

BAB IV
LAPORAN HASIL PENELITIAN
DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Bank Syariah Mandiri KCP Sentra Antasari

1. Sejarah Singkat Bank Syariah Mandiri

Nilai-nilai perusahaan yang menjunjung tinggi kemanusiaan dan integritas telah tertanam kuat pada segenap insan Bank Syariah Mandiri (BSM) sejak awal pendiriannya.

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

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

menetapkan dan menempatkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

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

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris : Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999. Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No.1/24/KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal

25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik. (www.syariahmandiri.co.id)

Bank Syariah Mandiri KCP Sentra Antasari Banjarmasin berdiri pada tahun 2010 yang mana dulunya sebagai kantor pos pada tahun 2005 terletak di Jl. Pangeran Antasari Nomor 75, dengan bangunan yang terdiri dari empat lantai. Lantai dasar terdapat ruang *Costumer Service*, *Officer* gadai dan Penaksir Gadai. Lantai dua terdiri dari ruang *Teller*, *Operation Officer*, *Back Officer* dan kamar kecil untuk nasabah. Lantai tiga terdiri dari ruangan *marketing*, kepala kantor cabang pembantu, ruang rapat dan kamar kecil untuk pegawai. Lantai empat terdiri dari musholla dan dapur umum. Selain itu di halaman bank terdapat sebuah mesin *Authometric Teller Machine* (ATM). Namun sekarang PT Bank Syariah Mandiri sudah berpindah ke Jl. Pangeran Antasari, Nomor 23, Kelurahan Pekapuran Laut, Kecamatan Banjarmasin Tengah, Kota Banjarmasin, Provinsi Kalimantan Selatan, Kode Pos 70235 tepatnya di depan pasar Antasari Banjarmasin (Ramayana). Kantor Bank Syariah Mandiri yang sekarang terdiri dari tiga lantai. Lantai satu terdapat *banking hall*, ruang utama nasabah bertransaksi

dan dilayani, diantaranya ada mesin ATM (*Authometric Teller Machine*), counter CS dan counter Teller. Selain itu juga terdapat ruang *Back Office* yang berisi ruang kerja operation manager dan *general service* serta ruang brankas penyimpanan. Terdapat satu buah toilet dan locker untuk penyimpanan barang-barang pegawai. Lantai dua terdapat ruang *Branch Manager*, ruang marketing, ruang layanan gadai emas, musholla dan toilet. Lantai tiga terdapat dapur kecil tempat cuci piring, ruang gudang dan ruang kecil seperti musholla. Di atas lantai tiga masih ada *rooftop* tempat menaruh mesin genset. Halaman bank terdapat parkir kendaraan dan juga spanduk-spanduk yang diganti secara berkala. (Wawancara Pribadi, Akhmad Gazali)

2. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri

Visi :

Bank Syariah Terdepan dan Modern.

Misi :

- a. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan. Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- b. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- c. Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah Universal.
- d. Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.

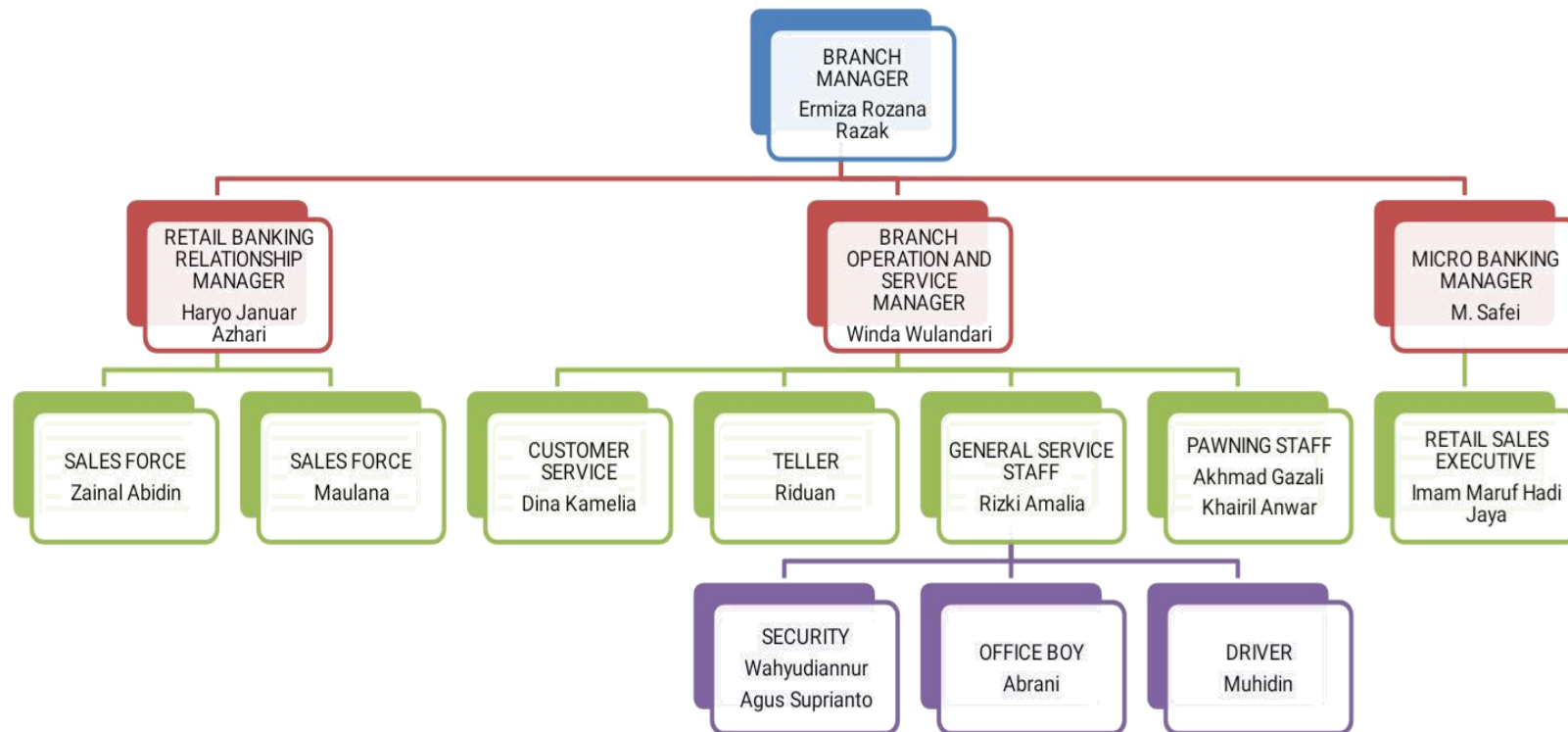
Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.

(www.syariahmandiri.co.id, 2020)

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan merupakan suatu susunan yang dibentuk untuk menghubungkan bagian satu dengan lainnya yang bertujuan menjalin koordinasi antar posisi agar terjalin komunikasi untuk kelancaran operasional pekerjaan dalam perusahaan. struktur organisasi juga merupakan representasi arah komando dan koordinasi yang berbentuk gambar dengan mencantumkan nama posisi dan nama yang menjabat dalam posisi tertentu. (Rizqi, 2019, hlm.31)

GAMBAR I
Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KCP Sentra Antasari



Sumber : Dokumen *Back Office* (Pelaksana SDI) BSM KCP Sentra Antasari

4. Tugas dan Tanggung Jawab Masing-masing Bagian

Dilihat dari struktur organisasi maka terdapat pembagian tugas, wewenang serta tanggung jawab yang diemban dari tiap pagi. Hal ini untuk memperlancar serta mempermudah jalannya pekerjaan dalam aktivitas sehari-hari.

Adapun dari struktur di atas dapat dijelaskan beberapa item penting mengenai pembagian tugas, wewenang serta tanggung jawab , yang antara lain sebagai berikut :

a. Kepala Cabang (Branch Manager)

Kepala Kantor Cabang bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kegiatan operasional bank. Adapun tugas, wewenang serta tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- 1) Mengelola secara optimal sumber daya cabang agar dapat mendukung kelancaran operasi.
- 2) Mengkoordinir Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahunan cabang.
- 3) Menetapkan dan melaksanakan strategi pemasaran produk bank guna mencapai tingkat volume atau sasaran yang telah ditetapkan, baik pendanaan ataupun jasa.

b. Manajer Pemasaran (*Marketing Manager*)

- 1) Menyusun target volume Sasaran Kegiatan Kerja (SKK) dan Rencana Kerja Perusahaan (RKAP) tahunan cabang di bidang pemupukan dana.

- 2) Menyusun taktik dan strategi pemasaran produk perbankan kepada masyarakat dan dunia usaha setempat.
- 3) Mencari nasabah-nasabah baru dengan memperkenalkan dan menawarkan produk perbankan.
- 4) Menambah hal-hal yang berhubungan dengan penagihan dan pengawasan terhadap nasabah.

c. Manajer Operasi (*Operation Manager*)

- 1) Menyelenggarakan pelayanan dan pengadministrasian atas transaksi-transaksi jasa perbankan serta pemupukan dana di kantor cabang pembantu.
- 2) Menyelenggarakan pembukuan *accounting* atas transaksi keuangan di kantor cabang pembantu.
- 3) Menyelenggarakan pengadministrasian dan pemantauan atas transaksi pembiayaan di kantor cabang pembantu.
- 4) Menyelenggarakan pelaporan transaksi kegiatan jasa-jasaperbankan, pemupukan dana, posisi likuiditas dan pembiayaan di kantor cabang pembantu sesuai pedoman atau ketentuan yang berlaku.

d. CS (*Costumer Service*)

- 1) Mengerjakan dan menyelesaikan semua operasional baik berupa tabungan, deposito, inkaso secara umum ataupun operasional pembayaran dan pembukuan.
- 2) Memberikan informasi dan penjelasan kepada nasabah

mengenai produk yang ditawarkan oleh bank atau yang ditanyakan oleh nasabah.

- 3) Memberikan pelayanan kepada setiap nasabah dengan berpedoman pada Sistem Pedoman Operasi yang benar sehingga kedua pihak merasa puas.

b. Pengawas Intern dan Kepatuhan (Internal Control & Compliance Officer)

- 1) Membantu kepala cabang dalam melaksanakan fungsi pengawasan kepada cabangnya.
- 2) Melindungi kekayaan harta bank.
- 3) Memelihara kecermatan dan ketelitian data *accounting*, informasi keuangan serta laporan-laporan lain.
- 4) Memelihara dan meningkatkan efesiensi cabang atau cabang pembantu.
- 5) Mendorong dipatuhinya ketepatan dan kebijakan yang digariskan oleh kantor pusat, kantor cabang maupun Bank Indonesia. Pengawasan Intern dan Kepatuhan membawahi *Internal Control* dan *Compliance Officer*.

c. Pelaksana Administrasi Pembiayaan (Loan Administration Clerk)

- 1) Memastikan bahwa semua pembiayaan, penambahan pembiayaan (*overdraft*) atau *cross clearing* telah mendapat persetujuan pejabat yang berwenang sesuai dengan *limit*.
- 2) Memastikan kebenaran administrasi atas pembiayaan yang

diberikan.

- 3) Memeriksa kelengkapan dan keabsahan nota administrasi pembiayaan (*legal document*).
- 4) Memastikan bahwa fisik jaminan sesuai dengan nilai dan lokasinya.

d. Teller

- 1) Memberikan pelayanan kepada nasabah yang berhubungan dengan penerimaan dan penarikan uang.
- 2) Mencatat semua transaksi yang terjadi setiap hari.
- 3) Membuat laporan atas transaksi-transaksi yang terjadi kemudian dilaporkan kepada bagian pembukuan.

e. AO (*Account Officer*)

- 1) Mendapat calon nasabah pembiayaan yang prospektif.
- 2) Memastikan kelengkapan dokumen aplikasi pembiayaan.
- 3) Menindaklanjuti permohonan pembiayaan nasabah dalam bentuk NAP.
- 4) Memastikan persetujuan atau penolakan pembiayaan yang diajukan.
- 5) Menyelesaikan pembiayaan bermasalah
- 6) Memasarkan produk pendanaan dan haji sesuai strategi pemasaran yang telah ditetapkan.

f. Pelaksana Marketing Support (PMS)

- 1) Memastikan kelengkapan persyaratan penandatanganan akad

dan pencairan pembiayaan nasabah.

- 2) Membuat pengajuan BI/Bank/*Trade Checking*.
- 3) Membuat SP3 atau surat penolakan atas permohonan pembiayaan nasabah yang ditolak.
- 4) Menerbitkan surat peringatan pembayaran kewajiban nasabah.
- 5) Melakukan korespondensi berkaitan dengan pendanaan baik internal maupun eksternal.
- 6) Menyusun laporan portofolio dan *profitability* nasabah, baik pembiayaan maupun pendanaan.
- 7) Memelihara data profil nasabah pendanaan.
- 8) Menyusun laporan pencapaian target

g. OO (*Operation Officer*)

- 1) Memastikan terkendalinya biaya operasional dengan efisien dan efektif.
- 2) Memastikan dan mengelola transaksi harian operasional telah sesuai dengan ketentuan SOP yang telah ditetapkan.
- 3) Mengelola semua kegiatan administrasi, dokumentasi dan kewajiban pelaporan dilaksanakan dengan peraturan yang berlaku.
- 4) Memastikan ketersediaan dan keamanan dokumen berharga bank, pin kartu ATM ataupun *key access* layanan *e-banking*.
- 5) Mengkoordinasi dan menetapkan serta mengevaluasi target kerja seluruh karyawan bawahan langsung.

h. Pelaksana SDI / BO (*Back Office*)

- 1) Melaksanakan transaksi transfer keluar dan masuk sesuai dengan ketentuan SOP yang berlaku.
- 2) Memelihara administrasi dan dokumen seluruh transaksi.
- 3) Menjaga kerahasiaan *password* yang menjadi wewenang.
- 4) Menggunakan wewenang limit transaksi operasional sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 5) Memastikan kelengkapan pemenuhan dokumen pembiayaan sebelum dicairkan.
- 6) Memelihara dokumen pencairan dan dokumen legal pembiayaan dengan tertib dan aman.
- 7) Menyediakan informasi data nasabah.
- 8) Memenuhi data dan informasi jaminan.
- 9) Membebankan biaya administrasi pembiayaan dan biaya lainnya yang terkait.
- 10) Melaksanakan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor.
- 11) Melakukan administrasi dan pengarsipan terhadap seluruh dokumen terkait pelaporan.

i. Driver

- 1) Mengantarkan karyawan yang hendak berkepentingan dengan nasabah.
- 2) Menjaga mobil yang menjadi tanggung jawabnya.

j. Satpam

- 1) Menjaga keamanan di lingkungan Bank Syariah Mandiri.
- 2) Melindungi fasilitas yang ada di Bank Syariah Mandiri.
- 3) Memberi informasi kepada nasabah Bank Syariah Mandiri.

(www.syariahamandiri.co.id, 2020)

5. Produk dan Jasa yang Ditawarkan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Sentra Antasari

Tidak semua produk dan jasa yang ada di kantor pusat Bank Syariah Mandiri tersedia di Bank Syariah Mandiri KCP Sentra Antasari ini. Hanya sebagian produk dan jasa yang ada, yaitu meliputi produk pendanaan, produk jasa dan produk pembiayaan. Di bawah ini akan dibahas secara singkat mengenai beberapa produk tersebut.

a. Produk Pendanaan :

1) Tabungan BSM

Yaitu tabungan dalam mata uang rupiah yang penarikan dan penyetorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam kas dibuka di konter BSM atau juga bisa melalui ATM.

2) Tabungan Mabrur BSM

Yaitu tabungan dalam mata uang rupiah yang digunakan untuk membantu nasabah dalam pelaksanaan ibadah haji dan umroh.

3) Tabungan BSM Investa Cendekia

Yaitu tabungan berjangka yang digunakan untuk keperluan uang pendidikan dengan sejumlah setoran bulanan tetap (*installment*)

yang mana tabungan jenis ini juga dilengkapi dengan perlindungan asuransi.

4) Tabungan Berencana BSM

Yaitu tabungan berjangka yang memberikan keuntungan nisbah bagi hasil berjenjang serta kapasitas bagi penabung ataupun ahli waris untuk pencapaian target dana yang telah disimpan pada waktu yang diinginkan.

5) Tabungan Simpatik BSM

Tabungan berdasarkan prinsip wadi'ah yang penarikannya bisa dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat yang telah disepakati bersama.

6) TabunganKu

Tabungan ini untuk perorangan dengan syarat yang sangat mudah dan ringan yang diterbitkan secara bersama oleh bank-bank yang ada di Indonesia agar menumbuhkan budaya menabung dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

7) Tabungan Qurban BSM

Tabungan ini dalam mata uang rupiah yang digunakan untuk membantu nasabah dalam merencanakan ibadah qurban dan aqiqah. Pelaksanaannya bekerjasama dengan Badan Amil Qurban.

8) Deposito BSM

Deposito BSM adalah investasi berjangka dalam waktu tertentu

menggunakan mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan dengan prinsip *mudharabah muthlaqah*.

9) Deposito BSM Valas

Investasi berjangka waktu tertentu dengan menggunakan mata uang dolar yang dikelola berdasarkan prinsip *mudharabah muthlaqah*.

10) Giro BSM

Giro BSM adalah sarana penyimpanan dana menggunakan mata uang rupiah untuk kemudahan transaksi yang dikelola berdasarkan prinsip *wadi'ah yad adh-dhamanah*

11) Giro BSM Valas

Giro BSM Valas merupakan sarana penyimpanan dana dengan menggunakan mata uang US Dolar untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan *wadi'ah yad adh-dhamanah*

b. Produk-produk Jasa

1) BSM Mobile Banking GPRS (BSM MBG)

BSM MBG adalah layanan transaksi perbankan (non tunai) melalui *mobile phone* (handphone) berbasis GPRS.

2) BSM Net Banking

BSM Net Banking merupakan layanan transaksi perbankan dalam bentuk non tunai melalui internet.

3) BSM Card

Kartu yang digunakan untuk transaksi perbankan melalui ATM maupun mesin kredit.

4) Sentra Bayar BSM

Layanan pembayaran beragam tagihan-tagihan. Seperti tagihan telepon,ponsel maupun listrik.

5) PPBA (Pembayaran Melalui Menu Pemindahan Bukuan di ATM)

PPBA adalah layanan pembayaran tagihan institusi atau lembaga seperti lembaga pendidikan, asuransi, lembaga khusus, maupun lembaga keuangan non bank melalui pemindahan buku di ATM.

6) BSM *Electronic Payroll*

Layanan ini adalah layanan yang digunakan untuk pembayaran gaji suatu perusahaan atau institusi.

c. Produk-produk Pembiayaan

Produk pembiayaan yang ada di Bank Syariah Mandiri KCP Sentra Anatasari ini hanya ada tiga dari delapan produk pembiayaan yang ada di Bank Syariah Mandiri kantor pusat. Produk produk pembiayaan tersebut antara lain:

1) BSM Implan

Pembiayaan konsumen dalam valuta rupiah yang diberikan oleh bank kepada karyawan tetap perusahaan yang mana

pengajuannya dilakukan secara masal atau berkelompok.

2) Pembiayaan Dana Berputar

Pembiayaan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan modal kerja sementara dan bukan untuk *permanent working capital*.

Pembiayaan ini bersifat *self liquidating* dengan menurunnya aktivitas bisnis pada periode yang terkait.

3) Pembiayaan Pensiunan

Pembiayaan ini digunakan untuk para pensiunan. (Wawancara Pribadi, Akhmad Gazali)

B. Penyajian Data

1. Deskripsi Hasil Wawancara

a. Strategi Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Sentra Antasari

Dalam sebuah organisasi , sumber daya manusia sangat besar peranannya dalam mengelola sebuah organisasi tidak terkecuali pada bank. Salah satu kunci sukses Bank Syariah Mandiri KCP Sentra Antasari terletak pada upaya pengembangan SDM yang cukup baik. Kualitas sumber daya manusia Bank Syariah Mandiri KCP Sentra Antasari sangat diperhatikan dengan memberikan pelatihan berkelanjutan kepada seluruh karyawan demi mengembangkan kompetensi. Bank Syariah Mandiri dalam rangka

meningkatkan kualitas sumber daya manusia memiliki strategi manajemen sumber daya manusia. Adapun yang dilakukan oleh divisi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Sentra Antasari adalah:

Strategi pertama divisi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri KCP Sentra Antasari adalah adanya proses perencanaan (*Planning*). Dalam hal perencanaan, BSM KCP Sentra Antasari sudah memiliki standar mengenai kebutuhan pegawai di kantornya. Namun hal itu juga tetap disesuaikan dengan kebutuhan SDM dari pusat maupun Kantor Cabang (KC). Penambahan SDM terjadi jika bagian Sumber Daya Insani (SDI) menerima laporan dari kantor pusat atau KC yang menyatakan bahwa KC tersebut membutuhkan tambahan karyawan dan jika terdapat perencanaan untuk ekspansi perusahaan. Dalam membuat perencanaan tersebut, bagian SDI akan melakukan koordinasi dengan *operational officer* di kantor cabang yang membutuhkan karyawan maupun dengan SDI lainnya mengenai pendistribusian SDM yang dibutuhkan. Selain itu, dalam proses perencanaan (*Planning*) BSM KCP Sentra Antasari juga menetapkan rencana-rencana yang akan dilaksanakan untuk minggu selanjutnya. Pada hari jum'at kepala cabang beserta seluruh karyawan akan rapat untuk membahas rencana-rencana yang akan dilaksanakan pada minggu yang akan datang.

Strategi kedua untuk meningkatkan kinerja karyawan di BSM KCP Sentra Antasari yaitu adanya proses pelatihan (*Training*). Semua karyawan yang dinyatakan diterima bekerja di BSM Sentra Antasari akan dilatih atau *training* terlebih dahulu sebelum memulai bekerja. Setiap karyawan dilatih untuk benar-benar memahami dan mengerti pekerjaannya masing-masing melalui *Standard Operating Procedure* (SOP) setiap divisi dan tugas masing-masing. Selama masih proses pelatihan (*Training*) karyawan akan didampingi dan biasanya pelatihan ini diadakan di kantor pusat, biaya dan fasilitas ditanggung sepenuhnya oleh kantor pusat. Bahkan dalam hal pelatihan (*Training*) ini ada yang disekolahkan sampai beberapa bulan sampai satu tahun. Setelah dilatih dan siap untuk bekerja maka karyawan tersebut akan dipantau perkembangannya. Khusus CS dan *Teller* setiap minggunya akan diuji kemampuannya dalam hal seperti apa karyawan tersebut melayani nasabah. Semua karyawan yang berhubungan dengan nasabah ini disebut *Role Play*. Begitu juga karyawan yang lain, semua karyawan tersebut akan bergiliran diuji sesuai tugas dan kemampuannya.

Strategi ketiga adalah adanya pemantauan atau monitoring aktivitas harian terhadap seluruh karyawan di BSM KCP Sentra Antasari. Pemantauan dengan tujuan memeriksa terhadap proses objek untuk mengevaluasi kondisi atau kemajuan menuju tujuan

hasil manajemen atas efek tindakan untuk mempertahankan manajemen yang sedang berlangsung. Biasanya *Branch Manager* meminta aktivitas harian dari pagi masuk kerja sampai habis jam kerja apa saja yang dilakukan karyawan tersebut dan apa saja hasil yang didapat dari pekerjaan tersebut. Aktivitas harian tersebut dimasukkan ke dalam laporan harian (*Daily Report*) dan setiap hari jam'at *Daily Report* tersebut akan dilaporkan kepada pimpinan agar pimpinan tersebut dapat memeriksa dan dapat mengetahui apa saja aktivitas yang dilakukan oleh karyawan setiap harinya.

Strategi keempat untuk meningkatkan kinerja karyawan di BSM KCP Sentra Antasari adalah dengan memahami seluruh karyawan terhadap produk syariahnya melalui sharing produk dan sharing literasi syariah. Karyawan dituntut memahami akad-akad dan materi tentang literasi syariah. Biasanya di BSM KCP Sentra Antasari pemahaman mengenai produk syariah ini dilaksanakan satu minggu sekali, ada materi pembelajaran mengenai literasi syariah. Tujuan dari adanya pembelajaran sharing produk dan sharing literasi syariah ini adalah agar semua karyawan lebih mudah menjelaskan kepada nasabah mengenai akad dan hukum syariah terhadap produk-produk yang dijual. Selain itu, dengan adanya pembelajaran mengenai produk syariah ini juga diharapkan seluruh karyawan dapat menambah wawasan dan pengetahuannya.

Strategi kelima divisi sumber daya manusia untuk

meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Syariah Mandiri KCP Sentra Antasari adalah adanya penghargaan (*Reward*) yang diberikan pimpinan kepada setiap karyawan yang berprestasi. Setiap prestasi dan pencapaian-pencapaian yang dilakukan oleh karyawan akan diapresiasi oleh pimpinan. Selain berupa uang apresiasi terhadap karyawan yang berprestasi tersebut bisa juga dalam bentuk lain seperti umroh gratis. Semakin besar pencapaian dan prestasi yang dilakukan oleh karyawan maka semakin besar pula *reward* yang akan diterima oleh karyawan tersebut dan semakin besar pula kompensasi yang akan didapatkan. Kalau setiap target dapat dicapai dengan baik maka promosi jabatan akan cepat naik. Diharapkan dengan cara tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Syariah Mandiri KCP Sentra Antasari sealian itu juga diharapkan karyawan termotivasi melakukan pencapaian dan prestasi-prestasi yang besar untuk kemajuan BSM KCP Sentra Antasari. (Wawancara Pribadi, Imam Ma'ruf Hadi Jaya)

b. Kendala dan Tantangan yang Dihadapi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Sentra Antasari dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan

Kebutuhan bank syariah akan sumber daya manusia yang memiliki *basic skills* ekonomi keuangan syariah yang bermutu dan kompeten tentu sangatlah tinggi. Pertumbuhan dan perkembangan bank syariah yang cepat tentu sangat menggembirakan, tapi juga

menghadapi sejumlah kendala. Beberapa kendala yang dialami bank syariah pun harus diidentifikasi agar kendala yang nantinya muncul dalam penerapan strategi divisi manajemen sumber daya manusia seperti halnya kendala-kendala yang dihadapi bank syariah yang adalah sulitnya para karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Semua karyawan diberikan target oleh pimpinan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab per divisinya. Dalam hal peningkatan kinerja karyawan terjadi kendala karena karyawan sangat sulit untuk mencapai target yang telah diberikan tersebut. Sulitnya karyawan dalam mencapai target yang telah diberikan tentu akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan divisi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja para karyawannya. Selain itu, kendala yang dihadapi divisi sumber daya manusia Bank Syariah Mandiri KCP Sentra Antasari adalah kebanyakan dari karyawan tidak berani jika ditempatkan pada bidang *marketing* atau pemasaran. Banyak karyawan yang tidak bertahan lama jika ditempatkan di bidang pemasaran karena sulitnya para karyawan tersebut mencapai target di bidang pemasaran tersebut. Sebagaimana kita ketahui bahwa kunci sebuah bisnis itu terletak pada bagaimana pemasarannya, begitu juga pada sebuah bank. Para karyawan tidak berani ditempatkan pada divisi pemasaran karena menganggap bidang pemasaran merupakan beban besar yang harus ditanggung oleh seorang karyawan karena

besarnya target yang ditetapkan.(Wawancara Pribadi, Imam Ma'ruf Hadi Jaya)

C. Analisis Data

1. Analisis Strategi Divisi Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Bank Syariah Mandiri KCP Sentra Antasari

Analisis yang telah dilakukan penulis menunjukkan bahwa teori mengenai sumber daya manusia sudah diterapkan oleh Bank Syariah Mandiri KCP Sentra Antasari Banjarmasin sesuai dengan teori yang ada dalam manajemen sumber daya manusia yaitu teori mengenai perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan sebagai suatu proses evaluasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

a. Proses Perencanaan (*Planning*)

Dalam proses perencanaan, BSM KCP Sentra Antasari telah memiliki standar tentang kebutuhan karyawan di kantornya. Namun tetap disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia dari kantor pusat ataupun kantor cabang. SDM akan mengalami penambahan jika bagian Sumber Daya Insani (SDI) menerima laporan dari kantor pusat maupun kantor cabang bahwa kantor tersebut membutuhkan tambahan karyawan, ataupun jika terdapat rencana ekspansi perusahaan. dalam membuat perencanaan tersebut, bagian SDI akan melakukan koordinasi dengan OO (*Operational Officer*) di kantor cabang yang membutuhkan karyawan tersebut. Selain itu, dalam hal perencanaan BSM KCP Sentra

Antasari juga sudah merencanakan atau menentukan target-target yang harus dicapai oleh karyawan dalam waktu yang akan datang.

b. Proses Perekrutan (*Recruitment*)

Bank Syariah Mandiri adalah salah satu lembaga perbankan di Indonesia. Lembaga perbankan ini memiliki sistem perekrutan dengan spesifikasi-spesifikasi yang telah ditentukan. Informasi lowongan kerja di BSM ini akan disebar pihak bank melalui media cetak seperti koran, media sosial seperti instagram ataupun *website* perusahaan. Agar mendapatkan karyawan yang baik maka perusahaan melakukan seleksi yang dimulai ketika pelamar mengajukan surat lamaran pekerjaannya ke BSM KCP Sentra Antasari dan berakhir pada saat dilakukannya keputusan pengangkatan karyawan oleh pimpinan. Surat lamaran tersebut akan diproses untuk menentukan pelamar tersebut layak atau tidaknya sebagai karyawan perusahaan. Dalam setiap tahap seleksi diberlakukan sistem gugur. Seleksi ini adalah proses untuk mencari tenaga kerja yang dicari oleh perusahaan dan sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan. Seleksi karyawan pada BSM bukanlah hal yang mudah karena untuk menentukan karyawan yang benar-benar produktif harus dengan seleksi yang selektif pula. Jika karyawan yang diterima bekerja adalah karyawan yang produktif maka tentu itu akan sangat berpengaruh terhadap kemajuan BSM. Karyawan BSM adalah aset perusahaan, yang selalu berusaha meningkatkan diri dalam perusahaannya dan tentu hal itu akan menunjang pencapaian

produktivitas perusahaan.

c. Proses Pendidikan dan Pelatihan (*Education and Training*)

Untuk menjaga kualitas kinerja Bank Syariah Mandiri yaitu dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan berkesinambungan untuk para karyawannya. BSM memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Langkah yang dilakukan oleh BSM KCP Sentra Antasari yaitu dengan pelatihan dan pengembangan *skill* karyawan tersebut. *Skill* yang dikembangkan tersebut meliputi *hard skill* dan *soft skill*. *Hard Skill* yaitu keterampilan pengetahuan dan kemampuan teknis yang berhubungan dengan kompetensi inti untuk setiap bidang keilmuan kelulusan. Misalnya, karyawan lulusan akuntansi harus pandai dan menguasai analisis laporan keuangan, penyusunan anggaran dan sebagainya. Sedangkan *soft skill* pada dasarnya adalah keterampilan personal, yaitu keterampilan khusus yang bersifat non teknis, tidak berwujud, dan berbentuk kepribadian yang menentukan kekuatan seseorang misalnya sebagai seorang pemimpin, pendengar yang baik, bertanggung jawab, disiplin, dan sebagainya. SDM yang unggul merupakan penopang utama agar menjadi pemimpin pasar dan lkomotif pengembangan perbankan syariah Indonesia. Agar melahirkan SDM yang unggul BSM, menumbuhkan budaya pembelajaran secara berkelanjutan dan tentu saja didukung dengan fasilitas yang sangat baik dan disediakan oleh kantor pusat. BSM telah menyediakan sarana peningkatan kualitas

SDM melalui beragam fasilitas pendidikan dan pelatihan (*education and training*) yang terdiri dari :

- 1) Program Pelatihan Berbasis Kompetensi
- 2) *E- Learning*
- 3) *Learning Centre*

Selain itu, Bank Syariah Mandiri juga memiliki program peningkatan integritas karyawan melalui :

- 1) Forum Doa pagi, semua jajaran direksi Bank Syariah Mandiri beserta seluruh karyawan kantor pusat bertemu untuk membahas kinerja mingguan serta informasi-informasi terkini.
- 2) Setiap hari rabu mengadakan pengajian di kantor pusat di Jalan Lambung Mangkurat.
- 3) Setiap hari jum'at membaca Al-Qur'an, Al-Makhsurat dan ceramah agama di kantor masing-masing.

Penyediaan dan pengembangan sarana peningkatan kualitas SDM sudah menjadi komitmen Bank Syariah Mandiri dan seluruh karyawannya. Komitmen tersebut dilakukan dalam rangka mendukung keberadaan Bank Syariah Mandiri sebagai Bank Syariah terbesar di Indonesia dan terkuat se-Asia Pasifik.

d. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantau (*monitoring*) adalah aktivitas yang ditujukan untuk memberikan informasi tentang sebab dan akibat dari suatu kebijakan yang sedang dilaksanakan. *Monitoring* diperlukan agar kesalahan awal

dapat segera diketahui dan dapat dilakukan tindakan perbaikan, sehingga mengurangi risiko yang lebih besar. *Monitoring* bertujuan untuk mengamati/mengetahui perkembangan dan kemajuan para karyawan, identifikasi permasalahan yang dihadapi para karyawan serta antisipasi atau upaya pemecahannya.

Pemantauan yang dilakukan oleh pimpinan BSM KCP Sentra Antasari bertujuan memeriksa terhadap proses objek untuk mengevaluasi kondisi dan kemajuan menuju tujuan hasil manajemen atas hasil kinerja karyawan untuk mempertahankan manajemen yang sedang berlangsung. Biasanya kepala cabang akan meminta aktivitas harian para karyawan dari pagi masuk kerja sampai dengan sore harinya selesai jam kerja. Apa saja yang dilakukan oleh para karyawan dan hasil apa yang mereka dapatkan akan dipantau oleh kepala cabang, yang mana aktivitas harian tersebut dimasukkan para karyawan ke dalam laporan harian (*Daily Report*) dan setiap hari jum'at dilaporkan kepada kepala cabang untuk diperiksa dan dilakukan evaluasi.

e. Kompensasi dan Penghargaan (*Compensation and Reward*)

Mengenai kompensasi, tentu Bank Syariah Mandiri memberikan gaji setiap bulannya kepada para karyawan yang bekerja, dan juga memberikan penghargaan kepada karyawan yang statusnya tetap. Gaji yang didapat karyawan setiap bulannya akan berbeda-beda tergantung dengan pencapaian target yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

Semakin besar pencapaian targetnya maka akan semakin besar pula gaji yang akan diberikan oleh perusahaan. selain itu, Bank Syariah Mandiri juga akan memberikan penghargaan (*reward*) bagi karyawan yang berprestasi. Penghargaan (*reward*) tersebut bisa berupa uang dan bonus, namun juga ada yang berupa umroh gratis. Hal tersebut dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya agar termotivasi untuk bekerja lebih produktif lagi. Karena karyawan yang produktif tentu akan membuat sebuah perusahaan semakin mengalami kemajuan.

2. Analisis Kendala Divisi Sumber Daya Manusia yang Dihadapi BSM KCP Sentra Antasari untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Kebutuhan bank syariah akan sumber daya manusia yang memiliki *basic skill* ekonomi keuangan syariah yang bermutu dan kompeten sangatlah tinggi. Pertumbuhan dan perkembangan bank syariah yang cepat tentu akan sangat menggembirakan ,tapi juga akan menghadapi sejumlah kendala. Beberapa kendala yang dialami bank syariah pun harus diidentifikasi agar kendala yang nantinya muncul dalam menerapkan strategi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat teratasi. Kendala yang dihadapi Bank Syariah Mandiri diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Sumber Daya Manusia

Tidak memadai dan tidak imbangnya sumber daya manusia yang memiliki latar belakang disiplin ilmu bidang keuangan syariah dengan

diiringi banyaknya bank syariah sekarang. Terbatasnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kualifikasi dalam perbankan syariah masih langka. Sumber daya manusia yang memiliki *basic skill* masih kurang dan sulit didapatkan. *Basic skill* ekonomi keuangan syariah sangat penting sebagai pondasi dalam melangkah dan berkecimpung di perbankan syariah. Apabila kemampuan dan juga pengetahuan tersebut tidak dimiliki maka bisa dipastikan sumber daya manusia yang ada tidak mampu menghadapi tantangan dalam perbankan syariah yang sekarang mengalami persaingan yang ketat.

Selain itu juga terjadi kendala dalam penempatan sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan keahlian dan kompetensinya. Kurangnya SDM yang berkompeten tentu akan memunculkan ketidakpahaman mengenai perbankan syariah. Sehingga dikhawatirkan hal tersebut dapat melanggar kepatuhan syariah, misalnya memunculkan praktik-praktik yang tidak halal seperti manipulasi informasi, menerima hadiah dalam rangka pencairan pembiayaan, merubah akad dengan sepihak ataupun memberikan pelayanan dengan mutu rendah. Hal itu tentu saja akan berakibat kepada terancamnya reputasi perbankan syariah secara keseluruhan. Sebab tentu saja akan sulit menjalankan strategi manajemen sumber daya manusia jika tidak dibarengi dengan kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan standar yang diinginkan dan ditetapkan. Maka dari itu, BSM selalu memberikan pelatihan kepada karyawannya untuk mengatasi masalah

sumber daya manusia tersebut.

b. Kurangnya Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi kerja sangat penting bagi sebuah perusahaan, tak terkecuali pada Bank Syariah Mandiri. Karena dengan motivasi kerja yang tinggi produktivitas tinggi pun dapat dicapai. Dengan motivasi kerja yang kuat maka daya dorongnya pun akan semakin kuat juga untuk meningkatkan kinerja.

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan akan bisa menjiwai pekerjaannya. Mereka tentu akan bekerja dengan pikiran dan hati mereka. Oleh karena itu mereka memandang bahwa pekerjaan yang mereka geluti adalah bukan sebagai beban dan kewajiban, terlepas dari itu pekerjaan adalah sarana berkarya dan mengembangkan diri.

Kurangnya motivasi kerja karyawan membuat PT Bank Syariah Mandiri menyadari bahwa diperlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi yang kuat untuk dapat memenuhi tujuan perusahaan dan juga tuntutan pelanggannya. Oleh karena itu untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawannya bank syariah mendorongnya dengan memberikan penghargaan-penghargaan bagi setiap karyawan yang berprestasi dan mencapai target yang besar untuk perusahaan.