

BAB IV

PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. PENYAJIAN DATA

1. Gambaran Umum PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin

a. Sejarah Singkat PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin

Sejak berdiri pada tahun 1946, Bank Negara Indonesia (BNI), merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. BNI mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia, yakni ORI atau Oeang Republik Indonesia, pada malam menjelang tanggal 30 Oktober 1946, hanya beberapa bulan sejak pembentukannya. Hingga kini, tanggal tersebut diperingati sebagai hari Keuangan Nasional, sementara hari pendiriannya yang jatuh pada tanggal 15 Juli ditetapkan sebagai Hari Bank Nasional (Wawancara dengan Muhammad Yunie, 04 Februari 2019).

Dengan berlandaskan pada Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998, pada tanggal 29 April 2000 didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI dengan 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Selanjutnya UUS BNI terus berkembang menjadi 28 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu (<http://www.bnisyariah.co.id/> hlm. 46).

BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin yang berdiri tanggal 29 April 2000 berstatus sebagai Unit Usaha Syariah (UUS), kemudian pada tahun 2010 menjadi Bank Umum Syariah (BUS). BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin mulai bergerak dibidang jasa perbankan syariah. Pada awal berdirinya tahun 2000 menempati ruko di jalan Veteran di Kelurahan Kuripan Kecamatan Banjarmasin Timur. Kemudian pada tahun 2003 pindah ke Jalan A. Yani KM.1 dengan menyewa ruko yang letaknya lebih strategis lagi di tepi jalan raya (sekarang menjadi toko Hape Word). Sejak tahun 2007 sampai sekarang menempati ruko di tepi jalan raya, yaitu di Jalan A. Yani, KM. 4,5 No.385 Kel. Kebun Bunga, Kec. Banjarmasin Timur (Wawancara dengan Muhammad Yunie, 11 Februari 2019).

Bangunan BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin terdiri dari tiga lantai, dimana lantai dasar untuk ruangan tempat bekerja karyawan bagian pemasaran pembiayaan, musholla, ruang server dan dapur umum. Lantai dua terdiri dari *banking hall* (unit pelayanan), teller, customer service, unit operasional dan ruangan pimpinan. Lantai tiga terdiri dari ruangan bagian umum, pemasaran dana dan *collection*. Selain itu, terdapat satu buah Anjungan Tunai Mandiri (ATM), satu buah pos penjaga keamanan, sedangkan toilet disediakan pada setiap lantai, sekarang BNI syariah Kantor Cabang Banjarmasin memiliki dua Kantor Cabang Pembantu, yaitu di Sungai Danau dan Batulicin (Wawancara dengan Muhammad Yunie, 11 Februari 2019).

b. Landasan Hukum PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin

- 1) Undang-Undang No.10 tahun 1998.
- 2) Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 32/23/Kep/Dir tanggal 12 mei 1999 tentang Bank Umum berdasarkan prinsip syariah, perubahan kegiatan usaha, dan pembukuan kantor cabang syariah.
- 3) Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 32/23/Kep/Dir tanggal 12 mei 1999 tentang Bank Umum berdasarkan prinsip syariah.
- 4) Peraturan Bank Indonesia No. 2/7/PBI/2000 tanggal 27 Februari 2000 tentang Giro Wajib Minimum dalam rupiah dan valuta asing bagi bank umum yang telah melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah.
- 5) Peraturan Bank Indonesia No. 2/14/PBI/2000 tanggal 9 juni 2000 tentang perubahan atas peraturan Bank Indonesia No. 1/3/PBI/1999 tentang penyelenggaraan kliring lokal dan penyelesaian akhir transaksi pembayaran antar bank atas kliring lokal.
- 6) Peraturan Bank Indonesia No. 2/9/PBI/2000 tanggal 23 juni 2000 tentang pasar uang antara Bank berdasarkan prinsip syariah.
- 7) Peraturan Bank Indonesia No. 2/9/PBI/2000 tanggal 23 juni 2000 tentang sertifikat Wadiah Bank Indonesia.
- 8) Buku petunjuk pendirian Bank Syariah.

b. Visi dan Misi PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin**1) Visi**

Untuk meningkatkan kinerjanya, PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin menerapkan Visi sebagai berikut: “Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja” (<http://www.bnisyariah.co.id/> hlm. 57)

2) Misi

Untuk mewujudkan suatu visi, maka harus didukung dengan suatu misi. Adapun misi yang diterapkan oleh PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin sebagai berikut (<http://www.bnisyariah.co.id/> hlm. 57):

- a) Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
- b) Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan.
- c) Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor
- d) Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah.
- e) Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.

c. Budaya Kerja PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin

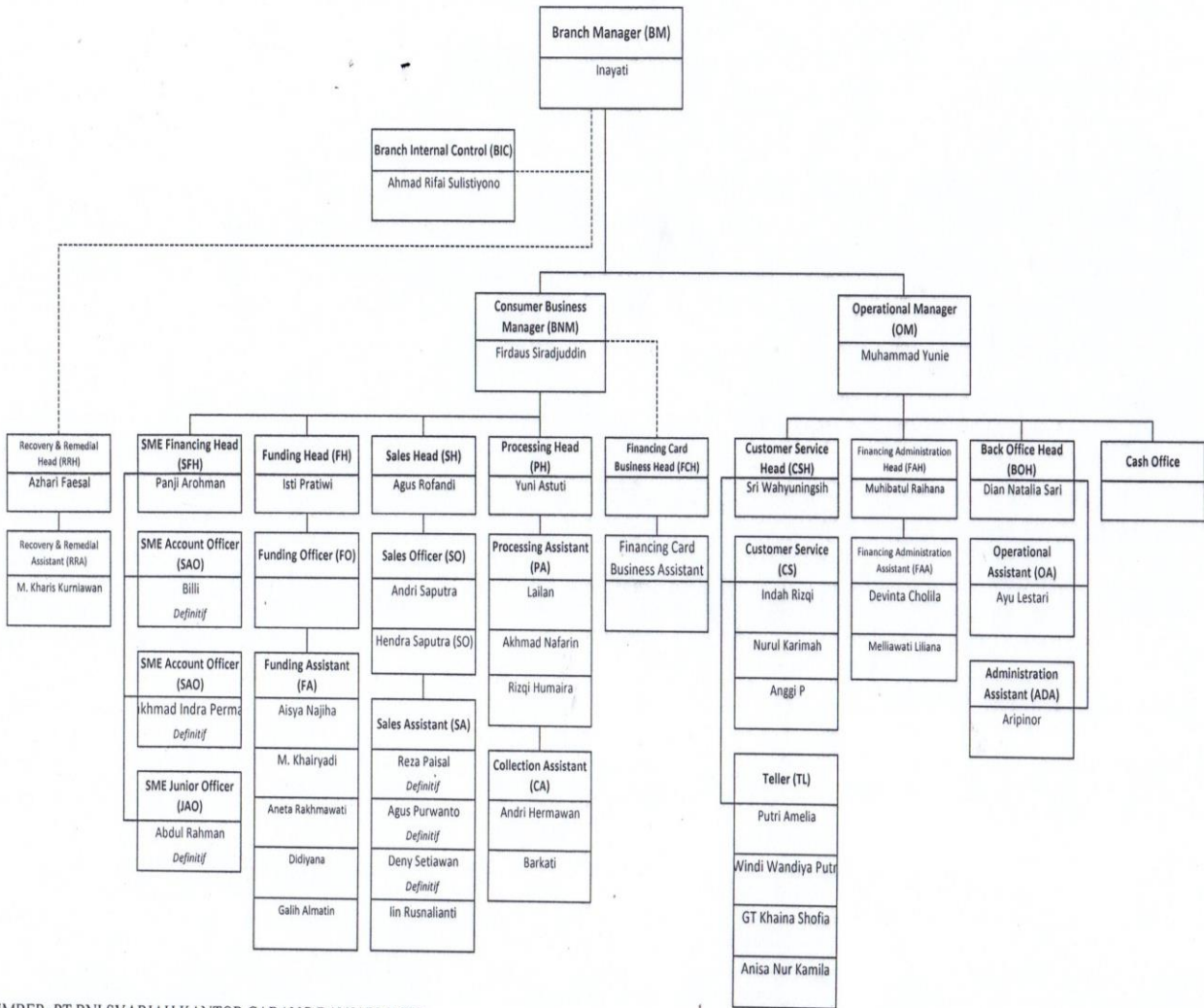
Budaya kerja adalah nilai-nilai (*values*) dan keyakinan (*beliefs*) yang menjadi pedoman dalam perilaku, yang dinilai penting bagi kelangsungan suatu organisasi. Organisasi yang unggul dan bertahan dalam jangka waktu yang lama terbukti merupakan organisasi yang memiliki budaya kerja yang kokoh serta menunjang visi organisasi. Budaya kerja BNI syariah adalah sebagai berikut (<http://www.bnisyariah.co.id/> hlm. 58):

- 1) Amanah
 - a) Jujur dan menepati janji
 - b) Bertanggung jawab
 - c) Bersemangat untuk menghasilkan karya terbaik
 - d) Bekerja ikhlas dan mengutamakan niat ibadah
 - e) Melayani melebihi harapan
- 2) Jama'ah
 - a) Peduli dan berani memberi maupun menerima umpan balik yang konstruktif
 - b) Membangun sinergi secara professional
 - c) Membagi pengetahuan yang bermanfaat
 - d) Memahami keterkaitan proses kerja
 - e) Memperkuat kepemimpinan yang efektif

d. Struktur Organisasi PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin

Untuk memberikan gambaran yang jelas dan tegas mengenai pola hubungan kerja, wewenang serta tanggung jawab dalam organisasi, maka biasanya akan disusun dan diatur dalam suatu struktur organisasi pada BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin dapat dilihat pada gambar berikut:

GAMBAR 1.1
 STRUKTUR ORGANISASI
 PT BNI SYARIAH KANTOR CABANG BANJARMASIN



SUMBER: PT BNI SYARIAH KANTOR CABANG BANJARMASIN

e. Job Description PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin

Berdasarkan struktur organisasi tersebut di atas, maka dapat diketahui *job description*nya sebagai berikut:

1) **Branch Manager (BM)**

- a) Memimpin dan bertanggung jawab penuh atas seluruh aktifitas kantor cabang syariah dan kantor pembantu syariah terutama dalam hal meningkatkan kualitas *assets* dan *liabilities*, mutu layanan yang unggul terhadap nasabah, pengembangan dan pengendalian usaha serta pengelolaan administrasi cabang sehingga dapat memberikan kontribusi laba yang nyata terhadap BNI.
- b) Bertanggung jawab sepenuhnya untuk membina dan mengembangkan kepegawaian kantor cabang syariah dan kantor cabang pembantu syariah dalam usaha meningkatkan prestasi dan mutu kerja para pegawai.
- c) Bertanggung jawab sepenuhnya atas pelaksanaan fungsi manajemen secara optimal melalui pembentukan komite-komite yang melibatkan kantor cabang syariah dan kantor cabang pembantu syariah secara kesinambungan sehingga berjalan dan berfungsi secara efektif.
- d) Memimpin dan berperan aktif terhadap perkembangan implementasi *Office Channeling* produk BNI Syariah pada Kantor Cabang Konvensional di bawah kelolaannya.

- e) Memimpin dan bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan prinsip mengenal nasabah (PMN) atau *Know Your Customer* (KYC) sesuai ketentuan yang berlaku di Kantor Cabang Syariah dan Kantor Cabang Pembantu syariah.

2) ***Operational Manager (OM)***

- a) Memimpin, membina, mengembangkan dan bertanggung jawab penuh atas seluruh aktifitas pelayanan nasabah di kantorcabang syariah dengan mengupayakan pelayanan yang optimal sesuai prosedur yang berlaku.
- b) Memimpin dan berpartisipasi aktif terhadap unit yang dikelolanya dalam memantau dan memastikan bahwa perbaikan/penyempurnaan atas temuan hasil pemeriksaan audit (internal/eksternal) telah dilakukan sesuai dengan rencana/saran perbaikan/penyempurnaan yang diberikan oleh auditor.
- c) Memastikan brosur dan alat promosi terpasang secara rapi dan lengkap, sesuai standar BNI Syariah.
- d) Memimpin dan mengelola kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan produk dana BNI Syariah yang dilakukan oleh para penyedia dan asisten di unit pelayanan nasabah.

3) ***Recovery Remedial Head (RRH)***

- a) Berperan aktif dalam mendukung/mensupport berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (*service culture enhancement*).

- b) Memimpin dan berperan aktif dalam penyelesaian temuan audit internal dan eksternal BNI Syariah.

4) *Recovery & Remedial Divisional (RRM)*

- a) Pemantau proses penagihan dan memantau penyelesaian kewajiban pembiayaan.
- b) Pemeriksa laporan kunjungan setempat/*Call Memo* hasil penagihan pembayaran.
- c) Berperan aktif dalam penyelesaian temuan pemeriksaan audit internal dan eksternal BNI Syariah.

5) *SME Financing Head (SFH)*

- a) Memasarkan seluruh produk pembiayaan produktif ritel dan pembiayaan konsumtif kecuali rahn.
- b) Memeriksa kelengkapan dokumen permohonan pembiayaan produktif ritel dan pembiayaan konsumtif.
- c) Melakukan kegiatan *cross selling* untuk produk-produk BNI syariah lainnya.
- d) Berperan aktif dalam penyelesaian temuan pemeriksaan audit internal dan eksternal BNI syariah.

6) *Customer Services Head (CSH)*

- a) Pemberian informasi mengenai produk BNI syariah, syarat-syarat pembukaan rekening dan melayani pertanyaan nasabah mengenai penyelesaian transaksi atau saldo

- b) Administrasi dan pembagian rekening koran nasabah secara langsung atau lewat kurir/pos.
- c) Administrasi pemberian buku cek/bilyet giro, mengelola formulir dan produk/jasa BNI Syariah.
- d) Perbaikan/penyempurnaan hasil temuan audit.
- e) Pembuatan laporan ke Bank Indonesia tentang giro wadiah, tabungan mudharabah, dan deposito berjangka.

7) *Operational Head (OH)*

- a) Mengelola administrasi pembiayaan dan portopel pembiayaan.
- b) Memantau proses pemberian pembiayaan.
- c) Melaksanakan percetakan surat keputusan, pembiayaan (SKP)
- d) Mempersiapkan proses penandatanganan SKP.
- e) Berperan aktif dalam melaksanakan program Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT) di kantor cabang.

8) *General Affair Head (GAH)*

- a) Mengelola sistem otomatis di kantor cabang dan kantor layanan.
- b) Mengelola kebenaran dan sistem transaksi keuangan kantor cabang syariah dan cabang pembantu syariah.
- c) Mengelola laporan harian sistem kantor cabang syariah dan cabang pembantu syariah.
- d) Mengendalikan transaksi pembukuan kantor cabang syariah dan cabang pembantu syariah.

- e) Mengelola laporan kantor cabang syariah.
- f) Berpartisipasi aktif dalam gugus tugas khusus dalam komite yang dibentuk oleh pemimpin cabang dan layanan.
- g) Mengelola dokumentasi dan database kepegawaian cabang.
- h) Mengadministrasikan dan mengkomplikasikan dan catatan absensi dan cuti pegawai.
- i) Mengadakan koordinasi dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran kantor cabang.

9) *Consumer Sales Head (CSH)*

- a) Mengumpulkan dan melakukan verifikasi data.
- b) Melakukan transaksi dan plotting jaminan.
- c) Melakukan analisa pembiayaan (*BFM/ Analyst Scoring*) membuat pengusulan dan surat keputusan pembiayaan.

10) *Consumer Processing Head (CPH)*

- a) Menyusun rencana kerja/anggaran kegiatan pemasaran dana sesuai dengan pedoman berlaku.
- b) Mengadakan/menghadiri pertemuan dengan nasabah/calon nasabah.
- c) Memantau realisasi program dan rencana kerja pemasaran dana.
- d) Penyelenggaraan administrasi/file kegiatan pemasaran dana.

11) Teller

- a) Melayani semua jenis transaksi kas/tunai, pemindahan, setoran kliring dalam rangka memberikan pelayanan transaksi keuangan terbaik kepada nasabah.
- b) Melayani kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan produk jasa/transaksi yang dikelola oleh Kantor Besar atau pihak ketiga lainnya.
- c) Berpartisipasi aktif melaksanakan gugus tugas khusus yang dibentuk oleh Komite Manajemen Kantor Cabang Utama dan Layanan.
- d) Melaksanakan perbaikan/penyempurnaan hasil temuan audit/SPI.

12) Administration Assistant (ADA)

- a) Mengelola sistem otomasi di kantor cabang syariah dan cabang pembantu syariah.
- b) Mengelola kebenaran dan sistem transaksi keuangan syariah dan cabang pembantu.
- c) Mengelola laporan harian sistem kantor cabang syariah dan cabang pembantu syariah.
- d) Transportasi dan penyelenggaraan administrasi umum kearsipan.

2. Identitas Informan

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan para informan tentang penerapan *reward* dan *punishment* dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin, maka diperoleh data identitas dan informasi terkait dengan penelitian ini.

Informan I

Nama : Muhammad Yunie

Jabatan : *Operational Manager* (OM)

Informan 2

Nama : Dian Natalia Sari

Jabatan : *Back Office Head* (BOH)

Informan 3

Nama : Aripinor

Jabatan : *Administration Assistant* (ADA)

Informan 4

Nama : Azhari Faesal

Jabatan : *Recovery and Remedial Head* (RRH)

Informan 5

Nama : M. Kharis Kurniawan

Jabatan : *Recovery and Remedial Assistant* (RRA)

Informan 6

Nama : Ahya Rizki Aufa

Jabatan : *Operational and Service Head* (OSH)

a. Penerapan *Reward* dan *Punishment* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Setiap organisasi atau perusahaan harus menempatkan sumber daya manusia (SDM) sebagai skala prioritas, sebab SDM merupakan penggerak seluruh kegiatan dan aktivitas perusahaan agar mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Banyak cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya dengan penerapan *reward* dan *punishment*. Penerapan *reward* dan *punishment* yang baik akan menyebabkan perusahaan dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang unggul, sehingga perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawannya serta tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Wawancara dengan Aripinor, 14 Maret 2019).

Dari data yang peneliti dapatkan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin telah menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang berpedoman pada ketentuan yang telah ditetapkan oleh PT BNI Syariah Kantor Pusat yang bertempat di Gedung Tempo Pavilion 1 Jalan HR. Rasuna Said Kav. 10-11, Lt. 3-8 (Wawancara dengan Dian Natalia Sari, 28 Maret 2019).

Penerapan *reward* yang berlaku pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin adalah dilakukan dengan sistem Fase Penilaian PMS (*Performance Management System*) berlaku untuk periode 1 Januari-31 Desember tahun berjalan (Wawancara dengan Aripinor, 14 Maret 2019).

Reward yang diterapkan pada PT BNI Syariah diantaranya pemberian berupa finansial (gaji, tunjangan, bonus, dan hadiah) dan non finansial (pujian, pelatihan, piagam penghargaan, dan promosi jabatan). *Reward* diberikan setiap 1 (satu) tahun sekali setelah penilaian kinerja akhir tahun (Wawancara dengan Muhammad Yunie, 25 Maret 2019).

Pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin ada beberapa orang karyawan yang mendapatkan *reward* berupa umroh, diantaranya Azhari Faesal dari unit *Recovery and Remedial Head* (RRH), dan M. Kharis Kurniawan dari unit *Recovery and Remedial Assistant* (RRA).

Azhari Faesal dari unit *Recovery and Remedial Head* (RRH), mengatakan bahwa pada tahun 2017 dia mendapatkan *reward* berupa umroh. Dia berperan aktif dalam mendukung berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (*Service Culture enhancement*), dan memimpin serta berperan aktif dalam penyelesaian temuan audit internal dan eksternal BNI Syariah (Wawancara dengan Azhari Faesal, 14 Mei 2019).

M. Kharis Kurniawan dari unit *Recovery and Remedial Assistant* (RRA) pada tahun 2019 dia mendapatkan *reward* berupa umroh. Dia mengatakan bahwa selama dia bekerja di PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin, dia selalu berusaha untuk memberikan kontribusi yang baik terhadap perusahaan, dengan cara bekerja dengan giat dan taat terhadap peraturan yang berlaku. Setelah mendapatkan *reward*, dia sangat senang

dan akan terus mempertahankan prestasi yang ia dapatkan tersebut (Wawancara dengan M. Kharis Kurniawan, 14 Mei 2019).

Selain mendapatkan *reward* berupa umroh, ada juga karyawan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin yang mendapatkan *reward* atas prestasi yang ia raih berupa promosi jabatan, diantaranya Ahya Rizki Aufa dan Maya Puspa Sari. Promosi jabatan diberikan berdasarkan tingkat kompetensi yang dimiliki, bukan berdasarkan pada sistem senioritas.

Muhammad Yunie (*Operational Manager/OM*) memberikan tanggapan bahwa posisi awal Ahya Rizki Aufa sebagai *Financing Administration Assistant (FAA)*, sekarang menempati posisi sebagai *Operational and Service Head (OSH)*. Dia merupakan karyawan yang berkompeten, bertanggung jawab, dan disiplin. Setelah mendapatkan *reward*, kinerjanya semakin baik dan mampu memberikan motivasi kepada karyawan lain untuk lebih meningkatkan kinerjanya (Wawancara dengan Muhammad Yunie, 14 Maret 2019).

Aripinor (*Administration Assistant/ADA*) memberikan tanggapan bahwa posisi awal Maya Puspa Sari sebagai *Funding Officer (FO)*, sekarang menempati posisi sebagai *Sub Branch Manager (SBM) KCP Sungai Danau*. Dia merupakan karyawan yang sangat tekun dalam bekerja, memiliki kepribadian yang baik, dan mampu berpartisipasi dalam bekerja sama, serta selalu memberikan hasil yang maksimal lagi memuaskan (Wawancara dengan Aripinor, 14 Mei 2019).

Penilaian kinerja sangat penting dalam mengambil keputusan dalam menentukan pemberian *reward*. Indikator yang digunakan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin berdasarkan tingkat prestasi kerja, keaktifan karyawan, dan pencapaian target (Wawancara dengan Muhammad Yunie, 01 April 2019).

Penerapan *punishment* pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin dilakukan pada saat evaluasi kerja setiap minggu, apabila ada karyawan yang melakukan kesalahan maka langsung diberikan hukuman, dan ada tindak lanjut dari setiap pemberian hukuman dengan pemberian pengertian dan penjelasan tentang wujud hukuman, serta alasan mengapa hukuman diberikan.

Punishment yang diterapkan pada PT BNI Syariah diantaranya pemberian sanksi ringan (teguran lisan maupun teguran tertulis), sanksi sedang (penurunan gaji sebesar 1 (satu) kali gaji yang biasa diberikan dan penundaan promosi), dan sanksi berat (skorsing selama 1 (satu) tahun, pemotongan gaji mulai 50-75%, dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sesuai dengan pertimbangan manajer) (Wawancara dengan Muhammad Yunie, 25 Maret 2019).

Selama ini pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin, tidak ada karyawan yang mendapatkan *punishment* berupa sanksi sedang dan berat. Hanya sanksi ringan berupa teguran lisan dan teguran tertulis yang diberikan kepada karyawan yang datang terlambat dan tidak hadir tanpa izin (Wawancara dengan Aripinor, 14 Maret 2019).

Pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin *reward* dan *punishment* digunakan sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Dian Natalia Sari (*Back Office Head/BOH*) jika *reward* dan *punishment* diberikan secara tepat dan bijak, bisa menjadi alat perangsang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, dan tidak bermalas-malasan dalam mengejar target dan lebih baik dari sebelumnya.

Semakin sering karyawan memperoleh penghargaan atas tindakan baik yang ia lakukan, semakin besar pula karyawan tersebut akan mengulangi tindakan yang baik. Sebaliknya, semakin sering karyawan mendapatkan sanksi atau hukuman atas kesalahan yang ia lakukan maka akan semakin berkurang pula tindakan kesalahan yang dilakukan. (Wawancara dengan Muhammad Yunie, 25 Maret 2019).

Pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin sebagian besar karyawan memiliki kinerja yang berkualitas, hal itu dilihat dari kemampuan para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, selain itu mereka juga memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi, serta mampu menjalankan aktivitasnya sesuai dengan prinsip syariah.

Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya yang disebut dengan "*level of performance*". Karyawan yang *level of performance* nya tinggi disebut karyawan yang produktif, dan sebaliknya karyawan yang levelnya tidak

mencapai standar disebut karyawan yang tidak produktif atau *performance* rendah (Wawancara dengan Dian Natalia Sari, 28 Maret 2019).

Aripinor (*Administration Assistant/ADA*) mengatakan bahwa penerapan *reward* dan *punishment* tidak terlepas pada penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang memungkinkan organisasi atau perusahaan dapat mengetahui, mengevaluasi, mengukur, dan menilai kinerja karyawannya secara tepat dan akurat.

Dian Natalia Sari (*Back Office Head/BOH*) dan Muhammad Yunie (*Operational Manager/OM*) mereka sepakat bahwa unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja dilihat dari prestasi kerja, pencapaian target, dan keaktifan karyawan, tidak berdasarkan pada sistem senioritas atau seberapa lama bekerja di perusahaan tersebut.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan dan memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan (Wawancara dengan Aripinor, 01 April 2019).

Aripinor (*Administration Assistant/ADA*) mengungkapkan bahwa pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin penilaian kinerja merupakan salah satu tahapan dalam pelaksanaan *Performance Management System* (PMS) adalah tahap evaluasi atau penilaian akhir tahun.

Hal ini diperuntukkan agar setiap karyawan dapat dinilai berdasarkan hasil dan kinerja selama satu tahun. Tahap ini akan menjadi evaluasi individu dan organisasi untuk dapat menentukan strategi dan *action plan* tahun selanjutnya untuk mencapai tujuan atau target organisasi. Fase Penilaian PMS (*Performance Management System*) berlaku untuk periode 1 Januari-31 Desember tahun berjalan (Wawancara dengan Aripinor, 01 April 2019).

Performance Management System (PMS) sebagai awal dari proses pengembangan karyawan. PMS merupakan tolak ukur kinerja perusahaan secara umum dan karyawan secara khusus sebagai landasan pemetaan pengembangan karyawan serta penghargaan kinerja karyawan. PMS BNI Syariah dilakukan dengan tahapan sebagai berikut (<http://www.bnisyariah.co.id/> hlm 210):

1. *Setting Key Performance Indicator* (KPI) dan target individu karyawan dimana pada tahapan ini KPI antar seluruh karyawan BNI Syariah disusun sedemikian rupa agar saling berkolerasi dan selaras dengan KPI Perusahaan.
2. *Monitoring Tengah Tahun* dimana pada tahapan ini kinerja tengah tahun karyawan untuk periode 1 Januari-30 Juni tahun berjalan dilakukan evaluasi.
3. *Penilaian Kinerja Akhir Tahun* yaitu tahapan terakhir dari proses PMS dimana penilaian kinerja karyawan untuk 1 kali periode dilakukan evaluasi.

b. Bentuk-Bentuk *Reward* dan *Punishment* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

1) Bentuk-Bentuk *Reward*

a) *Reward* Finansial

(1) Gaji

Merupakan timbal jasa yang diberikan tunai kepada karyawan sesuai nilai jabatan yang diduduki dan kompetensi yang dimiliki. Gaji merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga dengan gaji yang diberikan karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat.

(2) Tunjangan

Merupakan salah satu suplemen atau tambahan pendapatan yang diberikan kepada karyawan di luar gaji pokok. Pemberian tunjangan kepada karyawan berkaitan dengan hal-hal seperti pelaksanaan tugas tertentu, tanggung jawab yang diemban, serta sebagai penunjang atau penyokong kehidupan karyawan. Dengan adanya tunjangan ini diharapkan karyawan akan lebih semangat dan bergairah dalam bekerja.

(3) Bonus

Merupakan imbalan yang berupa sejumlah uang yang ditambahkan ke gaji karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Pemberian bonus kepada karyawan dimaksudkan

untuk meningkatkan produktivitas kerja dan semangat kerja karyawan. Penentuan besarnya pemberian bonus adalah berdasarkan kebijakan perusahaan, tidak ada ketetapan yang pasti mengenai bonus yang diberikan.

(4) Hadiah

Diberikan kepada karyawan yang berprestasi dan telah memenuhi syarat dan kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hadiah layak diberikan karena dapat memotivasi karyawan untuk memberikan prestasi atau kinerja yang lebih baik, dan mampu memberikan rasa bangga bagi karyawan.

b) *Reward* non finansial

(1) Pujian

Pujian adalah bagian terpenting dalam menjaga karyawan untuk tetap termotivasi. Karyawan yang selalu diberikan semangat dan kepercayaan diri melalui pujian yang tulus, akan menjadi karyawan yang produktif terhadap pekerjaannya dan mereka ingin berkontribusi untuk memberikan yang terbaik terhadap perusahaan.

(2) Pelatihan

Merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan yang lain yang akan segera dijabatnya. Pelatihan bertujuan agar

karyawan mampu menguasai pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang ditekankan dalam program-program pelatihan dan untuk diterapkan dalam aktivitas sehari-hari para karyawan. Pelatihan juga mempunyai pengaruh yang besar bagi perkembangan perusahaan ke arah yang lebih baik.

(3) Piagam Penghargaan

Penghargaan memiliki peran penting dalam perusahaan, karena mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama. Pemberian penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasinya dalam bekerja.

(4) Promosi jabatan

Merupakan pemindahan karyawan dari satu jabatan kepada jabatan yang lebih tinggi, serta diikuti oleh tugas, tanggungjawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Promosi merupakan suatu kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya target promosi, maka dapat dipastikan karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya.

2) Bentuk-Bentuk *Punishment*

Punishment atau sanksi yang dijatuhkan kepada karyawan dapat digolongkan ke dalam tiga kategori, yaitu:

(a) Sanksi berat

- (1) Demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan/pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
- (2) Pembebasan dari jabatan/pekerjaan untuk dijadikan sebagai tenaga kerja biasa bagi yang memegang jabatan.
- (3) Pemutusan Hubungan Kerja dengan hormat atas permintaan sendiri tenaga kerja yang bersangkutan dan Pemutusan Hubungan Kerja tidak dengan hormat sebagai tenaga kerja di perusahaan.

(b) Sanksi sedang

- (1) Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana tenaga kerja lainnya.
- (2) Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya diberikan, harian, mingguan, atau bulanan.
- (3) Penundaan program promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.

(c) Sanksi ringan

- (1) Teguran lisan dan teguran tertulis kepada karyawan yang bersangkutan.
- (2) Pernyataan tidak puas dalam bentuk tertulis.

B. ANALISIS DATA

1. Penerapan *Reward* dan *Punishment* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin

a. Penerapan *Reward* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh, penerapan *reward* dan *punishment* yang berlaku pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin adalah dilakukan dengan sistem Fase Penilaian PMS (*Performance Management System*) berlaku untuk periode 1 Januari-31 Desember tahun berjalan. PMS digunakan sebagai ukuran prestasi kerja untuk memotivasi karyawan-karyawan terbaik yang dimiliki, mendorong dan mengarahkan karyawan agar dapat lebih meningkatkan kinerja diperiode berikutnya dan menciptakan reputasi dalam mengelola *performance* dan *reward*.

Reward yang diterapkan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin diantaranya pemberian berupa finansial (gaji, tunjangan, bonus, dan hadiah) dan non finansial (pujian, pelatihan, piagam penghargaan, dan promosi jabatan). *Reward* diberikan setiap 1 (satu) tahun sekali setelah penilaian kinerja akhir tahun (Wawancara dengan Muhammad Yunie, 25 Maret 2019).

Dian Natalia Sari (*Back Office Head/BOH*) mengatakan *reward* tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu karyawan akan terangsang dengan keuntungan-keuntungan ekonomi

yang ada dan bekerja dengan ikhlas hanya untuk Allah SWT, sehingga kehidupan antar sesama menjadi harmonis.

Upaya PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin memberikan *reward* kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja berdasarkan indikator yang sudah di tentukan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Muhammad Yunie (*Operational Manager/OM*) bahwa seorang karyawan agar dapat mendapatkan *reward* itu harus memenuhi berbagai kriteria yang telah di tentukan, indikator untuk mengetahui seorang karyawan mendapatkan *reward* antara lain targetnya tercapai atau tidak, keaktifan karyawan dalam pekerjaan, dan prestasi yang dicapai dari suatu pekerjaan tersebut.

Berikut indikator *reward* yang di terapkan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin:

1) Pencapaian target

Karyawan bekerja dengan mencapai target yang ditentukan dari pihak manajer, sehingga nantinya karyawan yang dapat mencapai target tersebut, akan mendapatkan bonus sesuai dengan kebijakan dari manajer PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin.

2) Keaktifan karyawan

Keaktifan karyawan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin yaitu karyawan aktif masuk kerja dengan tidak terlambat, tidak meninggalkan pekerjaan tanpa izin, memberikan

inovasi-inovasi baru untuk mempermudah pekerjaan dan kinerjanya baik.

3) Prestasi kerja (sesuai dengan bidang masing-masing)

Prestasi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin memuaskan baik dari segi kualitas maupun kuantitas, serta selalu mengalami perkembangan. Pemberian *reward* kepada karyawan yang berprestasi akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja.

Reward diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi pimpinan kepada karyawan atas dedikasi atau kinerja yang telah diberikan. *Reward* merupakan *feedback* positif yang diberikan oleh perusahaan atas pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan.

Secara keseluruhan karyawan yang mendapatkan *reward*, mereka senantiasa meningkatkan kinerjanya, mempertahankan prestasi yang telah ia dapatkan, dan memberikan motivasi kepada karyawan lain.

Dengan diterapkannya *reward* pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin maka sebagian besar karyawan memiliki kinerja yang baik, hal itu dilihat dari kemampuan para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, selain itu mereka juga mampu menjalankan aktivitasnya sesuai dengan prinsip syariah.

b. Penerapan *Punishment* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Penerapan *punishment* pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin dilakukan pada saat evaluasi kerja setiap minggu, apabila ada karyawan yang melakukan kesalahan maka langsung diberikan hukuman, dan ada tindak lanjut dari setiap pemberian hukuman dengan pemberian pengertian dan penjelasan tentang wujud hukuman, serta alasan mengapa hukuman diberikan.

Punishment yang diterapkan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin diantaranya pemberian sanksi ringan (teguran lisan maupun teguran tertulis), sanksi sedang (penurunan gaji sebesar 1 (satu) kali gaji yang biasa diberikan dan penundaan promosi), dan sanksi berat (skorsing selama 1 (satu) tahun, pemotongan gaji mulai 50-75%, dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sesuai dengan pertimbangan manajer) (Wawancara dengan Muhammad Yunie, 25 Maret 2019).

Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah untuk menjaga kedisiplinan karyawan, bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, dan memberikan pelajaran atau efek jera kepada pelanggar.

Untuk dapat menerapkan sebuah *punishment* dibutuhkan Indikator *punishment*. Dimana indikator yang di gunakan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin bertolak belakang dengan indikator *reward*, yaitu apabila karyawan tidak mencapai targetnya,

karyawan tersebut tidak aktif dalam bekerja, dan prestasi kerja yang di hasilkan kurang memuaskan serta melakukan penyelewengan pekerjaan.

Pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin *punishment* diberikan sesuai dengan permasalahan dan kondisi karyawan. Pimpinan menyelidiki terlebih dahulu masalah apa yang menyebabkan karyawan melakukan pelanggaran tersebut. Dalam hal ini bentuk hukuman yang diberikan bersifat impersonal, sehingga karyawan tidak menginterpretasikan sebagai kejahatan atau ketidakadilan. Selain itu, ada tindak lanjut dari setiap pemberian hukuman dengan pemberian pengertian dan penjelasan tentang wujud hukuman, serta alasan mengapa hukuman diberikan.

Punishment memiliki peran yang sangat penting agar mampu menciptakan karyawan yang mempunyai citra diri yang baik. Dengan diterapkannya *punishment* pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin maka sebagian besar karyawan memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi dan kinerja yang baik, hal itu dilihat dari kesungguhan para karyawan dalam menaati peraturan yang berlaku.

2. Bentuk-Bentuk *Reward* dan *Punishment* yang diterapkan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin.

a. Bentuk-bentuk *reward*

Bentuk-bentuk *reward* yang diterapkan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin yaitu:

1) *Reward* finansial

- (a) Gaji, merupakan bentuk tanggung jawab manajer kepada karyawannya dalam rangka memenuhi kebutuhan karyawan atas kontribusi yang di berikan kepada Bank. Pemberian gaji di PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin kepada karyawannya dilakukan pada awal bulan setelah pekerjaan yang dilakukan selama 1 bulan sebelumnya.
- (b) Tunjangan, merupakan sebuah fasilitas yang diterapkan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin berupa Tunjangan Hari Raya (THR).
- (c) Bonus, merupakan imbalan yang berupa sejumlah uang yang ditambahkan ke gaji karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga melampaui harapan manajer. Apabila pembayaran gaji pokok biasanya dilakukan setiap bulan, maka pembayaran bonus dilakukan secara bervariasi tergantung pada ketentuan yang berlaku, misalnya bonus tahunan. Dengan demikian pembayaran bonus dapat bertindak

sebagai insentif bagi para karyawan agar termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Bonus tahunan biasanya diberikan apabila perusahaan mendapat laba atau keuntungan atau memiliki nilai saldo positif di akhir tahun. Bonus yang diberikan berupa voucher belanja.

(d) Hadiah, diberikan kepada karyawan yang berprestasi dan telah memenuhi syarat dan kriteria tertentu yang telah ditetapkan BNI Syariah, diantaranya adalah berupa umroh, dan umroh ditambah uang 5 Juta Rupiah. Umroh biasa dilaksanakan pada bulan Maret.

2) *Reward* non finansial

(a) Pujian, merupakan bentuk *reinforcement* yang positif dan baik. Pujian yang diucapkan pada waktu yang tepat dapat dijadikan sebagai alat motivasi. Pujian mampu membuat pihak yang berprestasi merasa senang karena hasil jerih payahnya dihargai oleh pimpinan atau perusahaan.

Reward bentuk pujian ini sangat mudah dilakukan oleh siapapun, kapanpun dan dimanapun berada. Tidak perlu adanya waktu khusus atau tempat khusus untuk melakukan itu, namun jangan terlalu sering juga menerapkan pujian ini pada karyawan ditakutkan karyawan akan terlena dengan pujian dan lupa akan tugasnya. Pujian terhadap karyawan yang berprestasi langsung diberikan oleh pimpinan (*Branch Manager*).

(b) Pelatihan, yakni tahapan setelah dilakukan penandatanganan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu). Pelatihan pertama adalah pelatihan klasikal, merupakan pelatihan pemberian materi dan teori-teori tentang perbankan syariah. Ketika *training* terdapat penilaian *training* yakni formulir penilaian *on the job training* yang harus dicapai untuk menjadi pegawai tetap. Kedua, Orientasi pengenalan di unit-unit tertentu dalam 2,5 bulan, misal seminggu di tempatkan pada unit teller, seminggu kemudian berganti di unit pemasaran. Terdapat juga penilai orientasi yakni formulir penilaian orientasi. Ketiga, yakni dilakukan Uji Penempatan (OJT). Uji penempatan dilakukan disetiap cabang dan cabang pembantu masing-masing dan terdapat penilaian OJT. Sebulan sebelum selesai *training* penilaian sudah dilakukan, kemudian merata-rata penilaian *on the job training*, penilaian orientasi, dan penilaian OJT.

Selain itu, pelatihan yang diterapkan oleh PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin berupa *Managerial Leadership & Personal Development, Credit Management, Risk Management Certification Program, Sales, Service* dan *Operations & IT*. Biasanya pelatihan diadakan diluar kota, seperti Medan.

- (c) Piagam Penghargaan, diberikan sebagai bentuk apresiasi kepada karyawan yang berprestasi dan mampu meningkatkan kinerjanya. Secara tidak langsung pemberian penghargaan dapat memacu persaingan untuk memperebutkan penghargaan yang dapat diraih.

Penghargaan bisa diraih berupa piagam penghargaan, piala atau trofi, dan sertifikat. Contohnya: Peringkat ke-2 Kategori Digital Brand Deposito Bank Umum Syariah, Peringkat ke-1 Kategori Digital Brand KPR Bank Umum Syariah, dan masih banyak lagi.

- (d) Promosi jabatan, merupakan perpindahan posisi suatu jabatan ke posisi jabatan lain yang memiliki nilai jabatan lebih tinggi dari posisi jabatan sebelumnya. Promosi pada pegawai bertujuan untuk mengembangkan potensi, karier, kreativitas, dan inovasi pegawai yang lebih baik sehingga produktivitas meningkat.

Ketentuan umum mengenai persyaratan kenaikan jabatan (promosi) yaitu terdapat kekosongan pemangku jabatan pada posisi tujuan, telah memenuhi kriteria penilaian/evaluasi yang ditetapkan oleh Unit Kerja Pengelola Sumber Daya Manusia, imbalan penilaian terakhir minimal “Baik”, khusus untuk karyawan yang promosi jabatan atau karyawan yang diusulkan naik setelah demosi, tidak sedang terindikasi terlibat

kasus dan atau tidak dalam masa hukuman jabatan, serta penyesuaian *grade* atau jabatan dilakukan melalui *Human Resource Information System* (HRIS).

b. Bentuk-Bentuk *Punishment*

Bentuk-bentuk *punishment* yang diterapkan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin antara lain:

- 1) Sanksi ringan, berupa teguran lisan maupun teguran tertulis. Sanksi ini diberikan kepada karyawan apabila sering datang terlambat dan tidak masuk kerja tanpa izin. Hal ini bertujuan untuk memberikan efek jera kepada karyawan yang melakukan pelanggaran tata tertib yang sudah diberlakukan.
- 2) Sanksi sedang, berupa penurunan gaji sebesar satu kali gaji yang biasanya diberikan. Sanksi ini diberikan kepada karyawan apabila kinerjanya kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan yang diinginkan seperti tidak tercapainya target. Hal ini bertujuan untuk memberikan motivasi dan semangat untuk selalu meningkatkan kualitas, kuantitas, dan produktivitasnya dalam bekerja.
- 3) Sanksi berat, berupa skorsing selama 1 (satu) tahun, pemotongan gaji mulai 50-70%, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) sesuai dengan pertimbangan manajer. Sanksi ini diberikan kepada karyawan apabila telah terbukti mengambil uang nasabah, dan

membocorkan rahasia bank. Hal ini bertujuan agar karyawan tidak menyalahgunakan keuangan dalam perusahaan.

Reward dan *punishment* merupakan dua kata yang saling bertolak belakang, akan tetapi kedua hal tersebut saling berkaitan. Pada dasarnya penerapan *reward* dan *punishment* ini terutama untuk melihat dampak dari adanya kinerja para karyawan bagi pertumbuhan dan perkembangan perusahaan ke arah yang lebih baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan diterapkannya sistem *reward* dan *punishment* ini mampu meningkatkan kinerja karyawan. Jumlah karyawan pada PT BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin ada 55 orang karyawan yang sebagian besar memiliki kinerja yang berkualitas hal itu dilihat dari kemampuan para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi, serta mampu menjalankan aktivitasnya sesuai dengan prinsip syariah.