT. BTN Syariah itu sendiri secara bergantian. Mini games ini dilakukan agar para pegawai tidak terlalu tegang dan stress sebelum memulai aktivitas kerja. Selain itu mini games ini

¹¹Noor Arifin, *Analisis Budaya Organisasional terhadap Komitmen Kerja Karyawan dalam Peningkatan Kinerja Organisasional Karyawan pada Koperasi BMT di Kecamatan Jepara*, Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, Volume 8 No 2, Tahun 2010, h. 178.

berguna agar para pegawai lebih tenang, dan nyaman, dan juga mini games ini berguna untuk menjalin keakraban serta kekeluargaan pegawai satu dengan pegawai yang lain tanpa membeda-bedakan umur dan jabatan.

Selain adanya mini games pada hari-hari tertentu, untuk menjalin keakraban dan kekeluargaan serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, perusahaan sering melakukan acara-acara yang diselenggarakan baik di kantor maupun di luar kantor, seperti pengajian setiap satu sampai tiga bulan sekali. Jadi upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai bukan hanya dengan menerapkan 'pola prima' saja, namun dengan melakukan pendekatan-pendekatan terhadap para pegawai, sehingga mereka merasa nyaman. Dan dengan kenyamanan tersebut pegawai tidak akan merasa canggung ataupun tertekan dalam menjalankan tugasnya, dan tentu saja hal ini berpengaruh kepada produktivitas kerja.

Selain itu motivasi juga perlu dilakukan, sebab motivasi menciptakan lingkungan yang mendorong seseorang pegawai untuk melakukan yang terbaik.¹² Hal ini sangat menguntungkan bagi perusahaan. Motivasi yang ada di PT. Bank Tabungan Negara Syariah cabang Semarang adalah berupa pembacaan pola

¹²Stephen P. Robins, Mary Coulter, *Manajemen edisi kesepuluh*, Jakarta: Erlangga, 2010, h.109.

prima dan slogan serta pengevaluasian kerja pegawai setiap pagi sebelum melakukan aktivitas kerja. Selain motivasi dan mini games yang ada di BTN Syariah cabang Semarang, masih ada beberapa upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Salah satunya adalah dengan cara meningkatkan mutu dan kualitas pegawai dengandiadakannya King Spech dan Q SOP yang dilaksanakan setiap sebulan sekali. King Spech berfungsi agar pegawai berani berbicara di depan orang dengan sikap yang tenang dan tidak gugup. Selain itu ada Q SOP yang merupakan kuis seputar standar operasional perusahaan, kuis ini berguna agar pegawai PT. BTN Syariah cabang Semarang lebih memahami dan mendalami SOP perusahaan, dalam hal ini adalah PT. Bank Tabungan Negara Syariah cabang Semarang.

Dengan adanya pola prima, perusahaan telah diuntungkan dalam hal peningkatan kinerja pegawainya yang berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Seperti peningkatan dalam hal pemasaran produk dan peningkatan dalam pelayanan. Terbukti pada tahun 2015 Aset Bank Tabungan Negara Syariah meningkat menjadi 22% dibandingkan pada tahun 2013. Peningkatan ini menjadikan Bank Tabungan Negara Syariah Cabang Semarang menempati peringkat ketiga Nasional dari 22 cabang se Indonesia. Tidak hanya itu, dengan adanya peningkatan kinerja, PT. Bank Tabungan Negara Syariah (persero) Tbk. Cabang Semarang telah memenangkan beberapa

penghargaan dari tahun 2005 sampai 2012, seperti pada tahun 2005 Bank Tabungan Negara Syariah cabang Semarang mendapat penghargaan “*The Best Customer Service and Teller Ist Rank*”. Dan pada tahun 2012 mendapatkan penghargaan sebagai “*The Best of Indonesia Service to Care Champions 2012*”