

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Penyajian Data

1. Sejarah dan gambaran umum PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. atau yang lebih dikenal dengan sebutan Bank BTN merupakan sebuah lembaga atau Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang memberikan pelayanan produk dan jasa keuangan dalam dunia perbankan.

Pada tahun 1897 merupakan awal berdirinya Bank Tabungan Negara Atau BTN di Batavia dengan Bank Tabungan Pos (Postspaarbank). Kemudian, pada tahun 1942 Bank ini disegel dan diganti dengan “Tyokin Kyoku” atau “Chokinkyoku” ketika negara Jepang menjajah atau mengambil alih kekuasaan negara Indonesia. Akan tetapi, setelah Proklamasi Kemerdekaan Negara Republik Indonesia Bank ini diambil alih oleh pemerintah Indonesia dan mengubahnya menjadi “Kantor Pos Tabungan”. Seiring berjalannya waktu, nama dan bentuk bank ini sering mengalami perubahan termasuk berubah fungsi kantor sampai resmi menjadi lembaga keuangan perbankan dengan nama “Bank Tabungan Negara” pada tahun 1963.

Berdasarkan surat Menteri Keuangan Republik Indonesia No. B-49/MK/I/1974 pada 29 Januari 1974, pemerintah Indonesia menunjuk Lembaga Keuangan Perbankan khususnya BTN untuk menjadi wadah pendanaan proyek perumahan bagi nasabah maupun bagi masyarakat secara umum. Hal ini sejalan

dengan Visi dan Misi dari Bank BTN untuk memberikan pelayanan terbaik kepada semua orang.

Pada tahun 2005 atau lebih tepatnya tanggal 14 Februari 2005 awal berdirinya BTN Syariah pertama di Jakarta dan sudah mulai beroperasi sebagai unit usaha Strategis (SBU) yang menjalankan bisnisnya secara Syariah. Hal ini dikarenakan banyaknya permintaan atau tingkatnyaminat dari masyarakat terhadap lembaga atau jasa keuangan yang berbasis syariah dan adanya kesadaran dari pemerintah untuk membangun lembaga atau jasa keuangan perbankan syariah di Indonesia, sehingga pada tahun 2004 Majelis Ulama Indonesia (MUI) Memberikan fatwa bahwa umat muslim harus terbebas dari transsaksi yang berkaitan riba atau bunga dan menerapkan bagi hasil.

PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin memiliki kantor yang berlokasi di Jl. Ahmad Yani KM 5,5 No. 456, Kelurahan Pemurus, Kecamatan Banjarmasin timur, Kota Banjarmasin, Provinsi Kalimantan Selatan, Kode Pos 70236. Kantor ini memiliki 4 lantai, dimana lantai dasar atau pertama merupakan pelayanan utama setiap hari jam operasional kerja yang dilakukan oleh semua karyawan termasuk *Accoun Officer* kepada seluruh nasabah yang ingin melakukan transaksi atau produk dan jasa lainnya. Pada saat ini, karyawan BTN Syariah Cabang banjarmasin sudah memiliki 40 orang sebagai karyawan tetap dan 27 orang untuk outsourcing tenaga ahli daya gabungan dari cabang yang ada di Banjarbaru.

2. Visi dan Misi PT. Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor cabang Syariah Banjarmasin

a. VISI

Menjadi *Strategic Business Unit* BTN yang sehat dan terkemuka dalam menyediakan jasa keuangan syariah dan mengutamakan kemaslahatan bersama.

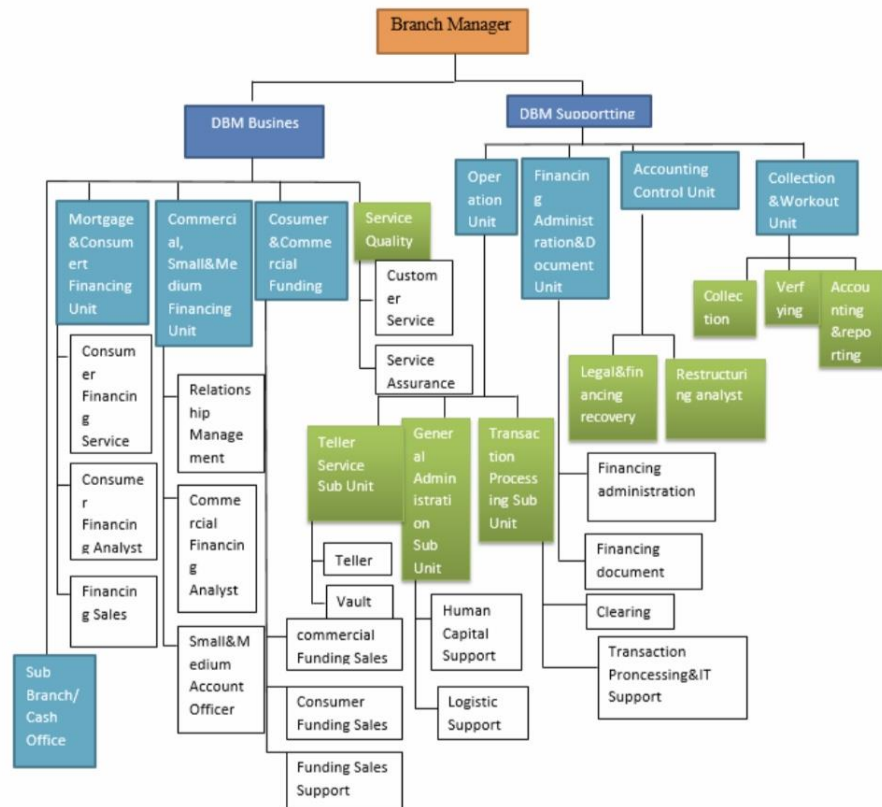
b. MISI

- 1) Mendukung pencapaian sasaran laba usaha BTN
- 2) Memberikan 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) Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah sehingga dapat meningkatkan ketahanan BTN dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha serta meningkatkan *shareholders value*.
- 4) Memberi keseimbangan dalam pemenuhan kepentingan segenap *stakeholders* serta memberikan ketentraman pada karyawan dan nasabah

3. Struktur Organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin

Gambar 4. 1

**Struktur Organisasi Organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.
Kantor Cabang Syariah Banjarmasin**



Sumber: BTN Syariah Cabang Banjarmasin

Penjelasan Struktur Organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Kantor cabang Syariah Banjarmasin tentang tugas dan tanggung jawab oleh karyawan antaran lain, yaitu:

- a. *Branch Manager*, yaitu seseorang yang menjadi pemimpil atau kepala cabang dari BTN Syariah dan membawahi semua divisi lainnya. Fungsi dari Branch Manager adalah bertujuan untuk mengembangkan bisnis bank untuk meningkatkan perolehan laba secara maksimal dan optimal dengan mengawasi seluruh kegiatan atau penyelenggaraan operasional perusahaan agar tidak menyalahi prinsip-prinsip syariah serta tetap menjalankan aturan maupun ketentuan yang berlaku lainnya.

- b. *Secretary*, yaitu seseorang yang dapat membantu pekerjaan dari pimpinan baik membantu manajemen administrasi hingga komunikasi pimpinan. Selain itu tugas dari sekretaris adalah membantu agenda pimpinan dan pertemuan-pertemuan penting lainnya.
- c. *Deputy Branch Manager of Business*, yaitu seseorang yang bertugas untuk melakukan koordinasi dalam rangka mencapai target bisnis yang baik pencapaian target *Consumer Funding* dan mengelola proses penyaluran dana untuk *Consumer Financing* agar efektif dan efisien yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah dan ketentuan lainnya yang berlaku. Selain itu, tugas lainnya adalah untuk melakukan koordinasi dalam rangka mencapai target *Commercial Funding* dan mengelola proses penyaluran dana untuk *Commercial Financing* agar efektif dan efisien yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah dan ketentuan lainnya yang berlaku.
- d. *Relationship Manageent*, yaitu seseorang yang bertugas untuk mencari , mengelola dan mengembangkan portopolio *Commercial Financing* agar menguntungkan dan tetap berkualitas yang berdasarkan prinsip kehati-hatian (*prudential Banking Prattice*) maupun *Sharia Compliance*. Selain itu, tugas lainnya adalah membuat sebuah strategi pemasaran atau penjualan dan usulan rencana untuk mencapai target dana pembiayaan komersil serta bertanggung jawab semua kegiatan tersebut.
- e. *Consumemer Financing Analyst*, yaitu seseorang yang bertugas untuk menghasilkan *Consummer Financing* yang berkualitas melalui standar proses yang ditetapkan.

- f. *Commercial Financing Analyst*, yaitu seseorang yang bertugas untuk menghasilkan Commercial Financing yang berkualitas melalui prinsip kehati-hatian (*Prudential Banking Principles*).
- g. *Consumer Funding Marketing*, yaitu seseorang yang bertugas untuk melayani dan memastikan tercapainya standar layanan dan proses permohonan *Consumer Financing and Service*.
- h. *Consumer Financing and Service*, yaitu seseorang yang bertugas untuk melayani dan memastikan tercapainya standar layanan dan proses permohonan *Consumer Financing*.
- i. *Consumer Service*, yaitu seseorang yang bertugas untuk melakukan fungsi pelayanan sebagai petugas *Customer Service, Maintenance* data nasabah, pemasteran data dan maintenance pemindahan bukuan/*standing instruction*.
- j. *Deputy Branch Manager of Supporting*, yaitu seseorang yang bertugas untuk memberikan dukungan pada kantor Cabang Syariah termasuk kantor-kantor Cabang Pembantu lainnya dalam pencapaian target bisnis pada segmen Commercial maupun Consumer melalui pengelolaan operasional bank yang efektif dan efisien serta pengelola *Accounting and Controlling* sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- k. *Operation Unit*, yaitu seseorang yang bertugas untuk bertanggung jawab atas supervisi aktivitas-aktivitas pada fungsi *Teller Service*, fungsi *Transaction Processing*, fungsi *Financing Administration*, dan fungsi

General Banking Administration agar efektif dan efisien serta senantiasa sesuai dengan keuntungan yang berlaku.

- l. *Collection*, yaitu seseorang yang bertugas untuk bertanggung jawab *mengelola* anggaran yang terkait dengan pembinaan, penyelamatan dan penyelesaian pembiayaan, serta memastikan dan memeriksa akurasi laporan-laporan yang terkait dengan pembinaan dan penyelamatan pembiayaan di wilayah kerjanya.
- m. *Teller Staff*, yaitu seseorang yang bertugas untuk melakukan fungsi pelayanan transaksi loket (tunai/non tunai), penerapan program anti pencucian uang (APU), dan pencegahan pendanaan terorisme (PPT), kesesuaian antara fisik uang, bukti dasar transaksi dan hasil *entry* transaksi, terbebasnya kas dari uang palsu yang tidak sah, administrasi transaksi loket (tunai/non tunai) dan pencetakan laporan transaksi harian, penyortiran uang dan pelaksanaan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan *front liner*.
- n. *Human Capital Support*, yaitu seseorang yang bertugas melakukan semua kegiatan yang berkaitan dengan Human Capital yang *berhubungan* dengan hak dan kewajibannya serta menjalankan segala aktivitas administrasi dan kesekretariatannya bagi kepentingan kantor Cabang Syariah.
- o. *Logistic Support*, yaitu seseorang yang bertugas melakukan aktivitas yang berkaitan dengan penata usaha logistic di kantor cabang dan bertanggung jawab terhadap akurasi dan kelengkapan kartu *pengawasan* anggaran.

- p. *TP & IT Support*, yaitu seseorang yang bertugas untuk bertanggung jawab atas proses transaksi operasional non tunai, proses master, akurasi dan kebenaran administrasi dikantor Cabang Syariah, penyetoran pajak terhadap pihak terkait serta berlangsungnya jaringan komunikasi data (Kantor Cabang Syariah, Kantor Cabang Pembantu Syariah, Kantor Kas Syariah, Outlet/Jaringan Syariah lainnya), proses pelaksanaan opening dan *closing branch* yang berkaitan dengan jaringan komunikasi, akurasi *recovery SQL server parameter* dan *back-up server parameter* Kantor Cabang Syariah (berikut dengan kantor-kantor Cabang Pembantu Syariah dibawahnya), serta terselenggaranya tanggapan segera kepada kantor pusat apabila ditemukan kendala.
- q. *Financing Administration*, yaitu seseorang yang bertugas memberikan dukungan kepada proses pembiayaan dalam hal menyampaikan laporan kelayakan usaha dan penghasilan calon debitur maupun kehandalan agunan serta dukungan administrasi pembiayaan.
- r. *Financing Document*, yaitu seorang yang bertugas untuk memberikan dukungan kepada proses pembiayaan dalam hal penyelesaian dan penatausahaan dokumen-dokumen pembiayaan.
- s. *Accounting & reporting*, yaitu seseorang yang bertugas melakukan proses *fungsi* rekonsiliasi Subsidiary Ledger General Ledger (SL-GL), fungsi laporan internal dan eksternal, fungsi filling, fungsi penyusunan Rencana Kerja anggaran (RKAP) dan Cabang Syariah Banjarmasin.

- t. Produk dan *jasa* PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin.

Tabel 4. 1

Produk dan Jasa PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin

No.	Jenis Produk dan Jasa	Nama Produk dan Jasa
1.	Produk Simpanan Syariah (Tabungan Syariah)	a. Tabungan BTN Batara iB b. Tabungan BTN Prima iB c. Tabungan BTN Haji iB dan Umroh iB d. Tabunganku iB e. Tabungan BTN Qurban iB f. Tabungan BTN Simple iB g. Tabungan BTN Emas iB
2.	Produk Simpanan Syariah (Giro Syariah)	a. Giro BTN iB b. Giro BTN Prima iB
3.	Produk Simpanan Syariah (Deposito Syariah)	a. Deposito BTN iB b. Deposito <i>On Call</i> iB
4.	Produk Pembiayaan Syariah (Pembiayaan Consumer)	a. KPR BTN Subsidi iB b. KPR BTN Platinum iB c. Pembiayaan Properti BTN iB (KPR HITS) d. KPR BTN Indent iB e. Pembiayaan Kendaraan Bermotor (PKB) BTN iB f. Pembiayaan Tunai Emas (Tunas) BTN iB g. Pembiayaan Multijasa BTN iB h. Pembiayaan Multimanfaat iB i. Pembiayaan Emasku iB j. Pembiayaan Talangan Haji
5.	Produk Pembiayaan Syariah (Pembiayaan Komersil)	a. Pembiayaan Kontruksi BTN iB b. Pembiayaan Modal Kerja BTN iB c. Pembiayaan Investasi BTN iB d. Pembiayaan KUR BTN iB e. Pembiayaan Sindikasi BTN iB
6.	Jasa dan Layanan Syariah	a. Kartu Debit Visa BTN Syariah b. Kiriman Uang c. BTN <i>Cash Management</i> d. <i>Payment Poin</i> BTN iB e. <i>Payroll</i> BTN iB f. Penerimaan Biaya Perjalanan Haji

		g. SPP <i>Online</i> BTN iB h. Program Pengembangan Operasional BTN iB i. Garansi Bank BTN iB j. <i>Safe Deposit Bos</i> BTN iB
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber: BTN Syariah Cabang Banjarmasin

4. Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil riset penelitian yang dilakukan peneliti melalui wawancara secara langsung, maka peneliti mendapatkan 2 (dua) orang informan atau narasumber dari PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin. Adapun hasil dari wawancara dalam penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut:

a. Wawancara dengan informan I

Nama : Nadya Purnama, S.E
Umur : 29
Jabatan : Human Capital
Alamat : Jl. Pramuka

Berdasarkan hasil wawancara terkait manajemen pengembangan kualitas karyawan dalam upaya pengoptimalan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin yang di sampaikan oleh Ibu Nadya Purnama perencanaan pengembangan sumber daya manusia di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin memang dilakukan dengan serius karena sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam menggerakkan sebuah lembaga ke arah tujuan yang di inginkan.

Beliau menjelaskan mengenai tugas dan tanggung jawab seorang pimpinan atau ketua di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin yaitu bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas dan program kerja,

menetapkan kebijakan dan keputusan, serta berkoordinasi dengan semua bidang yang ada di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin

Hal yang paling mendasar dalam manajemen pengembangan karyawan yaitu membentuk sumber daya manusia yang ada di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin berkompeten, ahli dan terampil dalam hal tugas dan bidangnya serta mengelola sumber daya manusia yang profesional dan handal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga dapat mewujudkan visi dan misi BTN Syariah Banjarmasin itu sendiri.

Menurut informan I, pelatihan dan pembinaan kepada karyawan sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam upaya mengoptimalkan kinerja kerja karyawan, dalam hal ini tentunya dibutuhkan sebuah manajemen pengembangan, seperti:

1) Perencanaan Pengembangan karyawan

Perencanaan pengembangan karyawan adalah rangkaian susunan yang diatur BTN Syariah Banjarmasin dalam mengembangkan dan membentuk karyawan yang berkompeten dan profesional. Adapun cara yang di gunakan BTN Syariah Banjarmasin dalam perencanaan pengembangan karyawan menurut hasil wawancara yaitu:

- a) Adanya identifikasi dan penentuan jumlah SDM BTN Syariah Banjarmasin tidak terlepas dari peraturan yang ada, biasanya bagian

SDM dan umum melihat kekosongan jabatan yang diperlukan dan selalu berkoordinasi dengan semua bagian yang ada di BTN Syariah Banjarmasin tersebut dalam hal penambahan SDM. Sehingga akan dilakukan adanya tahapan dalam rekrutmen dan seleksi.

- b) Dibuatnya kebijakan perencanaan pengembangan karyawan BTN Syariah Banjarmasin yang diarahkan untuk kesejahteraan karyawan dan kedisiplinan kerja seperti membuat peratuturan kedisiplinan kerja serta sanksi bagi yang melanggar, menetapkan jadwal pelatihan dan pendidikan yang terjadwal sekali atau dua kali dalam setahun, sesuai keputusan pusat.

1) Pelaksanaan pengembangan karyawan

Pelaksanaan pengembangan karyawan memiliki tiga komponen manajemen yaitu pengorganisasian, mengerakkan, dan pengawasan.

- a) Pengorganisasian atau pengelompokan yaitu proses membagi serta menjelaskan mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing bidang. Dimana peran pimpinan menjelaskan tujuan, disiplin kerja, serta tugas dan tanggung masing- masing bidang yang ada di BTN Syariah Banjarmasin. Pelaksanaan pengembangan karyawan di BTN Syariah Banjarmasin juga menetapkan tolak ukur kinerja karyawan yang baik dengan tujuan mengawasi pengembangan karyawan yaitu, kejujuran, disiplin, tanggung jawab dalam tugas, dan konsistensi dalam pekerjaan.

- b) Mengerakkan adalah proses pelaksanaan pengembangan karyawan yang telah disusun seperti pelaksanaan pelatihan dan pendidikan yang telah direncanakan. Pelatihan dan pendidikan di BTN Syariah Banjarmasin berupa secara online maupun onsite dan juga ada sebuah platform untuk menambah pengetahuan dan juga uji kompetensi. Selain itu juga ada pelatihan dari pusat kepada tenaga kerja baru yang langsung dididik di kantor pusat. Karyawan yang mendapatkan pelatihan dan pendidikan tersebut diharapkan dapat meningkatkan produktivitas sehingga apa yang menjadi tujuan dapat tercapai secara maksimal, serta dapat meningkatkan keterampilan dan kecakapan serta pengambilan keputusan dengan cepat.
- c) Pengawasan adalah pemantauan yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi mengenai proses pengembangan karyawan. Beliau menjelaskan pengawasan sangat di perlukan dalam pengembangan karyawan apakah sesuai yang di rencanakan atau tidak. Sehingga dapat di sampaikan pada rapat evaluasi kinerja karyawan. Pengawasan juga dilaksanakan oleh satuan audit internal yang merupakan tugas dan tanggung jawab dalam hal melakukan pemeriksaan, analisa dan temuan pemeriksaan terhadap seluruh kinerja karyawan BTN Syariah Banjarmasin.

b. Wawancara dengan informan II

Nama : M. Setiawan Anwar, S.E

Umur : 30 tahun

Jabatan : Financing Doc

Alamat : Jl. Pramuka

Berdasarkan hasil wawancara dengan M. Setiawan Anwar, S.E tentang gambaran perencanaan dan pelaksanaan pengembangan karyawan di BTN Syariah Banjarmasin. Beliau menjelaskan adanya sebuah perencanaan dan dan pelaksanaan pengembangan karyawan sangat membantu bagi karyawan untuk bekerja. Adanya sebuah pelatihan, konpensasi dan motivasi berperan penting pada berkembangnya kualitas dan kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Pelaksanaan pelatihan dan pendidikan yang dilaksanakan oleh BTN pusat kepada karyawan baru maupun karyawan lama, berupa pendidikan onsite ke Jakarta untuk melaksanakan pelatihan disana, dan adanya platform untuk menambah pengetahuan dan uji kompetensi kepada karyawan lama. Pelatihan juga dilaksanakan dengan online maupun onsite, sesuai keputusan dan arahan dari pusat selaku penanggung jawab terbesar.
- 2) Pemberian Motivasi yang diberikan pimpinan kepada karyawan yang lain dimana dapat membangkitkan, mengarahkan dan mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dan motivasi yang diberikan pimpinan juga dapat meningkatkan kepercayaan diri dalam bekerja sehingga dapat melaksanakan tanggung jawab baik dan benar dalam melaksanakan pekerjaan. BTN Syariah Banjarmasin memberikan motivasi berupa *best employee* kepada karyawan setiap tahunnya yang dinilai dan diputuskan oleh Manajemen BTN Syariah Banjarmasin.

- 3) Pemberian kompensasi merupakan salah satu cara agar meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan BTN Syariah Banjarmasin diberikan secara adil dan tidak jauh dari harapan karyawan, sehingga sangat berpengaruh terhadap semangat karyawan dalam bekerja.

Menurut informan II, pelatihan dan pembinaan kepada karyawan jelas dilakukan oleh BTN Syariah Banjarmasin dalam tujuan untuk mengoptimalkan kualitas dan kinerja karyawan, adapun pelatihan dan pembinaan kepada karyawan sebagai berikut:

- a) Pelatihan komunikasi
- b) Pelatihan analisis pembiayaan
- c) Pelatihan
- d) Pelatihan kemampuan dan keterampilan
- e) Pelatihan uji menggunakan platform

B. Analisis Data

Setelah menyajikan beberapa hasil wawancara terhadap informan di atas, kemudian penulis menganalisis data tersebut untuk menjawab rumusan masalah pada bab 1 mengenai Manajemen Pengembangan Kualitas Karyawan Dalam Upaya Pengoptimalan Kinerja Karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin

1. Manajemen Pengembangan Kualitas Karyawan Dalam Upaya Pengoptimalan Kinerja Karyawan

Penulis menggunakan teori Siswanto dalam bukunya pengantar manajemen, manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari elemen fungsi manajemen sumberdaya manusia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. (Siswanto, 2015, hal. 3)

Dilihat dari teorinya keberadaan manajemen disini sebagai teknik yang tepat untuk mempermudah proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, seperti halnya PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin yang menerapkan manajemen pengembangan kualitas karyawan dalam upaya pengoptimalan kinerja dengan 5 elemen itu.

Adapun dalam manajemen pengembangan karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin menerapkan fungsi-fungsi manajemen:

a. Perencanaan

perencanaan merupakan suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada suatu jangka waktu/periode tertentu serta tahapan/langkah-langkah yang harus di tempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Bank BTN membuat perencanaan atau langkah-langkah dalam sebuah periode seperti menetapkan pelatihan atau tidak, penetapan target yang harus di capai, serta rencana perbaikan berdasarkan hasil evaluasi sebelumnya.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan suatu proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian kerja yang telah direncanakan sebelumnya untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerja. BTN Syariah melakukan pengorganisasian ini berdasarkan hasil tolak ukur kinerja karyawan mengenai kemampuannya dan memberikan tugas yang sesuai dan cocok pada karyawan sesuai hasil kompetensi yang ia miliki.

c. Pengarahan

Pengarahan merupakan suatu kegiatan untuk memberikan petunjuk atau intruksi dari seorang atasan kepada bawahannya untuk dikerjakan. BTN Syariah melakukan pengarahan bersifat instruktif kepada karyawan tentang apa saja yang harus ia lakukan secara detail, seperti pemberian tugas maupun pemberian latihan.

d. Pemotivasian

Pemotivasian yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang atasan dalam memberikan inspirasi, semangat dan kegairahan kerja. BTN Syariah Banjarmasin dalam pelaksanaan pengembangan karyawan, motivasi di berikan pada saat rapat bulanan yang diberikan pimpinan, dan pemberian motivasi juga dilakukan oleh pemimpin kepada karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan tujuan meningkat kepercayaan diri dan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu pihak BTN Syariah Banjarmasin juga mengadakan penghargaan kepada karyawan terbaik seperti penghargaan “Best Employee” berupa uang kompensasi dan sertifikat kepada karyawan terbaik,

sehingga menjadi sebuah motivasi yang didapat berupa rasa tanggung jawab karyawan dengan jabatan yang diemban.

e. Pengawasan

Yaitu suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. BTN Syariah Banjarmasin melakukan pengawasan yang di tanggung jawab oleh pimpinan dan kepala unit, untuk menjadi sebuah laporan yang akan menjadi bahan evaluasi kedepan, dengan cara melihat proses kerja dan hasil kerja karyawan.

Penulis menggunakan teori Hasibuan mengenai Kualitas karyawan mengacu pada kualitas suatu sumber daya manusia, seperti pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya (Hasibuan, 2000, hal. 221) . Melalui hasil wawancara lebih dalam dengan pimpinan, guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, BTN Syariah Banjarmasin melakukan beberapa hal dalam pengembangan kualitas kinerja karyawan, seperti pelaksanaan pelatihan, penanaman disiplin dan nilai-nilai kerja:

1) Pelatihan

Menurut Rozalena dan Dewi yang dikutip oleh Nugroho, pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang disusun secara terarah untuk meningkatkan keterampilan, pengalaman, keahlian, penambahan pengetahuan serta perubahan sikap individu. (Nugroho, 2019, hal. 6) BTN pusat telah merencanakan sebuah program pengembangan karyawan yaitu pelatihan yang berupa Workshop yang dilaksanakan beberapa kali dalam satu tahun, sedangkan BTN Syariah

Banjarmasin melakukan pelatihan internal. Pelatihan internal adalah pelatihan yang dilaksanakan di ruang lingkup BTN Syariah Banjarmasin yang diikuti semua karyawan yang baru masuk. Pelatihan internal memberikan pengetahuan bagaimana menjalankan tugas dan tanggung jawab bidang masing-masing, orientasi mengenai tugas pokok, manajemen risiko karyawan dalam menjalankan tugas, dan pembimbingan sampai seorang karyawan baru mampu menjalankan tugasnya sendiri. Wokshop adalah kegiatan pelatihan dan pendidikan dilaksanakan di BTN pusat yang berada di jakarta yang wajib diikuti oleh semua karyawan baru di BTN Syariah Banjarmasin. Karyawan itu lalu di berangkatkan ke jakarta untuk melakukan Workshop di BTN pusat, Workshop tersebut memberikan bekal dan pengetahuan kepada karyawan untuk menjadi sumber daya manusia yang profesional dan handal di bidang perbankan sesuai dengan yang dibutuhkan pekerjaannya sehingga dapat mewujudkan visi misi Bank Tabungan Negara. adapun pelatihan dan pembinaan kepada karyawan sebagai berikut:

- a) Pelatihan komunikasi cara menyampaikan informasi atau presentasi kepada orang lain, cara menyesuaikan diri, menambah tata bahasa dan lebih bijak dalam berbicara.
- b) Pelatihan pendekatan analisis pembiayaan seperti analisis kelayakan nasabah, karakter nasabah, kemampuan nasabah dalam pelunasan pembiayaan dan analisis jaminan dari nasabah.
- c) Pelatihan pelayanan seperti komunikasi, tindakan atau perbuatan, perhatian atau kepedulian dan lainnya, guna meningkatkan kinerja karyawan di semua bidang.

- d) Pelatihan untuk menambah kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugasnya maupun menyelesaikan masalah yang mereka hadapi pada pekerjaannya.
- e) Pelatihan uji kompetensi menggunakan platform khusus yang memuat pengetahuan dan soal-soal yang di ujikan kepada karyawan untuk menilai pengetahuannya dan menambah pengetahuan karyawan.

2) Disiplin dan nilai-nilai kerja

Menurut teori disiplin merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. (Hasibuan, 2000, hal. 22) Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan BTN Syariah Banjarmasin penulis mendapatkan dokumen dari BTN Syariah Banjarmasin mengenai disiplin kerja dengan nilai-nilai budaya perusahaan, hal ini yang menjadi pondasi bagi seluruh insan Bank Tabungan Negara dalam berperilaku untuk mencapai visi perseroan dengan menetapkan:

a) Sinergi

Membangun kerja sama yang sinergis dengan seluruh stakeholders dilandasi sikap tulus, terbuka dan mendorong kolaborasi yang produktif dengan menjunjung tinggi sikap saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama.

b) Integritas

Konsisten antara pikiran, perkataan dan tindakan sesuai dengan ketentuan perusahaan, kode etik profesional dan prinsip-prinsip kebenaran yang terpuji.

c) Inovasi

Senantiasa gagasan baru dan penyempurnaan berkelanjutan yang memberi nilai tambah bagi perusahaan.

d) Profesionalisme

Visioner, di bidangnya, selalu mengembangkan diri dengan teknologi terkini sehingga menghasilkan kinerja terbaik.

e) Spirit mencapai keunggulan

Menunjukkan semangat dan komitmen yang kuat untuk mencapai hasil yang terbaik serta memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan (internal dan eksternal) dengan menempatkan pentingnya aspek kualitas di setiap kegiatan serta ersiko yang telah diperhitungkan

Nilai-nilai tercerimin dalam nilai budaya SIIPS Terdepan GCG Rumahku yang terdiri dari 5 nilai dasar dan 10 perilaku utama sebagai berikut:

Tabel 4. 2

Nilai-nilai Perseroan PT. Bank Tabungan Negara (persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Banjarmasin

Nilai Dasar	Perilaku Utama
Sinergi	1. Tulus, terbuka, dan kolaborasi yang produktif 2. Saling percaya dan menghargai
Integritas	3. Konsisten dan disiplin 4. Jujur dan berdedikasi
Inovasi	5. Tanggap terhadap perubahan

	6. Kreatif dan inovatif dalam melakukan penyempurnaan yang bernilai tambah
Profesionalisme	7. Kompeten, intrapreneurship dan bertanggung jawab 8. Bekerja cerdas dan berorientasi pada hasil
Spirit mencapai Keunggulan	9. Antusias, proaktif, dan pantang menyerah 10. Efektif, efisien, dan mengutamakan kepuasan pelanggan

Selanjutnya penulis menggunakan teori Pabunda dalam menentukan indikator optimalisasi kinerja, yang mencakup beberapa poin yaitu kualitas, kuantitas, ketetapan waktu, efektivitas, dan kemandirian. (Pabunda, 2006, hal. 142):

- a. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. BTN Syariah Banjarmasin memiliki standar kualitas karyawan, yang mana karyawan diuntut memiliki hasil kerja yang baik sesuai yang di inginkan dan di instruksikan pimpinan.
- b. Kuantitas, kuantitas adalah satuan ukuran yang merujuk kepada jumlah maupun nilai yang pasti serta bisa ditentukan menggunakan bilangan. BTN Syariah banjarmasin menetapkan target untuk di capai karyawan, agar karyawan memaksimalkan potensinya dalam mengerjakan suatu pekerjaan
- c. Ketetapan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standart pencapaian

waktu penyelesaian pekerjaan, BTN Syariah Banjarmasin menuntut karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan waktu yang efektif, dan mengharapkan karyawan menyelesaikan tugas sebelum batas waktu yang di tentukan.

- d. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dan setiap unit dalam penggunaan sumber daya. BTN Syariah mengharapkan agar karyawan bekerja secara efektif, efektif yang di maksud adalah tersusun, rapi, taktis, tepat sehingga tidak memakan waktu terbuang, dan memberikan hasil yang terasa signifikan.
- e. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Hal tersebut merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi. BTN Syariah Banjarmasin mengharapkan karyawan mencapai tingkat kemandirian, dimana karyawan mampu memahami pekerjaan yang harus dikerjakannya tanpa harus dibimbing lebih dalam.

2. Kendala Dalam Pengembangan Kualitas Karyawan.

Penulis mengambil teori Hasibuan mengenai teori kendala dalam pengembangan. Ada beberapa faktor yang menghambat pengembangan, yaitu karyawan, pelatih, fasilitas, kurikulum, dan dana pengembangan. (Hasibuan, 2000, hal. 25) sedangkan di Bank BTN Syariah Banjarmasin Ada 2 penghambat yang menjadi masalah yang di alami. diantaranya yaitu:

1. karyawan

Peserta pengembangan merupakan satu hal yang berpengaruh. Berjalannya perusahaan berdasarkan dari hasil pengembangan peserta yang dimiliki. Ada beberapa masalah yang terjadi mengenai peserta

a. Salah dalam merekrut karyawan

Salah dalam merekrut karyawan baru sering terjadi di perusahaan, ini dikarenakan tidak jelasnya informasi mengenai data karyawan menyebabkan salah mengambil keputusan dalam memilih karyawan, sehingga kinerja yang diberikan karyawan itu tidak sesuai harapan perusahaan.

b. karyawan menganggap remeh pelatihan

Pelatihan yang diberikan tidak hanya sekali pada saat masa training. Pelatihan juga diberikan lagi pada saat yang dibutuhkan perusahaan, seperti pada saat ada pembaharuan sistem atau teknis kerja tambahan yang lain yang harus karyawan pahami, ketika karyawan menyepelekan pelatihan tersebut akan berpengaruh pada pemahaman menjalankan tugas yang akan diberikan selanjutnya.

2. Dana Pengembangan (kurang memberi reward)

Jika dana yang tersedia untuk pengembangan terbatas tentu saja dapat mempengaruhi jalannya pengembangan kualitas karyawan. Atau adanya pengelolaan dana pengembangan yang kurang cepat tersalur juga dapat mempengaruhi proses pengembangan, Pentingnya memberi reward kepada karyawan, reward akan memberi dorongan kepada karyawan untuk bekerja lebih giat. Di BTN syariah juga ada reward tersebut yang diadakan setiap setahun sekali kepada satu orang karyawan yang terbaik yang disebut sebagai *Best Employee*, tapi

itu tidak cukup, karena hanya satu karyawan yang akan mendapatkannya reward itu, sedangkan karyawan lain akan patah semangat dikarenakan tidak mendapat reward yang padahal juga sudah sama giatnya dengan karyawan yang mendapatkan reward tersebut. Pemberian reward satu tahun sekali juga terlalu lama jangka waktunya, sehingga reward kepada karyawan bisa dikatakan kurang.