

## **BAB IV**

### **LAPORAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Penyajian Data**

##### **1. Gambaran Umum Bank BTN Syariah**

BTN Syariah adalah *Strategic Business Unit* (SBU) dari BTN Konvensional. Bank ini menjalankan bisnisnya menggunakan prinsip syariah. Bank BTN Syariah mulai beroperasi di tanggal 14 Februari 2005 yang ditandai dengan pembukaan tempat kerja cabang syariah pertama di Jakarta. Seiring dengan perubahan peraturan perundang-undangan perbankan dari perundang-undang perbankan Nomor 7 tahun 1992 menjadi undang-undang Nomor 10 tahun 1998, Industri perbankan nasional mulai menunjukkan tanda-tanda boomingnya perbankan syariah, dan Industri perbankan semakin kompetitif. PBI No.41 PBI 2002 tentang perubahan aktivitas usaha bank umum konvensional menjadi bank umum menurut prinsip syariah oleh bank umum konvensional, jumlah bank syariah juga kian meningkat dengan banyaknya UUS Unit Usaha Syariah, maka manajemen PT. Bank Tabungan Negara persero, melalui rapat komite pengarah kelompok implementasi restrukturisasi Bank BTN tanggal 12 Desember 2003, manajemen Bank BTN membuat rencana kerja dan perubahan perkiraan dasar guna membuka UUS supaya dapat berlomba di pasar perbankan syariah. Untuk mengantisipasi kecenderungan tersebut, maka PT Bank Tabungan Negara Persero pada

Rapat Umum Pemegang Saham tanggal 16 Januari 2004 dan perubahan perkiraan dasar dengan akta No.29 tanggal 27 Oktober 2004 oleh Emi Suslistyowati, SH Notaris di Jakarta yang ditandai dengan terbentuknya divisi syariah menurut ketetapan direksi No 14 DRIDSYA 2004. Pembentukan Unit Usaha Syariah ini untuk memperkokoh tekad doktrin Bank BTN guna menjadikan kerja sebagai unsur dari ibadah yang tidak terpisahkan dengan ibadah-ibadah lainnya. Selanjutnya Bank BTN Unit Usaha Syariah yang dinamakan “BTN Syariah” dengan motto “Maju dan Sejahtera Bersama”. Dalam penerapan kegiatannya, Unit Usaha Syariah didampingi oleh Dewan Pengawasan Syariah DPS yang beraksi sebagai pengawas, penasehat dan pemberi saran untuk Direksi, pimpinan Divisi Syariah tentang hal-hal yang terkait dengan prinsip Syariah. Pada bulan November 2004 dibentuklah struktur organisasi kantor cabang syariah PT. BTN, dimana masing-masing kantor cabang syariah dipimpin oleh satu orang kepala cabang yang bertanggung jawab untuk Kepala Divisi Syariah, yang pada waktu bersamaan Dirut Bank BTN meminta rekomendasi penunjukan DPS dan pada tanggal 3 Desember 2004, Dirut Bank BTN menerima surat rekomendasi DSN MUI mengenai penunjukan DPS untuk BTN Syariah. Yang pada tanggal 18 Maret 2005 sah ditunjuk oleh DSN MUI sebagai DPS untuk BTN Syariah, yaitu Drs. H Ahmad Nazri Adlani, Drs. H. Mohammad Hidayat, MBA, MBL dan Dr. H. Endy Astiwara, MA, AAIJ, FIIS, CPLHI, ACS. Pada tanggal 15 Desember 2004, Bank BTN menerima surat persetujuan dari BI, Surat

No.6 1350 DPbs perihal persetujuan BI tentang prinsip pendahuluan KCS Kantor Cabang Syariah Bank BTN. Maka tanggal berikut yang diperingati secara sah sebagai hari lahir BTN Syariah. Yang secara sinergi melewati persetujuan dari BI dan Direksi PT. BTN maka dibukalah KCS Jakarta pada 14 Februari 2005. Diikuti tanggal 25 Februari dengan dibukanya KCS Bandung lantas 17 Maret 2005 dengan KCS Surabaya dan beruntun dari tanggal 4 dan 11 April 2005 KCS Yogyakarta dan Makassar dan pada bulan Desember 2005 dudukanya KCS Malang dan Solo. Pada tahun 2007, Bank BTN telah mengoprasikan 12 dua belas kantor Cabang Syariah dan 40 kantor jasa syariah *office channeling* di kantorcabang dan cabang pembantu konvensional kantor cabang syariah yang tersebar di Jakarta, Bandung, Surabaya, Yogyakarta, Makassar, Malang, Solo, Medan, Batam, Tangerang, Bogor, dan Bekasi. Semua kantor cabang syariah ini dapat mengoprasikan secara *online-realttime* berkat dukungan teknologi informasi yang memadai.

Bank BTN Syariah Banjarmasin ialah Unit Usaha Syariah (UUS) dari Bank BTN (persero). Tbk yang menjalankan bisnis menggunakan prinsip Syariah. BTN Syariah mulai beroperasi di tanggal 14 Februari 2005 melalui pembukaan kantor cabang Syariah pertama di Jakarta, hingga Desember 2009 telah dibuka 20 kantor cabang, 1 kantor cabang pembantu Syariah, dengan 119 Kantor Layanan Syariah, 60 Bank Syariah pada Banjarmasin makin bertambah, setelah sejumlah bank,

sekarang giliran BTN Syariah yang hadir di kota ini. BTN Syariah Banjarmasin yang diresmikan Jumat (23/5), merupakan cabang ke 15 dan yang pertama untuk buat wilayah Banjarmasin.

## 2. Perkembangan Jaringan

Sebagai Unit Usaha Syariah dari Bank BTN Konvensional, tahun 2020 BTN Syariah sudah mempunyai jaringan yang tersebar nyaris di semua Indonesia dengan Perincian :

- a. Kantor Cabang Syariah : 27 unit
- b. Kantot Cabang Pembantu Syariah : 58 unit
- c. Kantor Kas Syariah : 7 unit
- d. Payment Point Syariah : 3 unit

## 3. Visi dan Misi BTN Syariah

- a. Visi Bank BTN Syariah yakni sebagaimana halnya perusahaan lainnya, BTN Syariah ada pula mempunyai Visi yang sebagai landasan mereka bekerja. Berikut visi dari BTN Syariah :

“Menjadi *Strategic Business Unit* BTN yang sehat dan terkemuka dalam penyediaan jasa keuangan Syariah dan mengutamakan kemaslahatan bersama.”

- b. Misi Bank BTN Syariah

Supaya visi yang dipegang bisa tercapai, dibutuhkan Misi. Berikut Misi dari Bank BTN Syariah :

- 1) Menunjang pencapaian target laba usaha BTN

- 2) Membagikan pelayanan jasa keuangan Syariah yang unggul dalam pembiayaan perumahan dan produk serta jasa keuangan Syariah terkait sehingga dapat memberikan kepuasan bagi nasabah dan memperoleh pangsa pasar yang diharapkan
- 3) Melakukan manajemen perbankan yang cocok dengan prinsip Syariah sehingga dapat meningkatkan ketahanan BTN dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha serta meningkatkan *shareholders value*.
- 4) Memberi ekuilibrium dalam pemenuhan kepentingan segenap *stakeholders* serta menyerahkan ketentraman pada karyawan dan nasabah.

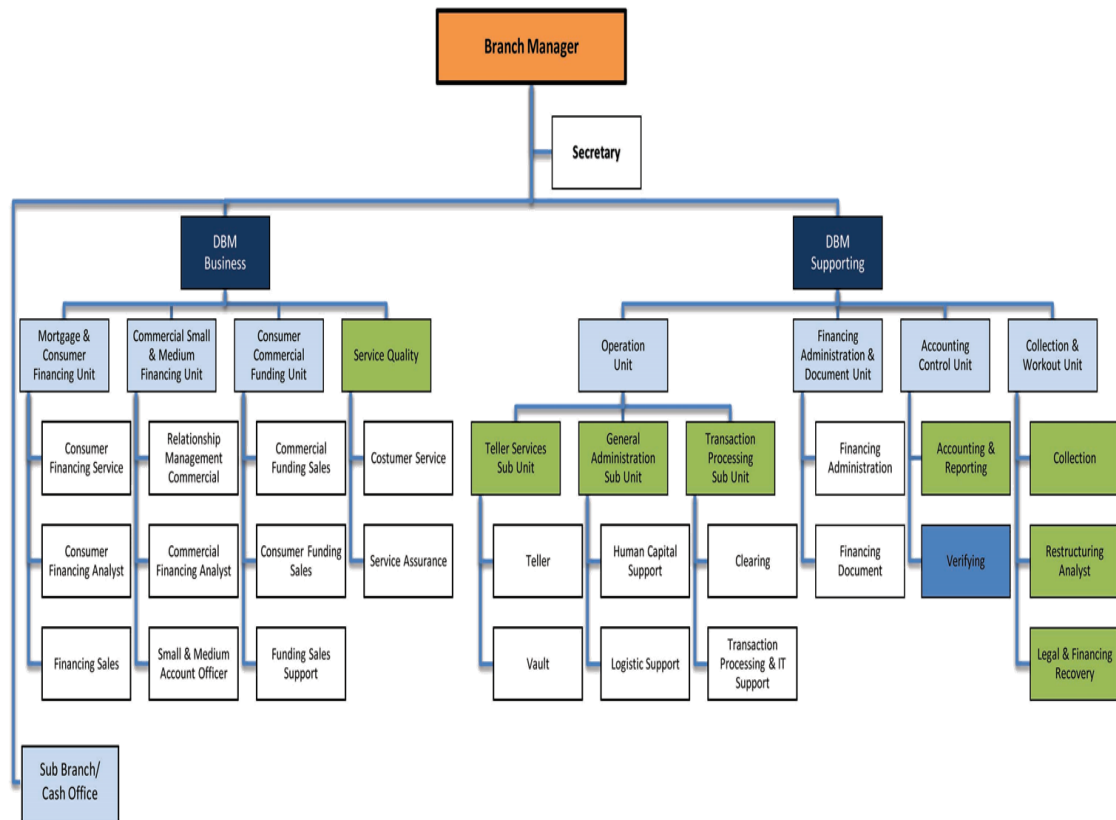
#### **4. Tujuan Pendirian**

Adapun maksud dari pendirian Bank BTN Syariah ini adalah :

- a. Guna memenuhi keperluan Bank dalam menyampaikan pelayanan jasa finansial syariah
- b. Menyokong pencapaian sasaran laba usaha Bank
- c. Meningkatkan kekuatan Bank dalam menghadapi evolusi lingkungan usaha
- d. Memberi ekuilibrium dalam pemenuhan kepentingan segenap nasabah dan pegawai.

## 5. Struktur Organisasi

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank BTN Syariah Banjarmasin



### Job Description

Berdasarkan struktur organisasi di atas, maka dapat dipaparkan secara masing-masing berdasarkan tugas dan tanggung jawab terhadap jabatan yang diduduki pada PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin sebagai berikut :

#### a. *Branch Manajer*

Tugas :

- 1) Memimpin kantor cabang

- 2) Melakukan pengawasan internal yang efektif dan efisien yang melekat pada tugas-tugas yang telah diberikan kepada karyawan.
- 3) Mengkordinasikan dan evaluasi terhadap pencapaian yang telah dirancang dalam upaya kinerja untuk memenuhi target yang telah ditentukan.
- 4) Memutuskan strategi pencapaian target, optimalisasi pendapatan, peningkatan share market pendanaan, jumlah dan komposisi yang ingin dicapai cabang PT. Bank Tabungan Negara KCS Banjarmasin
- 5) Mengembangkan kompetensi dan karir bawahan
- 6) Mengelola sumber daya manusia yang baik dan profesionalisme

*b. Deputy Branch Manager Business*

- 1) Menyusun prosedur strategi dalam pencapaian target dana dan pembiayaan komersial maupun konsumen (perorangan)
- 2) Membangun suasana kerja yang ramah, bersahabat, dapat diharapkan, disiplin dan dinamis serta demi pelayanan yang baik
- 3) Melakukan kontrol melekat terhadap pegawai yang disupervisi
- 4) Memberi motivasi kepada bawahan dalam bekerja

*c. Deputy Branch Manager Support*

- 1) Mewakili bank dalam acara resmi jika ketua cabang tidak ada di kawasan.

- 2) Mengembangkan kebijakan dan strategi dalam dalam pengelola sumber SDM dan operasional bank
  - 3) Menjamin produktifitas dan kapasitas pegawai bidang operasional
- d. *Human Capital*
- 1) Bertugas merekrut karyawan apabila diperlukan dan memantau karyawan melalui kehadiran, kinerja dan pembayaran gaji
  - 2) Memproses penata usaha pegawai di kantor syariah
  - 3) Melakukan penata usaha korespondensi di kantor cabang syariah secara efisien
  - 4) Memproses aktivitas kelancaran pada kesekretariatan kepala cabang syariah.

## 6. Deskripsi Hasil Wawancara Pelatihan dan Pengembangan

- a. **Nama** : **Ahmad Basuni**
- Jabatan** : ***Human Capital***
- Tempat / Tanggal lahir** : **Banjarmasin, 6 Februari 1987**
- Status** : **Karyawan**

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Bapak Ahmad Basuni sebagai *Human Capital* pada tanggal 16 November 2020 maka diperoleh informasi bahwa strategi PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin dalam meningkatkan kinerja karyawan ada beberapa yakni:



## 1) Motivasi

Motivasi ialah suatu desakan atau sebab yang menjadi dasar motivasi seseorang untuk mengerjakan sesuatu untuk menjangkau tujuan tertentu. Arti motivasi pun dapat didefinisikan sebagai seluruh hal yang menimbulkan desakan atau motivasi dalam diri seseorang untuk menggarap sesuatu (Arfah, 2021, hal. 60).

*“Bapak Ahmad Basuni mengatakan : sebenarnya dalam memberi motivasi itu kembali ke diri masing-masing kembali ke orangnya, walaupun tiap hari kita putarkan musik dan ceramah itu kembali lagi ke pegawainya apakah dalam bekerja dia ada niata kerja atau tidak kalau dia termotivasi dia harusnya ada. Kita biasanya kepada pegawai maupun Bank harus diberi tau bagaimana peraturan di Bank, akan diberi tau sangsi dan sistem pegawai sebagai rambu-rambu bagi pegawai baik pegawai baru atau lama bila pegawai gabung ke tim harus wajib mentaati peraturan yang ada di Bank dan kebijakan perusahaan.*

## 2) Pendidikan dan latihan

*“Bapak Ahmad Basuni mengatakan : bahwasannya untuk pendidikan dan pelatihan setiap cabang akan melakukan pelatihan langsung ke divisi yang disebut dengan learning service dan setiap diselenggarakan pendidikan itu akan*

*dilakukan setiap tahun minimal 4-5 kali itu sebelum adanya pandemi corona. Setiap pendidikan baik bagi karyawan baru dan lama itu berbeda, untuk karyawan lama yang ingin pindah unit akan melakukan pendidikan yang berupa mereshmen kembali agar karyawan bisa meningkatkan kinerjanya kembali. Dalam pelatihan untuk karyawan saat di kirim ke Jakarta sudah mendapatkan pemateri atau divisi yang memegang atau menangani pendidikan sesuai keahliannya.*

Dalam meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai di PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin mempunyai tujuan yang dititikberatkan pada hal efisien dan efektifitas kerja untuk mencapai target program kerja yang telah ditetapkan di perusahaan.

Dengan adanya pelatihan serta pengembangan yang diberikan oleh PT. Bank Tabung Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin dalam memberikan manfaat kinerja pada pegawai untuk memperoleh suatu strategi perusahaan meningkatkan kinerja pegawai yakni:

- a. Meningkatkan rasa kepuasan dalam diri karyawan untuk menumbuhkan semangat dan percaya diri pada karyawan.
- b. Melakukan yang namanya *reshmen* sehingga perencanaan yang sudah di susun dengan konsisten berjalan dengan baik.

- c. Mengurangi kesalahan dalam supaya tidak menjadi suatu beban dalam perusahaan.
  - d. Komunikasi dan kerjasama dalam tim sangat diperlukan untuk menciptakan suatu suasana yang nyaman.
- 3) Metode-metode pelatihan dan pengembangan karyawan PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin

Supaya pelatihan dan pengembangan dapat berjalan dengan lancar dan kandidat pegawai dalam memahami materi pada saat diberikan. Metode pelatihan dan pengembangan karyawan yang dipakai oleh PT. Bank Tabungan Negara sebagai berikut :

A. On the job

1. Rotasi pekerjaan(*Job Rotation*)

BTN Syariah Cabang Banjarmasin dalam proses pemindahan tanggung jawab karyawan dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya untuk menyesuaikan dengan edukasi dan pengetahuan profesional karyawan terhadap unit baru yang mereka inginkan. Rotasi pekerjaan dianggap sangat penting karena dapat mengurangi jumlah kejenuhan pada karyawan secara terus menerus, karyawan akan mendapatkan banyak pengalaman kerja.

2. Pembekalan (*Coaching* )

BTN Syariah Banjarmasin *coaching* adalah pelatihan dan pengarahan untuk karyawan baru yang dilakukan di Jakarta dengan pemateri yang sudah disiapkan oleh pihak divisi. Karyawan baru diberi pengetahuan

dan wawasan yang lebih, awal-awal karyawan baru untuk pekerjaannya. Disitu karyawan akan dibimbing selama seminggu atau dua minggu bahkan satu bulan agar dapat bekerja dengan baik dan benar.

#### Off the job

##### 1. Vestibule training

Yaitu pelatihan dalam arti tempat dimana karyawan baru akan melakukan praktek atau di mana kondisi tersebut sama seperti tempat kerja aslinya. Karyawan baru setelah melakukan pelatihan akan di tes kembali untuk mengajarkan keahlian dalam kerja.

*“menurut bapak Ahmad Basuni: Beliau mengatakan jika karyawan baru mendapatkan bagian seperti menggunakan atau memproses sebuah komputer maka akan dibuat simulasi, mini bank yang sering dikenal di kampus disitu kita buat sama persis di perusahaan bagaimana para pegawai baru menghadapi nasabah nanti.*

##### 4) Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Menurut (Nursam, 2017) kegiatan dan pekerjaan apapun akan selalu diikuti dengan suatu evaluasi dengan tujuan untuk mengukur seberapa jauh tingkat keberhasilan dan kinerjanya perusahaan, kelompok atau individu, serta hambatan dan kekurangan apa saja yang perlu penyempurnaan dikemudian hari. (hal,172)

*Bapak Ahmad Basuni mengatakan : "setiap pegawai baru dan lama akan diberikan refreshmen seperti mengingat kembali peraturan yang ada pada kerjaan supaya mereka bisa mengingat kembali apa saja yang sudah mereka dapatkan selama pelatihan. setiap bulan di Bank BTN Syariah akan melakukan rapat yang dimana menyangkut kinerja pencapaian untuk melihat target-target satu tahun di bagi perbulan dalam pencapaian yang diperoleh para pegawai.*

#### 5) Kendala-kendala pelatihan dan pengembangan

Dalam melakukan strategi penambahan kinerja pegawai yaitu menjalani pengembangan dan pelatihan, Bank BTN Syariah masih menghadapi hambatan yang mesti segera diselesaikan. Hambatan yang muncul ialah sebagian pegawai terdapat yang tidak cukup disiplin dan tidak cukup semangat kerjasamanya. Hal ini diakibatkan oleh karyawan yang tidak menghargai peluang atau batas yang diberikan. Sebelum pegawai baru dan lama melaksanakan diklat pegawai akan memperoleh surat perintah dari pusat, pegawai tersebut diwajibkan untuk mengikuti diklat dari pusat kecuali terdapat sesuatu yang mana tidak dapat dihindari seperti sakit dan ada kepentingan pribadi.

Selain tantangan yang terdapat pada peserta saja ada hambatan dari perusahaan. Program pelatihan dan pengembangan tersebut semua masih menantikan program yang diadakan oleh pusat sampai-sampai kantor cabang BTN Syariah tidak sepenuhnya dapat meningkatkan kinerja

karyawan dengan teknik sendiri di karenakan biaya, pelatihan, fasilitas dan kurikulum.

## **B. Pembahasan**

### **1. Strategi yang digunakan di Bank BTN Syariah Banjarmasin dalam meningkatkan kinerja pada karyawan**

Strategi yang dipakai oleh Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk menyesuaikan visi dan tujuan bank BTN Banjarmasin yakni :

#### **a. Pendidikan**

Pendidikan disini dimaksudkan oleh Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin telah merencanakan program edukasi untuk mengedukasi pegawai untuk mewujudkan visi dan misi dari Bank Tabung Negara itu sendiri. Pendidikan sumber daya manusia dibagi menjadi tiga bagian, yakni:

##### **1) Pengembangan Diri**

Pengembangan diri dapat dilakukan dengan menumbuhkan bakat karyawan, karena dengan adanya bakat atau SDM yang ada maka bakat tersebut dapat mempercepat penguasaan keterampilan atau kemampuan, serta dapat mendorong munculnya kinerja yang luar biasa. Potensi karyawan atau SDM adalah sangat diperlukan sebagai bagian kunci

keberhasilan organisasi. Pengembangan diri sangat bermanfaat bagi karyawan atau sumber daya manusia untuk memberikan layanan yang berkualitas, melatih pemimpin, dan menganalisis masalah dalam pelatihan. Memiliki tingkat semangat kerja yang tinggi dapat mendukung kinerja mereka.

## 2) Keterampilan

Keterampilan yang dimaksud untuk membekali SDM agar benar-benar siap untuk berintraksi dengan dunia kerja khususnya pada PT. BTN (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin. Keterampilan tersebut dapat diwujudkan dengan cara melakukan komunikasi dengan baik dan benar antara sesama dan nasabah, cara bernegosiasi dengan baik dan lain sebagainya.

## 3) Pelatihan

Sumber daya manusia sangat disarankan untuk mengikuti setiap bagian dari pelatihan yang diselenggarakan oleh BTN Jakarta Pusat untuk mengembangkan potensi yang melekat pada individu. pelatihan yang diselenggarakan oleh PT. BTN (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin ini sangat berpengaruh terhadap SDM, karena melalui pelatihan akan mendorong SDM nya untuk meningkatkan efisien kerja. Pelatihan ini biasanya diselenggarakan tiap tahun dan

paling lama melakukan pelatihan selama seminggu, dua minggu bahkan satu bulan.

## **2. Kendala-kendala yang terjadi saat melakukan pelatihan dan pengembangan**

Dalam program pelatihan dan pengembangan ada kendala yang mencakup peserta, pelatihan, fasilitas, kurikulum dan dana pengembangan, serta PT. Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin, masih mengalami hambatan. Untuk melakukan peningkatan strategi kinerja karyawan dengan melakukan pelatihan dan pengembangan dalam bentuk pelatihan, PT. Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin masih menghadapi kendala yang harus diselesaikan, yaitu:

- a. Pelatihan semua pegawai tidak merata serta latar belakang pegawai yang berbeda dengan pendidikan dasar, pengalaman kerja dan usia, sehingga menyulitkan penguasaan dan kemampuan nalarnya serta menghambat kelancaran pelaksanaan diklat karena terdapat perbedaan usia dan pengalaman mereka masing-masing.
- b. Kendala yang timbul dari beberapa karyawan (peserta) tentang meningkatkan kinerja melalui pelatihan serta pengembangan melalui diklat karena beberapa kendala seperti kurangnya kesehatan atau rasa sakit dan kepentingan pribadi.



