

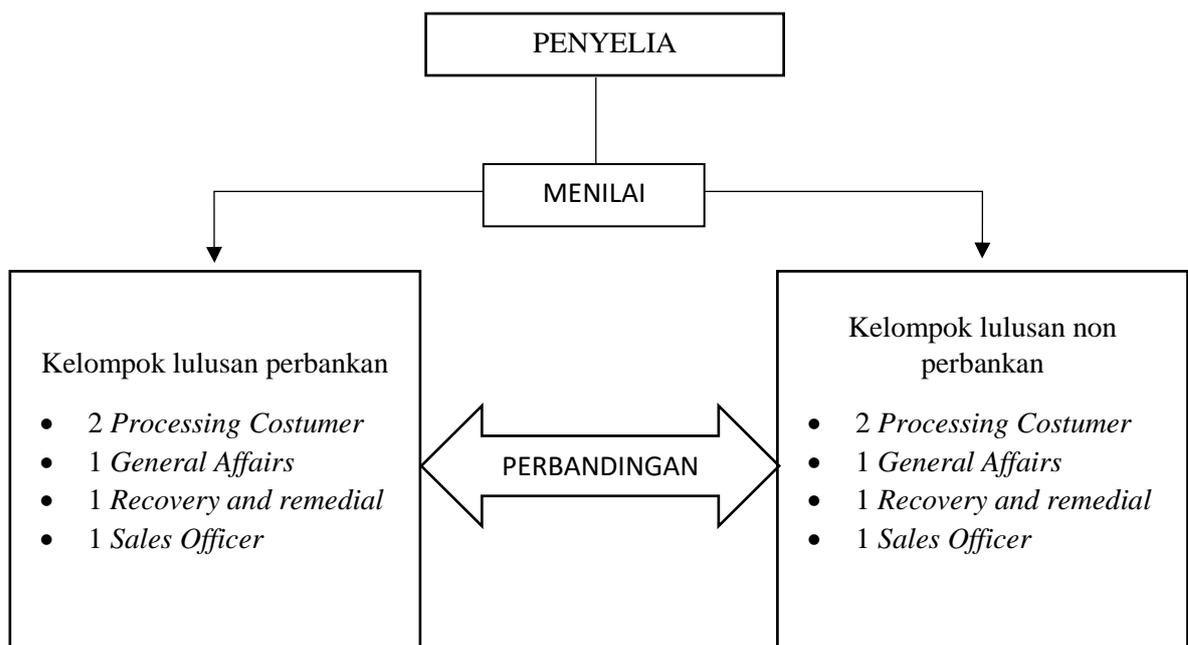
BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Penyajian Data

Semua responden dalam penelitian ini berjumlah 11 orang responden, yang mana peneliti membagi para responden tersebut menjadi 3 kelompok, yaitu kelompok yang berasal dari lulusan perbankan, kelompok yang berasal dari lulusan non perbankan, dan penyelia atau penilai kinerja dari 2 kelompok sebelumnya yang sudah disebutkan. Untuk kelompok lulusan perbankan dan non perbankan, masing-masing terdiri dari 4 *job description* yang berbeda. Agar lebih mudah dipahami peneliti menggambarannya dalam gambar berikut.

Gambar 4.1 Gambaran responden



1. Penyelia (Penilai Kinerja)

Pada bagian penyelia atau penilai kinerja diisi oleh ibu Dian Natalia Sari atau lebih akrab beliau dipanggil ibu Dian, beliau adalah seorang supervisor sekaligus Operasional manager yang menilai langsung kerja pegawai bank dan *assistant* dibawahnya, yang mana menurut wawancara pada beliau penilaian dari beliau diteruskan lagi kepada pimpinan bank. Beliau juga pernah tiga kali menjadi tim dalam proses perekrutan pegawai baru. Beliau sudah menggeluti pekerjaannya selama kurang lebih 11 tahun. Kepada beliau peneliti meminta izin untuk melakukan penelitian ini, dan juga atas bantuan beliau maka peneliti dapat melakukan wawancara pada beliau yang mana data hasil dari wawancara pada beliau merupakan data inti yang diperlukan dalam penelitian ini. Deskripsi hasil wawancara dengan beliau adalah hasil dari data di lapangan yang berupa kutipan langsung dan telah penulis susun secara sistematis.

Pertanyaan yang pertama yaitu apakah latar belakang pendidikan akademis dapat mempengaruhi kualitas kerja seorang karyawan, ibu Dian menjawab sebagai berikut:

saya adalah orang yang tidak melihat dari latar belakang lulusan, menurut saya ada sebagian yang bukan lulusan perbankan lebih baik kinerjanya dari pada mereka yang perbankan. Dan selama 3 kali saya mengikuti perekrutan pegawai, saya melihat mereka yang lulusan non perbankan lebih besar potensinya, speaking bagus, prestasinya juga bagus. Bisa saja itu semua kebetulan, dan bisa kita simpulkan latarbelakang itu belum tentu mempengaruhi kualitas kinerja pegawai.

Selanjutnya pertanyaan yang kedua yaitu dalam beberapa penerimaan pegawai baru terakhir manakah yang lebih banyak pada peserta yang mendaftar

antara lulusan perbankan dan non perbankan, ibu Dian Menjawab sebagai berikut:

Dari penerimaan terakhir yang kami temukan lebih banyak lulusan yang berlatarbelakang ekonomi dari pada yang mereka berlatar belakang di luar ekonomi, jika dimuat dalam persen sekitar 70% dari semua pelamar itu berlatar ekonomi contohnya jurusan ekonomi, perbankan, akuntansi dan sebagainya baik itu dari D3 sampai dengan S1 sedangkan 30% yang berlatar belakang di luar ekonomi seperti teknik sipil, matematika pertanian dan lain sebagainya.

Pertanyaan ketiga yaitu hal apa saja yang menjadi pertimbangan bank dalam merekrut pegawai baru, ibu Dian Menjawab sebagai berikut:

Pada saat kami merekrut pegawai baru, di formulir kami cantumkan isian seperti laki-laki atau perempuan, sudah menikah apa belum, jumlah IPK, Usia, tinggi badan dan sebagainya. Seterusnya para pelamar akan melalui tahap penyortiran lainnya seperti apakah ia merupakan orang yang aktif berorganisasi, bagaimana prestasinya, apakah ia pernah bekerja. Selain itu pada tahap berikutnya juga terdapat pertimbangan lainnya yaitu bagaimana ia saat wawancara, apa yang menonjol dari dia, dan yang biasanya paling banyak gugur saat psikotes karena dalam tahap ini kita bisa menentukan penilaian terhadap pelamar secara lebih mendalam. Untuk latar belakang pendidikan, ada sebagian latar belakang yang tidak diperbolehkan lagi karena ada peraturan baru yaitu jurusan yang terkait dengan kesehatan seperti farmasi, kedokteran, perawat dan lain sebagainya.

Untuk pertanyaan siapa pelaku dan metode apa yang dipakai dalam penilaian kinerja di bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, ibu Dian menjawab sebagai berikut:

Setiap tahun ada 2 kali penilaian yaitu pertengahan tahun dan akhir tahun, penilaian yang kami lakukan yaitu menggunakan index atau target tertentu, jadi penilaian dilakukan dengan melihat sejauh mana suatu unit yang dinilai dapat mencapai tujuan tersebut. Apabila unit yang dinilai dapat mencapai target maka dinilai baiklah kinerja unit tersebut, dan sebaliknya apabila unit yang dinilai belum mampu mencapai target tersebut maka bisa dikatakan kinerjanya kurang. Dan untuk pelaku penilaian di sini para supervisor menilai langsung bawahannya, tetapi penilaian ini diserahkan kembali untuk dinilai oleh pemimpin apakah benar penilaian yang dilakukan oleh para

atasan terhadap bawahannya, sehingga bisa dibilang pelaku penilaian menerapkan supervisor langsung dari pemimpin.

Kemudian Pertanyaan selanjutnya yaitu hambatan dan kesulitan apa yang biasanya terjadi dalam penilaian kinerja, ibu Dian menjawab sebagai berikut:

Pemimpin mana yang tidak ingin nilai anak buahnya baik, tapi bagaimanapun misalkan kinerja anak buah lagi tidak baik, sering sekali muncul rasa tidak nyaman untuk memberikan nilai yang sedemikian sesuai dengan kinerjanya sekarang.

Selanjutnya pertanyaan yang merupakan rumusan masalah dari penelitian ini yaitu bagaimana kinerja yang dihasilkan oleh pegawai yang berasal dari lulusan perbankan. Jawaban dari ibu Dian sekaligus menjawab pertanyaan bagaimana kinerja yang dihasilkan oleh pegawai yang berasal dari lulusan non perbankan. Dan berikut jawaban dari bu Dian:

Seperti yang sudah anda ketahui, baik pegawai yang berasal dari lulusan perbankan dan lulusan non perbankan sama-sama menunjukkan prestasi kerja yang bagus, mereka dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan dengan hasil yang memuaskan, selain itu juga dalam bekerja mereka seakan-akan seperti keluarga, saling membantu dan berhubungan baik. Meskipun ada kadang-kadang dalam kondisi tertentu baik lulusan yang berasal dari perbankan dan non perbankan menunjukkan penurunan prestasi kerja, hal itu disebabkan beberapa kendala seperti si pegawai sedang sakit atau dalam kondisi yang kurang prima sehingga mempengaruhi kerja mereka.

Selanjutnya pertanyaan yang merupakan pertanyaan inti dari penelitian ini, yaitu apakah ada perbedaan kualitas kinerja yang signifikan antara pegawai yang merupakan lulusan perbankan dengan non perbankan, ibu Dian kembali menjawab sebagai berikut:

Tidak ada bedanya, seperti yang sudah saya bilang bisa jadi orang yang dari lulusan perbankan bagus kinerjanya, tapi saya juga menemukan orang yang bukan lulusan perbankan juga bagus kinerjanya, malahan ada yang melebihi si lulusan perbankan. Selain itu tidak menutup kemungkinan orang yang lulusan perbankanpun terkadang menemukan sesuatu yang baru saat

mereka sudah berkecimpung di dunia perbankan, seperti perbedaan teori di bangku kuliah dengan praktik di lapangan. Namun setelah mereka semua menjalani pekerjaan mereka dan mengikuti pelatihan-pelatihan lainnya, akhirnya tidak kelihatan lagi perbedaan kinerjanya.

Selanjutnya pertanyaan yang kesembilan yaitu pelatihan apa saja yang ada di bank BNI Syariah KCP Banjarmasin? ibu Dian menjawab sebagai berikut:

Pelatihan di sini seperti pelatihan trend biasanya dan berdasarkan unit-unit kerja masing-masing. Jadi contohnya Teller hanya akan mengikuti pelatihan pengembangan Teller saja dan tidak akan mengikuti pelatihan yang bukan unitnya seperti pemasaran, akuntan dan lain sebagainya. Dan untuk hasil kinerja sesudah dan sebelum pelatihan, saya rasa sih belum tentu juga kalo dikatakan mereka yang sudah melalui tahap pelatihan akan menunjukkan perkembangan prestasi kerja, memang sebagian besar setelah pelatihan mereka menunjukkan perkembangan tapi ada juga sebagian yang belum tampak menunjukkan perkembangan prestasi kerjanya

Dan pertanyaan terakhir yaitu apa yang ingin anda sampaikan kepada mereka lulusan perbankan yang mengeluh kesulitan mendapatkan kesempatan bekerja di bank oleh karena bank yang merekrut semua lulusan perkuliahan, ibu Dian menjawab sebagai berikut:

Yang pertama faktor takdir, bukan berarti lulusan perbankan tidak berkerja di bank tidak dapat rezeki, namun rezekinya ada di tempat lain, jadi mau bagaimana lagi kalo Tuhan menakdirkan bekerja di bank ya bekerja di bank, kalo tidak ya tidak berkerja di bank. Dan perlu untuk diketahui manajemen sekarang tidak hanya mencari orang yang berpenampilan bagus, semangat tinggi prestasi bagus atau IPK tinggi, namun yang dicari adalah orang yang inovatif, kreatif dan skill tinggi, mereka itu susah dicari. Makanya saya sering bilang ke anak-anak magang untuk mereka terus mengembangkan diri mereka. Dan coba kalau kita lihat setiap tahunnya, ada ribuan mahasiswa yang keluar lulus dari perkuliahan dan hanya sebagian kecil dari mereka yang bisa diambil untuk berkerja di bank, untuk itulah teruslah berinovasi dan berusaha jangan mengharapkan berkerja di bank dan kalau memungkinkan buka lah usaha sendiri dan menjadi wirausaha¹

¹Dian Natalia Sari, Supervisor sekaligus Operasional manager Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 16 April 2018.

2. Pembagian *Job Description* dan Pegawai yang Dinilai

Seperti yang sudah peneliti sebutkan di atas, setiap kelompok baik itu kelompok yang berasal dari lulusan perbankan maupun kelompok yang berasal dari lulusan non perbankan terbagi menjadi jumlah yang sama dan berdasarkan *job description* yang sama pula. Adapun uraian keterangan para pegawai yang merupakan lulusan perbankan antara lain sebagai berikut:

a. Bagian *Processing Costumer*

Bagian *Processing Costumer* memiliki tugas sebagai berikut:

- 1) Melakukan verifikasi data & kelengkapan dokumen permohonan pembiayaan konsumen.
- 2) Melakukan penilaian jaminan nasabah terkait proses permohonan pembiayaan konsumen, jika cabang belum mengikuti aktivitas Sentra Taksasi.
- 3) Memproses permohonan pembiayaan konsumen melalui aplikasi proses pembiayaan, dan mengelola validitas datanya.
- 4) Mengajukan keputusan atas pembiayaan konsumen yang telah diproses.
- 5) Melakukan pemeriksaan data sistem informasi debitur untuk pembiayaan produktif dan konsumen.²

Dalam job ini terdapat 4 orang pegawai yang dinilai yang mana 2 di antara mereka berasal dari lulusan perbankan dan 2 lainnya berasal dari

²Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin, Dokumen Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin.

lulusan non perbankan. Adapun 2 orang pegawai yang berasal dari lulusan perbankan yaitu sebagai berikut:

1) Nama: Deny Stiawan

Pendidikan Terakhir: D3 Perbankan

Jabatan: Processing Assistant

Lama bekerja: 1 Tahun

Pertama diuraikan oleh bapak Deny Stiawan, beliau mengatakan saat pertama kali bekerja terasa cukup berat namun setelah terus-menerus menjalaninya pekerjaan terasa semakin ringan dan malahan lebih menyenangkan. Beliau menjelaskan di bangku perkuliahan hanya sekitar 60% dari ilmu yang dikuasai tentang perbankan, selebihnya beliau belajar banyak ketika sudah menjadi pegawai bank.

Beliau mengaku dapat mengerjakan pekerjaannya tepat waktu karena beliau merupakan seseorang yang tidak suka melalaikan pekerjaannya, beliau juga menjelaskan mampu bekerja dengan hasil yang baik meskipun terkadang ada kesalahan yang didapat namun langsung beliau koreksi saat itu juga kesalahan tersebut. Beliau juga menjelaskan bahwa dalam bekerja beliau dengan rekan kerjanya adalah kawan yang kompak, apabila ada seseorang yang kesulitan maka mereka akan saling membantu.

Beliau juga menjelaskan bahwa selain pekerjaan hal lain yang sangat beliau perhatikan yaitu adalah peraturan di kantor, untuk itulah beliau selalu mematuhi dan taat pada peraturan yang berlaku. Beliau mengaku tidak pernah mendapatkan tekanan apapun dalam bekerja, namun apabila

beliau mendapatkannya maka beliau akan menjalaninya dengan tenang, Dan untuk kritik atau saran yang datang dari siapa pun akan beliau terima dengan lapang dada untuk perbaikan-perbaikan mendatang.³

2) Nama: Aneta Rakhmawati

Pendidikan Terakhir: S1 Perbankan Syariah

Jabatan: Processing Assistant

Lama Bekerja: 2 Tahun

Uraian kedua dibawakan oleh Aneta Rakhmawati yang juga merupakan lulusan perbankan, responden menjelaskan dalam bekerja tidak terlalu merasakan kesulitan dan semuanya dijalani dengan lancar. Kelancaran berkerja yang didapat diperoleh dari bangku perkuliahan dan belajar dari lingkungan kerja serta pengalaman yang lain di luar dari dua hal tadi, misalnya sering membaca dan menjalani pelatihan yang diberikan.

Responden mengakui selama ini dapat mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang memuaskan tanpa melewatkan target waktu yang ditetapkan. Responden juga mengakui dirinya selalu patuh dan taat akan peraturan yang berlaku, selalu datang tepat waktu dan selalu menjaga penampilan agar tetap prima.

Tekanan yang pernah dialami responden selama ini hanya berasal dari pekerjaan, responden mengakui jabatannya memerlukan ketepatan dan

³Deny Stiawan, Processing Costumer Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 17 April 2018.

ketelitian yang tinggi dan untuk itulah setiap pekerjaan harus diselesaikan dengan seteliti mungkin. Responden mengakui kritik dan saran yang datang tentu saja akan diterima dengan ikhlas dan lapang dada.

Responden menjelaskan dirinya adalah orang yang suka bercanda dan tentu saja akan selalu menjaga hubungan baik dengan anggota kerja dan siapa pun yang dia kenal.⁴

Dua orang lainnya yang merupakan lulusan non perbankan adalah sebagai berikut:

3) Nama: Ahmad Nafarin

Pendidikan Terakhir: D3 Analisis farmasi dan makanan

Jabatan: Processing Assistant

Lama bekerja: 5 Tahun

Selanjutnya uraian oleh bapak Ahmad Nafarin, responden menjelaskan dalam berkerja selama ini, dirinya tidak terlalu menemukan kesulitan yang berarti. Responden mengakui dirinya tidak peduli meskipun beliau bukan lulusan perbankan, hal itu bukanlah merupakan sebuah keharusan untuk tetap bekerja dengan semaksimal mungkin. Responden mengakui dalam kuliah tidak mempelajari ruang lingkup perbankan namun dirinya belajar sambil bekerja saat ada di kantor dan bersyukur dapat memahami dan menguasai pekerjaannya.

⁴Aneta Rakhmawati, Processing Costumer Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 17 April 2018.

Responden mengakui dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan menurutnya pekerjaannya diselesaikan dengan baik dan jarang menemui kesalahan. Juga menurut responden dirinya adalah orang yang patuh pada peraturan yang berlaku serta disiplin dalam bekerja. Apabila ada kritik dan saran yang dilontarkan kepadanya pastilah dirinya menerimanya dengan lapang dada.

Responden mengakui dirinya suka sekali ikut dalam obrolan-obrolan yang biasa tercipta saat kegiatan kerja berlangsung, saling bercanda, apabila ada makanan atau cemilan maka dirinya dengan rekan kerjanya akan membagi dan makan bersama.⁵

4) Nama: Yuni Astuti

Pendidikan Terakhir: S1 Akuntansi

Jabatan: Processing Assistant

Lama bekerja: 5 Tahun

Responden terakhir dari unit ini adalah ibu Yuni Astuti, responden menyatakan dalam kuliah, dirinya sering menemui pelajaran yang lumayan rumit dan memerlukan ketelitian tinggi, oleh karena itulah beliau sudah terbiasa dan merasa mudah dalam menjalani pekerjaannya, responden meneruskan bahwa kemudahan yang dirasakan tidak hanya dikarenakan perkuliahan namun juga belajar dari apa yang dihadapi di dalam pekerjaan.

⁵Ahmad Nafarin, Processing Costumer Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 17 April 2018.

Responden mengakui selama ini dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan dengan hasil baik, dan apabila ada kesalahan saat itu juga langsung dilakukan perbaikan. Selain itu menurut responden dirinya selalu menjaga kedisiplinan dan selalu patuh pada peraturan yang berlaku.

Responden mengakui tidak menemukan tekanan dalam bekerja namun biasanya tekanan muncul di luar daripada pekerjaan misalnya faktor keluarga, dan tekanan itu dapat beliau atasi dan mampu tetap optimal dalam bekerja.

Responden menyatakan dalam hal hubungan dengan sesama rekan kerja merupakan hal utama dalam bekerja, percuma apabila bekerja dengan sesempurna mungkin namun tidak dapat menjaga keharmonisan hubungan dengan rekan kerja, untuk itulah dirinya selalu menjaga agar hubungan yang tercipta dengan rekan kerja terjalin baik.⁶

b. Bagian *General Affairs*

Bagian ini mempunyai tugas sebagai berikut:

- 1) Mengelola laporan keuangan dan kebenaran pembukuan transaksi-transaksi cabang.
- 2) Mengelola administrasi data-data kepegawaian cabang.
- 3) Mengelola urusan pengadaan cabang dan urusan umum lainnya.

⁶Yuni Astuti, Processing Costumer Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 17 April 2018.

- 4) Mengelola kepegawaian penunjang (Satuan Pengamanan, Sopir, Pelayan, Jaga Malam. Dll.) cabang.⁷

Dalam job ini terdapat 2 orang pegawai yang dinilai yang mana satu orang di antara mereka berasal dari lulusan perbankan dan satu lainnya berasal dari lulusan non perbankan. Adapun pegawai yang berasal dari lulusan perbankan yaitu sebagai berikut:

- 1) Nama: Latifah

Pendidikan Terakhir: S1 Perbankan Syariah

Jabatan: Administrasi assistant

Lama bekerja: 2 Tahun

Di dalam unit ini responden yang pertama adalah ibu Latifah, beliau mengakui pekerjaannya dapat dilaksanakan dengan lancar dan diselesaikan sesuai dengan target waktu yang ditentukan. Menurut responden dengan membawa bekal ilmu dari perkuliahan merupakan salah satu faktor terlaksananya dengan lancar semua tugas yang diberikan kepadanya, namun responden menambahkan hal itu saja tidaklah cukup, dirinya harus belajar lagi lebih mendalam di tempat melalui pengalaman kerja itu sendiri dan pelatihan yang dijalani agar dapat memaksimalkan kinerjanya.

Responden mengakui dirinya adalah orang yang disiplin dalam bekerja dan selalu patuh terhadap aturan yang berlaku di tempat kerja.

⁷Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin, Dokumen Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin.

Selain itu responden juga menjelaskan tekanan-tekanan biasanya muncul saat pekerjaan itu harus diselesaikan dengan tempo cepat, namun responden mengakui dapat melaksanakannya dengan tenang dan dengan hasil yang baik. Responden juga menjelaskan dirinya dapat bekerja sama dan menjalin hubungan dengan baik kepada seluruh warga tempat bekerja.⁸

Satu orang lainnya yang merupakan lulusan non perbankan adalah sebagai berikut:

2) Nama: Aripinor

Pendidikan Terakhir: S1 ilmu ekonomi pembangunan

Jabatan: Administrasi assistant

Lama bekerja: 1 Tahun

Responden yang kedua dari unit ini adalah bapak Aripinor. Responden menjelaskan dirinya tidak peduli terhadap perbedaan latarbelakang pendidikan yang dimilikinya dengan pekerjaan yang dia jalani, responden menambahkan dirinya akan selalu percaya diri dan terus mengoptimalkan kinerjanya agar mendapatkan hasil yang memuaskan dalam bekerja. Selain itu dirinya juga tidak merasakan kesulitan yang berarti dan dapat mengerjakan semua pekerjaannya selama ini dengan baik dan dengan tepat waktu.

⁸Latipah, General Affairs Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 17 April 2018.

Responden menjelaskan sangat memahami betul ruang lingkup pekerjaannya dan mendapatkan pemahaman ini dari belajar sebelum dan setelah awal masuk bekerja, selain itu guna menunjang kemampuannya dirinya juga mengikuti pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh tempat kerja.

Responden juga menilai dirinya cukup disiplin dan dapat mengikuti dan patuh terhadap peraturan yang berlaku di tempat kerja. Responden juga menjelaskan selama ini tidak pernah mendapatkan tekanan dalam bekerja, namun bila sesuatu saat tekanan itu didapat maka dirinya siap dan akan mampu mengatasinya dengan sebaik mungkin.

Selain itu responden juga mengaku dapat berhubungan baik dengan seluruh warga tempat bekerja dan beliau merasa semua rekan-rekan kerja seperti saudara beliau sendiri.⁹

c. Bagian *Recovery and Remedial*

Unit *recovery and remedial* mempunyai tugas sebagai berikut:

- 1) Melakukan *Collection* kepada nasabah dengan kategori kolektibilitas 3, 4, 5 dan hapus buku (HB).
- 2) Memproses usulan penyelamatan nasabah pembiayaan dengan kategori kolektibilitas 3, 4, 5
- 3) Memproses usulan dan eksekusi penyelesaian nasabah dengan kategori 3, 4, 5, & hapus buku (HB).

⁹Aripinor, General Affairs Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 17 April 2018.

- 4) Memproses usulan hapus buku nasabah pembiayaan dengan kategori kolektibilitas 3, 4, 5¹⁰

Dalam job ini terdapat 2 orang pegawai yang dinilai yang mana satu orang di antara mereka berasal dari lulusan perbankan dan satu lainnya berasal dari lulusan non perbankan. Adapun pegawai yang berasal dari lulusan perbankan yaitu sebagai berikut:

- 1) Nama: M. Kharis Kurniawan

Pendidikan Terakhir: S1 Perbankan Syariah

Jabatan: Recovery and remedial Assistant

Lama bekerja: 2 Tahun

Responden pertama dalam unit ini adalah bapak M. Kharis Kurniawan. Responden menyatakan meskipun memiliki latar belakang pendidikan perbankan, perasaan gugup dan belum siap bekerja pastilah akan dirasakan karena pertama kali menempati posisi yang di miliki, selain itu responden menambahkan dirinya juga menemukan hal baru yang tidak diajarkan pada bangku kuliah, untuk itulah meskipun memiliki latar belakang perbankan itu tidaklah cukup dan mesti harus belajar lagi untuk bisa menguasai pekerjaan.

Responden menambahkan dirinya mampu melaksanakan tugas dengan baik, meskipun sering menemukan kendala-kendala yang rumit, dirinya mampu mengatasinya dengan kesungguhan dan dengan

¹⁰Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin, Dokumen Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin.

pertolongan Allah akhirnya dapatlah diatasi kendala tersebut. Dan menurut responden kedisiplinan itu merupakan cerminan jiwa seseorang, seseorang yang disiplin baik dimana pun dan kapan pun dia berada, akan menemukan kesuksesan lebih mudah dari mereka yang tidak disiplin, untuk itulah dirinya sudah pasti disiplin dalam bekerja serta patuh terhadap peraturan.

Responden menjelaskan tekanan yang sering dihadapi adalah ketika berhadapan dengan nasabah karena saat itu merupakan kondisi yang tidak menentu, namun dengan keyakinan yang kuat dan hati yang tenang maka tekanan tersebut dapat diatasi.

Responden mengakui dapat berhubungan baik dengan seluruh warga tempat kerja, apabila dirinya mendapatkan kritik dan saran tentulah diterima dengan senang hati untuk dijadikan pelajaran guna memperbaiki kesalahan-kesalahan.¹¹

Satu orang lainnya yang merupakan lulusan non perbankan adalah sebagai berikut:

2) Nama: Ahya Rezqi Aufa

Pendidikan Terakhir: S1 Teknik sipil

Jabatan: Recovery and remedial Assistant

Lama bekerja: 2 Tahun

Responden kedua di unit ini adalah bapak Ahya Rezqi Aufa.

Responden menyatakan tidak menemukan kesulitan dalam memahami

¹¹M. Kharis Kurniawan, Recovery and Remedial Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 17 April 2018.

pekerjaan walaupun berasal dari latar pendidikan yang berbeda. Beliau menjelaskan kinerjanya dari awal tergolong masih rendah, namun semakin hari semakin membaiklah kinerjanya. Selain itu beliau menjelaskan semua pengetahuan tentang tugas yang dijalani didapat dari saat pelatihan dan pengalaman bekerja itu sendiri. Dengan terus menerus bekerja dengan sungguh-sungguh akhirnya dapat memahami lebih dalam tentang pekerjaan yang dijalani.

Responden mengakui kesulitan-kesulitan yang biasanya dirasakan berasal dari bagaimana cara menemukan jalan solusi masalah dari pekerjaan beliau dan tidak jarang juga permasalahan tersebut dapat diatasi dengan lancar. Responden menambahkan kritik dan saran yang datang merupakan suatu tambahan jalan keluar yang sangat beliau butuhkan guna membantu menyelesaikan masalah dalam bekerja. Lanjut menurut responden dirinya berhubungan baik dengan seluruh warga tempat bekerja dan akan selalu menjaga hubungan tersebut agar selalu terjalin baik¹²

d. Bagian Sales Officer

Bagian sales officer mempunyai tugas sebagai berikut:

- 1) Memasarkan produk dana dan jasa konsumen dan institusi/ kerja sama lembaga.
- 2) Memasarkan produk pembiayaan konsumen.

¹²Ahya Rezqi Aufa, Recovery and Remedial Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 17 April 2018.

- 3) Membina hubungan, memantau perkembangan, dan melakukan cross / up selling kepada nasabah existing, khususnya nasabah institusi & kerja sama lembaga.
- 4) Membina hubungan, memantau dan membantu apabila terdapat permasalahan atas aktivitas pemasaran dana oleh SCO.
- 5) Mengelola pemasaran yang dilakukan petugas Direct Sales.¹³

Dalam job ini terdapat 2 orang pegawai yang dinilai yang mana satu orang di antara mereka berasal dari lulusan perbankan dan satu lainnya berasal dari lulusan non perbankan. Adapun pegawai yang berasal dari lulusan perbankan yaitu sebagai berikut:

1) Nama: Paridah

Pendidikan Terakhir: S1 Perbankan Syariah

Jabatan: Sales Officer

Lama bekerja: 6 Tahun

Responden pertama dari unit ini adalah ibu Paridah. Responden menyatakan tidak bisa bekerja dengan baik jika hanya mengandalkan ilmu yang didapat dari bangku perkuliahan, dirinya harus tetap mengembangkan *skill* apapun yang ada pada dirinya terutama dalam hal komunikasi, dan terus berkomitmen terhadap pekerjaan yang dijalani.

Responden mengakui dirinya dalam penilaian bank merupakan salah satu karyawan yang berprestasi yang tentunya mampu mencapai target-

¹³Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin, Dokumen Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin.

target kerja dengan baik. Responden menyatakan dirinya adalah manusia biasa yang tidak luput dari kesalahan, namun apabila melakukan kesalahan dirinya menjadikan kesalahan tersebut sebagai batu terjangan menjadi lebih baik lagi ke depannya.

Responden menambahkan dirinya adalah orang yang disiplin dan mematuhi peraturan yang berlaku di tempat kerja dan di manapun dirinya berada. Selain itu responden menambahkan tekanan bisa saja berasal daripadaku namun dirinya harus tenang dan mampu mengatasi tekanan-tekanan tersebut.

Responden juga mengakui dirinya adalah orang yang mudah bergaul dengan siapa saja, dan akan selalu menjalin hubungan baik dengan siapa saja yang beliau kenal, oleh karena itu tentu saja kritik dan saran yang datang dari luar akan beliau terima dengan lapang dada untuk menjadikan dirinya lebih baik.¹⁴

Satu orang lainnya yang merupakan lulusan non perbankan adalah sebagai berikut:

2) Nama: Lin Rusmaliyanti

Pendidikan Terakhir: S1 Pendidikan Matematika

Jabatan: Sales Officer

Lama bekerja: 5 Tahun

¹⁴Paridah, Sales Officer Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 18 April 2018.

Responden kedua dari penelitian ini adalah ibu Lin Rusmaliyanti. Responden menjelaskan dirinya dapat berkerja dengan baik dan dapat mencapai target kerja yang di tentukan walaupun berasal dari latarbelakang pendidikan yang berbeda. Beliau menambahkan belajar di bangku kuliah hanyalah sebagian persen saja didapat dan selebihnya didapat dari saat terjun langsung kelapangan.

Responden mengaku kedisiplinan merupakan motto hidupnya dan harus selalu diterapkan di manapun dan kapanpun dirinya berada dan juga selalu mematuhi peraturan yang berlaku. Responden menambahkan apabila dirinya mendapat tekanan dalam bekerja atau kesulitan apapun, beliau akan senantiasa memohon kepada Allah dan berusaha untuk mengatasi kendala-kendala tersebut.

Responden juga menambahkan dirinya selalu menjaga keakraban hubungan terhadap sesama rekan kerja, dan apabila dari mereka memberikan kritik dan saran, beliau akan selalu menerimanya dengan ikhlas dan lapang dada.¹⁵

B. Analisis data

1. Pelaku Penilaian Kinerja pada PT. BNI Syariah KCP Banjarmasin

Menurut Kusuma Chandra Kirana, dan Ririn Tri Ratnasari terdapat berbagai cara penilaian dilihat dari sisi penilai yaitu sebagai berikut.

a. Supervisory Rating

¹⁵Lin Rusmaliyanti, Sales Officer Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 18 April 2018.

Supervisory rating adalah penilaian kinerja yang penilainya adalah supervisor langsung. Sudah menjadi hal yang sangat umum dalam evaluasi kinerja bahwa pihak yang melakukan penilaian adalah supervisor.

b. *Self-Evaluation*

Karyawan kadang-kadang diminta untuk menilai diri mereka sendiri. Hal ini menjadi sangat logis untuk mengasumsikan bahwa karyawan akan menjadi pihak yang sangat tepat untuk menilai kinerja yang sudah mereka capai dalam melaksanakan tanggung jawabnya pada saat supervisor tidak dapat mengamati kinerja mereka secara reguler. Jika karyawan diminta menilai sendiri kinerjanya, mereka akan termotivasi dan lebih peduli pada proses evaluasi. Akan tetapi akan muncul kecenderungan terjadi *leniency errors*, meskipun *halo errors* dapat ditekan. *Self-evaluation* menjadi bagian utama dari suatu system yang disebut dengan MBO atau *management by objective*. *Self-evaluation* ini diyakini akan lebih efektif apabila digunakan untuk keperluan pengembangan individu daripada untuk keputusan administrasi, seperti pengupahan, dan keputusan sumber daya manusia lainnya. Manfaat lain yang dapat diperoleh adalah karyawan akan memberikan informasi yang sebelumnya tidak pernah diperhatikan oleh supervisor dalam penilaian. Dengan demikian supervisor dapat memasukkan informasi tersebut sebagai salah satu unsur yang perlu dinilai dalam system evaluasi kinerja.

c. *Subordinate Evaluation*

Evaluasi yang dilakukan oleh bawahan dapat memberikan suatu informasi yang bernilai tinggi. Bawahan mengetahui dengan baik bagaimana supervisor melaksanakan fungsi *planning*, *organizing*, *delegating*, *leading*, *communicating* dan *controlling*. Hanya saja bawahan akan memberikan penilaian yang lebih baik ke supervisor apabila supervisor tersebut dapat mengetahui siapa yang memberi penilaian pada kinerjanya tersebut dengan harapan tidak akan berdampak pada kinerja bawahan sendiri atau imbalan balas jasa. Oleh karena itu, dalam metode ini seharusnya bawahan yang menilai tidak dicantumkan namanya atau bagiannya sehingga tidak dapat dideteksi bawahan mana yang telah memberikan penilaian tersebut. Di samping itu juga diperlukan adanya saluran komunikasi yang terbuka antara supervisor dan bawahan serta kepercayaan yang tinggi. Metode ini disarankan untuk digunakan sebagai alat dalam pembuatan keputusan pengembangan dan bukan untuk pembuatan keputusan administratif.

d. *Multiple Ratters Rating*

Cara penilaian ini menjelaskan bahwa semua karyawan memiliki hubungan berganda. Dalam hubungan dengan berbagai pihak tersebut, yang paling utama adalah hubungan dengan supervisor. Di samping berhubungan dengan supervisornya, karyawan juga mungkin bekerja dengan suatu kelompok tertentu, *client* atau konsumen (baik dari dalam

organisasi atau dari luar organisasi), manajer yang lebih tinggi. Dengan demikian sumber penilai potensial dapat berasal dari berbagai pihak.¹⁶

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada ibu Dian, beliau menjelaskan bahwa pelaku penilaian kinerja yang ada pada bank BNI Syariah KCP Banjarmasin dimulai dari supervisor lalu kemudian hasil dari penilaian ini akan diserahkan kembali kepada pimpinan untuk ditinjau lebih jauh apakah penilaian yang dilakukan supervisor benar atau masih perlu dikoreksi.

Peneliti menyimpulkan bahwa pelaku penilaian yang ada pada bank BNI Syariah KCP Banjarmasin adalah *Supervisory Rating*. Namun setelah peneliti datang untuk menggali data, peneliti menanyakan kepada para pegawai yang dinilai tentang bagaimana kinerja yang telah mereka lakukan dengan cara para pegawai tersebut menilai diri mereka masing-masing, maka terciptalah pelaku penilaian baru yaitu penilaian diri sendiri atau *Self-Evaluation* yang mana pelaku penilaian ini hanya bersifat sementara yaitu hanya pada saat peneliti datang untuk menggali data.

2. Metode Penilaian Kinerja pada PT. BNI Syariah KCP Banjarmasin

Berdasarkan hasil wawancara dengan Dian dimana beliau menjelaskan bahwa setiap tahun ada 2 kali penilaian yaitu pertengahan tahun dan akhir tahun, penilaian yang dilakukan yaitu menggunakan index atau target tertentu, jadi penilaian dilakukan dengan melihat sejauh mana suatu unit yang dinilai dapat

¹⁶Kusuma Chandra Kirana dan Ririn Tri Ratnasari, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2017), hlm. 136-138.

mencapai tujuan tersebut. Apabila unit yang dinilai dapat mencapai target maka dinilai baiklah kinerja unit tersebut, dan sebaliknya apabila unit yang dinilai belum mampu mencapai target tersebut maka bisa dikatakan kinerjanya kurang.

Penulis menganalisis dan menemukan bahwa metode yang digunakan dalam penilaian kinerja di Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin merupakan metode penilaian kinerja berorientasi masa mendatang dengan pendekatan *management by objective* (MBO).

Metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang akan dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama-sama.¹⁷

3. Hambatan dalam Penilaian Kinerja pada PT. BNI Syariah KCP Banjarmasin

Ibu dian menjelaskan bahwa dalam penilaian kinerja pegawai, hambatan yang terjadi yaitu pada saat kinerja pegawai sedang rendah, pemimpin sering sekali merasa tidak enak untuk memberikan nilai yang rendah atau nilai yang sesuai dengan keadaan waktu itu, namun bagaimanapun hal itu harus tetap dilakukan.

¹⁷Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1998), hlm. 136-140.

Menurut Veithzal Rivai, Setiap masalah yang didasarkan pada ukuran subjektif adalah peluang terjadinya bias. Bentuk-bentuk bias yang umumnya terjadi pada penyelia adalah sebagai berikut:

- a. *Halo Effect*. Terjadi ketika pendapat pribadi penilai (penyelia) mempengaruhi pengukuran kinerja baik dalam arti positif maupun negatif. Sebagai contoh seorang penilai bisa saja secara pribadi tidak menyenangi karyawan tertentu, terlepas dari faktor-faktor penyebab ketidaksenangannya itu. Dalam hal demikian, kecenderungan penilai adalah memberikan penilaian negatif terhadap orang yang tidak disenanginya itu, padahal sebenarnya apabila dinilai secara objektif, karyawan yang dinilai seharusnya memperoleh penilaian positif. Sebaliknya juga tidak mustahil terjadi. Seorang bawahan yang secara pribadi disenangi oleh penilai memperoleh penilaian positif meskipun sesungguhnya prestasi kerjanya rendah. Sebaliknya jika seorang penyelia menyukai seorang karyawan, sifat tersebut dapat mempengaruhi penilaian kinerja karyawan yang sedang dinilai. Masalah ini dapat meringankan atau memberatkan ketika penilai harus menilai kepribadian teman mereka, atau orang-orang yang tidak disukainya.
- b. *Kesalahan kecenderungan terpusat*. Beberapa penilai tidak suka menempatkan karyawan ke posisi ekstrem dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif atau sangat negatif. Penilaian demikian sering dihindari karena penilai harus menjelaskan kepada departemen SDM mengenai alasan dari penilaian seperti itu. Artinya, agar tidak harus

menjelaskan sistem peringkat yang digunakannya, para penilai cenderung mengambil jalan tengah, yaitu dengan memberikan nilai yang agak merata bagi para karyawan yang dinilainya. Dapat dipastikan bahwa cara penilaian demikian sangat tidak objektif, karena yang berprestasi tinggi akan merasa diperlakukan tidak adil dan dirugikan, sedangkan yang berprestasi rendah memperoleh penghargaan yang tidak wajar.

- c. *Bias karena terlalu lunak dan terlalu keras.* Bias karena terlalu lunak terjadi ketika penilai cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Penilai melihat semua kinerja karyawannya bagus dan menilai dengan baik. Bias karena terlalu keras adalah kebalikannya, diakibatkan oleh penilai yang terlalu ketat dalam mengevaluasi mereka. Kadang-kadang bias ini disebabkan penilai ingin orang lain untuk berpikir bahwa dia adalah seorang “hakim” bagi penilaian kinerja. Sifat terlalu dan bersikap terlalu keras biasanya terjadi jika standar kinerja yang digunakan tidak jelas.
- d. *Bias karena penyimpangan lintas budaya.* Setiap penilai mempunyai harapan tentang tingkah laku manusia yang didasarkan pada budayanya. Ketika seorang penilai diharuskan untuk menilai dari karyawan yang berbeda budayanya, mereka mungkin menerapkan budayanya terhadap karyawan tersebut. Sebagai contoh, umumnya masyarakat di Asia memperlakukan orang yang lebih tua dengan rasa hormat lebih besar dan mendapatkan penghargaan lebih tinggi dibanding kultur budaya

Barat. Jika seorang pekerja muda diminta untuk menilai bawahannya yang lebih tua, nilai budaya hormat dan harga diri mungkin menimbulkan bias penilaian. Dengan keanekaragaman budaya yang lebih besar dan mobilitas karyawan ke berbagai negara (internasional), sumber potensi penyimpangan ini menjadi lebih besar.

- e. *Prasangka pribadi*. Sikap tidak suka seorang penilai terhadap sekelompok orang tertentu dapat mengaburkan hasil penilaian seorang karyawan. Misalnya, seorang penyelia memberikan nilai yang rendah kepada karyawan wanita yang ternyata mampu berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan tertentu yang secara tradisional dipandang sebagai pekerjaan pria. Atau seseorang yang, meskipun prestasi kerjanya sangat memuaskan, mendapat penilaian negatif hanya karena karyawan yang bersangkutan berperilaku yang berbeda dari perilaku yang dibenarkan oleh kultur di mana penyelia dibesarkan. Misalnya, karyawan 'A' yang berasal dari daerah tertentu di mana sikap terus terang dibenarkan oleh kultur sosial dinilai negatif oleh penyelia 'B' yang 'kebetulan' berasal dari masyarakat di mana sikap terus terang dipandang sebagai sikap yang kurang baik. Meskipun demikian, spesialis SDM perlu memberi perhatian dalam membuat pola tanpa adanya unsur prasangka. Prasangka akan mengabaikan penilaian efektif dan dapat melanggar hukum anti diskriminasi.
- f. *Pengaruh kesan terakhir*. Ketika penilai diharuskan menilai kinerja karyawan pada masa lampau, kadang-kadang penilai memersepsikan

dengan tindakan karyawan pada saat ini yang sebetulnya tidak berhubungan dengan kinerja masa lampau. Jadi kinerja karyawan dinilai berdasarkan penampilan karyawan saat sekarang yang masih diingat oleh penilai.¹⁸

Rasa tidak nyaman dalam memberikan nilai yang rendah kepada pegawai yang sedang turun kinerjanya merupakan salah satu bentuk bias kesalahan kecenderungan terpusat. Namun apabila pihak penilai tetap melakukan penilaian sebagai mestinya maka bisa dikatakan si penilai sudah menghilangkan bias yang hampir terjadi saat dilakukan penilaiannya.

4. Kinerja Pegawai lulusan perbankan di PT. BNI Syariah KCP Banjarmasin

Dalam penilaian kinerja, menurut Lazer dan Wikstrom terdapat beberapa aspek yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai antara lain sebagai berikut:

a. Kemampuan teknis

Kemampuan teknis merupakan kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.¹⁹

Berdasarkan data yang diperoleh dari lima orang responden berlatarbelakang lulusan perbankan yang bekerja pada masing-masing unit,

¹⁸Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 317-320.

¹⁹*Ibid.*, hlm. 324.

peneliti menemukan bahwa kemampuan teknis dari kelima responden dapat dikatakan bagus karena dari pengakuan mereka bahwa mereka semua dapat mengerjakan pekerjaannya dengan lancar dan dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dengan hasil yang memuaskan.

b. Kemampuan konseptual,

Adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.²⁰

Secara garis besar seluruh responden yang berasal dari latar belakang lulusan perbankan mampu memahami dengan baik ruang lingkup pekerjaan mereka masing-masing, yang mana pemahaman tersebut didapat hanya sebagian kecil dari bangku perkuliahan, mereka mengakui kebanyakan dari pemahaman tersebut didapat saat bekerja meliputi pengalaman bekerja itu sendiri, mengasah kemampuan diri diluar pekerjaan, dan pelatihan yang didapat di tempat kerja.

Semua responden yang berlatar belakang lulusan perbankan mengaku adalah orang yang disiplin dalam bekerja, mereka juga patuh pada aturan yang berlaku di tempat kerja mereka. Selain itu mereka juga mengakui bahwa mereka dapat menemukan jalan keluar dari permasalahan tugas yang dikerjakan.

²⁰*Ibid.*, hlm. 324.

c. Kemampuan hubungan interpersonal

Kemampuan hubungan interpersonal adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.²¹

Menurut peneliti berdasarkan data yang didapat dari 5 responden diatas, semua responden yang berlatar belakang lulusan perbankan memiliki kemampuan hubungan interpersonal yang baik, hal ini berdasarkan pengakuan semua responden bahwa mereka selalu menjaga hubungan dengan warga tempat kerja agar selalu terjalin dengan baik, dapat bekerja sama dan tolong menolong dalam bekerja.

Selain itu semua responden yang berlatar belakang lulusan perbankan mereka adalah orang yang dapat menerima dengan lapang dada semua kritik dan saran yang datang kepada mereka guna memperbaiki kinerjanya.

Semua responden yang berlatarbelakang lulusan perbankan mengakui bahwa apabila mereka mendapatkan tekanan-tekanan dalam bekerja, mereka mampu mengatasi tekanan tersebut dengan hati yang tenang dan bersungguh-sungguh serta yang menarik disampaikan oleh bapak M. Kharis Kurniawan bahwa dengan meminta pertolongan Allah dalam mengatasi tekanan tersebut

5. Kinerja Pegawai lulusan non perbankan di PT. BNI Syariah KCP Banjarmasin

²¹*Ibid.*, hlm. 324.

Masih menggunakan aspek-aspek penilaian menurut Lazer dan Wikstrom, peneliti menguraikan kinerja dari 5 orang responden yang mana mereka merupakan pegawai yang berlatar belakang lulusan non perbankan. Adapun uraiannya sebagai berikut.

a. Kemampuan teknis

Secara garis besar, menurut peneliti semua responden yang berlatar belakang lulusan non perbankan dapat dikatakan memiliki kemampuan teknis yang baik. Pendapat ini peneliti dapat berdasarkan pengakuan semua responden tersebut bahwa mereka mampu mengerjakan tugas mereka dan menyelesaikannya dengan hasil yang baik. Selain itu mereka juga mampu menyelesaikan semua pekerjaan mereka sesuai dengan target waktu yang ditentukan serta jarang melakukan kesalahan dalam bekerja.

b. Kemampuan konseptual

Menurut peneliti semua responden yang berasal dari latar belakang lulusan non perbankan memiliki kemampuan konseptual yang bagus, hal ini karena mereka semua mampu memahami ruang lingkup pekerjaan mereka masing-masing. Meskipun hanya 2 orang dari mereka yaitu ibu Yuni Astuti dan ibu Lin Rusmaliyanti dapat menerapkan sedikit dari ilmu yang didapat dari bangku perkuliahan, dan sisanya benar-benar belajar dari pengalaman kerja itu sendiri dan dari pelatihan yang diberikan di tempat kerja.

Selain itu mereka semua juga mengaku merupakan orang yang disiplin dalam bekerja dan mematuhi semua peraturan yang berlaku di lingkungan kerja seperti yang dipertegas ibu Lin Rusmaliyanti bahwa kedisiplinan

merupakan motto hidupnya dan harus selalu diterapkan di manapun dan kapanpun dirinya berada dan juga selalu mematuhi peraturan yang berlaku.

Mereka juga mengaku dapat mengatasi semua tekanan dan kendala yang ada pada saat bekerja dengan baik melalui keteguhan hati dan juga pertolongan dari Allah tegas ibu Lin Rusmaliyanti.

c. Kemampuan hubungan interpersonal

Menurut peneliti semua pegawai yang berlatar belakang lulusan non perbankan memiliki kemampuan hubungan interpersonal yang baik. Hal ini didasarkan atas pengakuan mereka bahwa mereka selalu menjaga hubungan terhadap sesama rekan kerja agar terjalin baik. Dan juga mereka merupakan orang yang dapat menerima dengan senang hati semua kritik dan saran yang datang kepada mereka.

Hal itu ditegaskan dari jawaban responden yang membuat peneliti terkesan yaitu dari bapak Ahmad Nafarin bahwa beliau mengakui dirinya suka sekali ikut dalam obrolan-obrolan yang biasa tercipta saat kegiatan kerja berlangsung, saling bercanda, apabila ada makanan atau cemilan maka dirinya dengan rekan kerjanya akan membagi dan makan bersama.

6. Perbedaan Kinerja pegawai lulusan perbankan dan non Perbankan pada PT. BNI Syariah KCP Banjarmasin

Berdasarkan analisis data yang peneliti lakukan dalam Kualitas Kinerja Pegawai lulusan perbankan di PT. BNI Syariah KCP Banjarmasin dan Kualitas Kinerja Pegawai lulusan non perbankan di PT. BNI Syariah KCP Banjarmasin yang didapat dari hasil wawancara dan studi dokumen, maka peneliti merangkumnya dalam matrik sebagai berikut ini:

Tabel 4.1 Rangkuman kinerja responden berlatarbelakang lulusan perbankan

NAMA	PEKERJAAN	ASPEK TEKNIS	ASPEK KONSEPTUAL	ASPEK HUBUNGAN INTERPERSONAL
Deny Stiawan	Processing Costumer	<ul style="list-style-type: none"> • Awal bekerja terasa berat namun akhirnya terasa menyenangkan • Dapat mengerjakan tugas tepat waktu • Dapat mengerjakan tugas dengan hasil memuaskan 	<ul style="list-style-type: none"> • 40% pemahaman kerja didapat saat kuliah dan sisanya saat bekerja • Patuh dan taat terhadap peraturan kantor • Terkadang melakukan kesalahan namun dapat di atasi dengan cepat 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompak terhadap rekan kerja dan saling membantu apabila terdapat kesulitan • Lapang dada dalam menerima kritik dan saran
Aneta Rakhmawati	Processing Costumer	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak terlalu merasa kesulitan dalam bekerja dan dapat melaluinya dengan lancar • Bekerja dengan hasil yang memuaskan • Tidak melewatkan dari target waktu yang ditentukan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kelancaran bekerja dikarenakan pemahaman yang didapat saat kuliah dan bekerja serta tambahan pengalaman lainnya seperti sering membaca dan pelatihan yang diberikan • Patuh dan taat terhadap peraturan • Selalu datang tepat waktu dan selalu menjaga penampilan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tekanan didapat dalam bekerja karena membutuhkan ketelitian tinggi • Lapang dada dalam menerima kritik dan saran • Merupakan orang yang suka bercanda • Menjaga hubungan baik dengan si apapun •
Latifah	General Affairs	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan dilaksanakan dengan lancar 	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor yang menjadikan kelancaran bekerja adalah pemahaman yang dibawa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tekanan didapat saat pekerjaan harus diselesaikan dalam tempo

		<ul style="list-style-type: none"> • Dapat menyelesaikan tugas tepat waktu 	<p>dari perkuliahan serta belajar dari pengalaman saat bekerja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disiplin dalam bekerja dan patuh terhadap peraturan 	<p>cepat dan dapat diselesaikan dengan tenang dan hasil yang baik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dapat bekerja sama dengan rekan kerja • Berhubungan baik dengan warga tempat kerja
NAMA	PEKERJAAN	ASPEK TEKNIS	ASPEK KONSEPTUAL	ASPEK HUBUNGAN INTERPERSONAL
M. Kharis Kurniawan	Recovery and Remedial	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu melaksanakan tugas dengan baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasa gugup dan tidak siap saat pertama kali bekerja • Menemukan hal baru yang tidak diajarkan saat kuliah • Dapat mengatasi kendala yang rumit dengan kesungguhan dan meminta pertolongan Allah • Disiplin dan patuh terhadap peraturan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tekanan didapat saat berhadapan dengan nasabah namun mampu diatasi dengan keyakinan hati dan yang tenang • Berhubungan baik dengan rekan kerja • Lapang dada dalam menerima kritik dan saran
Paridah	Sales Officer	<ul style="list-style-type: none"> • Merupakan seseorang yang berprestasi dalam penilaian bank dan mampu mencapai target perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan kerja didapat dari perkuliahan dan juga dengan pengembangan skill diri terutama komunikasi dan selalu berkomitmen dalam bekerja • Apabila mendapat kesalahan akan dijadikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengatasi tekanan dengan tenang • Mudah bergaul dengan siapa saja • Lapang dada dalam menerima kritik dan saran

			perbaikan untuk kedepannya <ul style="list-style-type: none"> • Disiplin dan patuh terhadap peraturan 	
--	--	--	--	--

Tabel 4.2 Rangkuman kinerja responden berlatarbelakang non lulusan perbankan

NAMA	PEKERJAAN	ASPEK TEKNIS	ASPEK KONSEPTUAL	ASPEK HUBUNGAN INTERPERSONAL
Ahmad Nafarin	Processing Costumer	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat menyelesaikan tugas tepat waktu • Menyelesaikan tugas dengan hasil baik • Jarang melakukan kesalahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman didapat melalui pelatihan dan pengalaman dalam bekerja • Disiplin dan patuh terhadap peraturan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat menerima semua kritik dan saran dengan lapang dada • Senang ikut berkumpul dan bergaul bersama rekan kerja
Yuni Astuti	Processing Costumer	<ul style="list-style-type: none"> • Merasakan kemudahan dalam bekerja karena terbiasa dan dari skill yang dibawa • Dapat mengerjakan tugas tepat waktu • Dapat menyelesaikan tugas dengan baik 	<ul style="list-style-type: none"> • kemampuan dalam bekerja didapat sebagian dari perkuliahan dan belajar dari apa yang dihadapi saat bekerja • apabila mendapat kesalahan dalam melakukan tugas saat itu juga dilakukan perbaikan • tekanan yang didapat berasal dari luar pekerjaan dan dapat tetap bekerja optimal. 	<ul style="list-style-type: none"> • selalu menjaga agar tercipta hubungan baik terhadap sesama rekan kerja

NAMA	PEKERJAAN	• ASPEK TEKNIS	• ASPEK KONSEPTUAL	• ASPEK HUBUNGAN INTERPERSONAL
Aripinor	General Affairs	<ul style="list-style-type: none"> • dapat mengerjakan tugas dengan hasil yang baik • menyelesaikan tugas dengan waktu 	<ul style="list-style-type: none"> • disiplin dalam bekerja dan patuh terhadap peraturan • dapat mengatasi tekanan yang datang dengan baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Berhubungan baik dengan sesama rekan kerja dan menganggap mereka seperti keluarga
Ahya Rezqi Aufa	Recovery and Remedial	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja awal masih tergolong rendah namun semakin hari semakin baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman didapat dari pelatihan dan pada saat bekerja • Terkadang kesulitan menemukan solusi masalah kerja namun sering juga dapat diatasi dengan lancar 	<ul style="list-style-type: none"> • Selalu menjaga agar tercipta hubungan baik dengan rekan kerja and menjaga agar • Kritik dan saran sangat dibutuhkan untuk melakukan perbaikan kinerja
Lin Rusmaliyanti	Sales Officer	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat bekerja dengan baik dan mampu mencapai target kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan yang didapat sebagian kecil didapat dari perkuliahan dan lebih banyak saat terjun lapangan • Selalu disiplin karena merupakan motto hidup • Kendala atau kesulitan dalam bekerja diatasi dengan cara meminta pertolongan Allah dan dengan kesungguhan hati 	<ul style="list-style-type: none"> • Selalu menjaga keakraban hubungan terdapat rekan kerja • Kritik dan saran akan diterima dengan lapang dada

Berdasarkan matrik diatas, peneliti menemukan hampir seluruh kinerja baik dari para responden yang berlatar belakang lulusan perbankan maupun para responden berlatar belakang lulusan non perbankan menunjukkan persamaan disetiap aspek-aspek yang dinilai, yaitu dari kemampuan teknis, kemampuan konseptual, dan juga kemampuan hubungan interpersonal semua responden.

Perbedaan yang tampak hanya pada aspek konseptual dimana terlihat pihak lulusan perbankan lebih siap pada ruang lingkup kerja yang didapat. Tentu saja hal ini dikarenakan pihak responden yang berlatar belakang lulusan perbankan lah yang terlebih dahulu memiliki dasar tentang ilmu perbankan. Dan para responden yang merupakan pegawai lulusan non perbankan mendapat pemahaman ketika mereka sudah terjun langsung ke dunia kerjanya.

Tipisnya perbedaan tersebut menurut peneliti hal ini seakan-akan menguatkan komentar negatif terhadap penggunaan Lembaga Pendidikan sebagai sumber tenaga kerja. Sering dinyatakan oleh para komentator tersebut, bahwa tenaga kerja yang berasal dari lulusan pendidikan, baik pendidikan rendah, menengah atau pendidikan tinggi seperti Akademi dan Perguruan Tinggi belum siap pakai. Pendidikan tingkat manapun juga hanya dasar-dasar teori yang dikuasainya. Oleh karena itu para lulusan yang belum punya pengalaman kerja baru dapat dikatakan "siap terbang" dan agar dapat "siap pakai" maka perusahaan yang merekrutnya haruslah memberi tambahan berupa

latihan, atau pendidikan khusus yang ada kaitannya dengan kemampuan dan pengetahuan yang diisyaratkan oleh jabatan yang akan dipangkunya.²²

Berdasarkan matrik diatas dapat peneliti lihat yang pertama dari aspek kemampuan teknis, semua responden baik yang berasal dari lulusan perbankan maupun non perbankan mereka mengaku dapat mengerjakan semua tugas mereka dengan hasil yang baik, selain itu mereka juga dapat menyelesaikan tugas mereka tepat waktu atau sesuai dengan target waktu yang ditentukan.

Yang kedua adalah kemampuan konseptual, berdasarkan pada matrik juga dapat dilihat meskipun para responden yang merupakan lulusan perbankan mempunyai basic ilmu tentang pekerjaannya, namun mereka semua mengaku ilmu yang didapat dari perkuliahan tidak lah cukup untuk menunjang mereka dalam menyelesaikan tugas yang di sandang dengan optimal, untuk itulah mereka tetap harus belajar mengembangkan diri melalui pengalaman kerja dan juga pelatihan-pelatihan yang diikuti.

Menurut peneliti di sinilah peran pemimpin dalam meningkatkan kualitas kinerja seluruh pegawainya maka diadakanlah pelatihan-pelatihan yang mana berdasarkan wawancara dengan ibu Dian pelatihan disini berdasarkan unit-unit kerja masing-masing. Menurut peneliti pelatihan ini akan meningkatkan kinerja mereka yang masih kurang dan akan mempertahankan kinerja mereka yang sudah baik. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari ibu Dian bahwa tidak menutup kemungkinan orang yang lulusan perbankanpun terkadang

²²M. Manullang dan Marihot Manullang, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001). Hlm. 61-62.

menemukan sesuatu yang baru saat mereka sudah berkecimpung di dunia perbankan, seperti perbedaan teori di bangku kuliah dengan praktik di lapangan. Namun setelah mereka semua menjalani pekerjaan mereka dan mengikuti pelatihan-pelatihan lainnya, akhirnya tidak kelihatan lagi perbedaan kinerjanya.²³

Lebih lanjut peneliti menilai berdasarkan data diatas semua responden baik itu merupakan pegawai yang berlatar belakang lulusan perbankan dan lulusan non perbankan mereka adalah orang yang disiplin dalam bekerja, mereka juga merupakan orang yang patuh pada peraturan yang berlaku di tempat kerja. Dan juga kemampuan konseptual lainnya mereka semua mampu mengatasi tekanan dan masalah dalam dengan tenang dan tetap optimal dalam bekerja.

yang ketiga adalah kemampuan hubungan interpersonal, menurut peneliti berdasarkan data diatas baik itu responden yang merupakan lulusan perbankan maupun lulusan non perbankan memiliki kemampuan hubungan interpersonal yang baik, secara garis besar mereka semua mengaku berhubungan baik dengan sesama rekan kerja, selain itu mereka juga mampu menerima dengan lapang dada semua kritik dan saran yang mengarah kepada mereka.

Pendapat ini diperkuat oleh pernyataan dari ibu Dian bahwa, baik pegawai yang berasal dari lulusan perbankan dan lulusan non perbankan sama-sama menunjukkan prestasi kerja yang bagus, mereka dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan dengan hasil yang memuaskan, selain itu juga dalam

²³Dian Natalia Sari, Supervisor sekaligus Operasional manager Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 16 April 2018.

bekerja mereka seakan-akan seperti keluarga, saling membantu dan berhubungan baik.²⁴ Selain itu juga dalam se pengamatan peneliti saat berada di Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, peneliti melihat tampak beberapa pegawai sedang asyik mengobrol dan makan bersama serta sesekali terlihat mereka saling bercanda dan menimbulkan gelak tawa di tempat tersebut.²⁵

²⁴Dian Natalia Sari, Supervisor sekaligus Operasional manager Bank BNI Syariah KCP Banjarmasin, *Wawancara Pribadi*, Banjarmasin, 16 April 2018.