

Analisis Penerapan Metode Penilaian Manajemen Kinerja terhadap Job Performance Karyawan Bank Tabungan Negara Syariah KCS Bandung

¹Annisa Rahayu Putri, ²Neneng Nurhasanah, ³Aminuddin Irfani.

^{1,2,3}Prodi Keuangan & Perbankan Syariah, Fakultas Syariah, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari
No. 1 Bandung 40116
e-mail: ¹annisarputri@gmail.com

Abstrak. BTN Syariah Kantor Cabang Bandung merupakan salah satu lembaga perbankan syariah yang memiliki mekanisme tersendiri dalam melakukan evaluasi serta penilaian kinerja para karyawannya. Dalam pembahasan tentang manajerial SDM di lingkungan kerja BTN Syariah, para *stakeholder* mengharapkan bahwa pihak manajemen BTN Syariah menjalankan pengelolaan manajemen SDM-nya agar senantiasa diselenggarakan secara agamis, profesional dan sesuai dengan nilai-nilai syariah. Setidaknya, apa yang menjadi penegasan dan harapan para *stakeholder* di BTN Syariah tersebut berangkat dari sebuah semangat untuk menunjukkan bahwa BTN Syariah sebagai lembaga perbankan yang menjalani kegiatan usaha berdasarkan nilai-nilai Islam memiliki perbedaan dan keunggulan tersendiri. Selain penerapan nilai-nilai profesionalisme dalam menjalankan serta mengembangkan kegiatan usahanya, metode penilaian *Job Performance* di BTN Syariah ditujukan pula untuk menentukan *reward* dan *punishment* bagi para karyawannya. Berdasarkan latar belakang masalah, maka dirumuskan masalah ke bentuk pertanyaan sebagai berikut : Bagaimana metode penilaian kinerja karyawan di Bank Tabungan Negara Syariah dalam membentuk manajemen *Job Performance* karyawan ? Bagaimana tingkat *Job Performance* karyawan Bank Tabungan Negara Syariah KCS Bandung ? Dan bagaimana pengaruh penerapan metode penilaian manajemen karyawan terhadap tingkat *Job Performance* Karyawan Bank Tabungan Negara KCS Bandung ? Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan meneliti penerapan metode penilaian kinerja karyawan dalam meningkatkan *Job-Performance* karyawan di BTN Syariah KCS Bandung serta pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja para karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan penerapan penilaian kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah KCS Bandung adalah dengan menggunakan metode *grafic rating scale* dan aspek-aspek yang dinilai dalam metode ini adalah kerja sama, inisiatif, kemampuan berkomunikasi, tanggung jawab, dan kemampuan kepemimpinan. Dan penerapan penilaian kinerja terhadap *Job Performance* karyawan Bank Tabungan Negara KCS Bandung berpengaruh positif dengan meningkatkannya indeks kinerja karyawan selama periode penelitian dari tahun 2013 – 2015.

Kata Kunci : Kinerja Karyawan, Metode Penilaian

A. Pendahuluan Latar Belakang Masalah

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan. Oleh karena itu pemantauan kinerja terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting agar tujuan yang di tetapkan oleh perusahaan tercapai secara maksimal.

Begitu pentingnya masalah kinerja ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Oleh karenanya kinerja ini perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga menjadi suatu konsep manajemen kinerja (*performance management*). Pengelolaan sumberdaya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasi dengan cara menciptakan nilai atau

menggunakan keahlian sumberdaya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sasarannya cukup luas, tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial.

Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumberdaya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Berdasarkan uraian diatas menunjukkan penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan organisasi. Dukungan dari tiap manajemen yang berupa pengarahan, dukungan sumberdaya seperti memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembanganakan lebih mempermudah penilaian kinerja yang objektif.

BTN Syariah Kantor Cabang Bandung merupakan salah satu lembaga perbankan syariah yang memiliki mekanisme tersendiri dalam melakukan evaluasi serta penilaian kinerja para karyawannya. Dalam pembahasan tentang manajerial SDM di lingkungan kerja BTN Syariah, para *stakeholder* mengharapkan bahwa pihak manajemen BTN Syariah menjalankan pengelolaan manajemen SDM-nya agar senantiasa diselenggarakan secara agamis, profesional dan sesuai dengan nilai-nilai syariah. Setidaknya, apa yang menjadi penegasan dan harapan para *stakeholder* di BTN Syariah tersebut berangkat dari sebuah semangat untuk menunjukkan bahwa BTN Syariah sebagai lembaga perbankan yang menjalani kegiatan usaha berdasarkan nilai-nilai Islam memiliki perbedaan dan keunggulan tersendiri. Yaitu, BTN Syariah yang dijalankan secara agamis, dalam arti tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip Syariah, tetapi di sisi lain tetap tidak meninggalkan nilai-nilai profesionalisme dalam menjalankan serta mengembangkan kegiatan usahanya.

Pada sistem pengelolaan dan pengembangan manajemen SDM di BTN Syariah Kantor Cabang Bandung, diadakan *punishment* dan *reward* bagi para karyawannya. Secara teknis, tiap akhir bulan kepala kantor cabang akan menyebutkan karyawan yang berprestasi sesuai pencapaian kinerja yang dilakukan. Adapun jika seorang karyawan itu melanggar maka akan diberikan hukuman sesuai apa yang dia langgar misalnya berupa surat peringatan.¹ Namun ternyata ada saja karyawan yang tidak mematuhi prosedur di Bank Tabungan Negara Syariah KCP Cicendo, misalnya sering adanya keterlambatan atau bahkan bukan pada jam istirahat ada saja karyawan yang keluar kantor tanpa seizin pemimpinya.

Dari gambaran kondisi kinerja para karyawan BTN Syariah di atas, terdapat beberapa permasalahan yang muncul. Adanya keterlambatan atau etika yang tidak baik dilakukan para karyawan, hal ini mengindikasikan bahwa sistem evaluasi kerja para karyawan belum sepenuhnya dapat menghasilkan *output* yang positif bagi para karyawan di lingkungan BTN Syariah Kantor Cabang Bandung itu sendiri. Fenomena ini jelas tidak sesuai dengan keinginan para *stakeholder* di BTN Syariah yang menginginkan adanya pengelolaan SDM berkualitas serta sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam dan profesionalisme. Penerapan metode penilaian kinerja para karyawan seyogyanya harus dikaji lebih jauh oleh pihak manajemen BTN Syariah terutama Divisi SDM / HRD. Kemudian dari sisi akademik, hal ini menarik untuk dikaji mengingat BTN Syariah sebagai lembaga perbankan syariah yang dituntut menjunjung tinggi nilai-nilai Islam dalam pengelolaan manajemen SDM-nya.

1 Wawancara dengan Pimpinan Cabang BTN Syariah Kantor Cabang Bandung di Jl. Cicendo No. 16 Kota Bandung pada tanggal 20 Agustus 2015.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui metode penilaian kinerja karyawan di Bank Tabungan Negara Syariah dalam membentuk manajemen *Job Performance* karyawan.
2. Untuk mengetahui tingkat *Job Performance* karyawan Bank Tabungan Negara Syariah KCS Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh penerapan metode penilaian manajemen karyawan terhadap tingkat *Job Performance* Karyawan Bank Tabungan Negara KCS Bandung.

B. Landasan Teori

Tinjauan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang manajemen yang menitikberatkan pada salah satu faktor yaitu faktor manusia. Faktor manusia sangatlah penting dan menentukan bagi suatu perusahaan di dalam melakukan segala kegiatan usaha. Disini dilihat betapa faktor manusia banyak berperan di dalam mengendalikan perusahaan kemanapun arah yang akan dituju. Berkembang maju atau tidaknya perusahaan tergantung bagaimana faktor manusia itu mengelolanya, mengarahkan serta mengendalikannya.²

Tinjauan Kinerja Kerja Karyawan

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara: “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.³ Kemudian menurut Maluyu S.P. Hasibuan mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.⁴ Dan menurut Veizal Rivaimengemukakan kinerja adalah : “merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.⁵

Jika seseorang mengerjakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya. Secara mendasar, Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan / peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan.

Penilaian Kinerja

Menurut Robert Bacal dalam buku *Performance Management*, beliau menguraikan bahwa terdapat lima pandangan dasar dalam sistem manajemen kinerja. Pandangan tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut⁶ :

2 Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketiga belas, Bumi Aksara, 2006, Jakarta, hlm. 3

3 *Ibid*

4 Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, 2001, Jakarta, hlm.34

5 Veitzal Rivai, *Manajemen Bank Syariah*, Rajawali Press, 2004, Jakarta, hlm. 309

6 Bacal, Robert. *Performance Management* (alih bahasa : Gunawan), Gramedia Pustaka Utama. Jakarta, 2001, hlm. 18-19.

1. Model integratif untuk kinerja organisasi. Pada pandangan ini, manajemen kinerja sebagai suatu struktur sistem integratif yang saling berkesinambungan antar aspek. Sehingga, keberhasilan manajemen kinerja ditentukan oleh keseluruhan aspek yang ada dalam suatu organisasi, tidak ditentukan bagian per bagian.
2. Fokus pada proses dan hasil. Manajemen kinerja menjadi suatu sistem yang tidak hanya berorientasi pada hasil (pandangan tradisional). Proses menjadi salah satu aspek penunjang yang penting dalam penentuan hasil yang baik.
3. Keterlibatan pihak yang berkaitan dalam pencapaian tujuan. Pekerja sebagai subyek utama yang melakukan proses bisnis organisasi secara langsung. Maka dari itu, keterlibatan pihak yang berkaitan (pekerja) menjadi penunjang dalam pencapaian tujuan organisasi.
4. Penilaian kinerja objektif dan mengena pada sasaran. Manajemen kinerja mencakup penilaian kinerja objektif dan sesuai dengan sasaran tiap bagian organisasi yang berkaitan. Akhirnya, hal ini berpotensi pada dampak positif dari penilaian kinerja yang sukses dan terstruktur.
5. Evaluasi dan pembelajaran antara atasan dan bawahan. Manajemen kinerja yang baik mampu menyediakan suatu hasil evaluasi kinerja terukur. Hasil evaluasi dapat memberikan informasi pada pihak terkait (atasan maupun bawahan). Informasi mengenai hasil evaluasi dapat menjadi sarana pembelajaran dan penentu tindakan perbaikan di masa mendatang.

Berdasarkan uraian di atas, maka pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan merupakan hal yang penting, karena tingkat keberhasilan perusahaan tersebut ditentukan oleh seberapa maksimal kinerja dari para karyawannya. Pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan dapat dilakukan melalui sistem penilaian kinerja yang baik oleh manajemen perusahaan. Secara istilah, penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.⁷

Menurut Mondy & Noe dalam buku *Human Resource Management* mengatakan bahwa ada 7 metode penilaian kinerja yaitu⁸ :

1. Rating Scales

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

2. Critical Incidents

Evaluators mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat

⁷ Rachmany Hasan, *Kepemimpinan dan Kinerja*, Cetakan Pertama, Yapensi, Jakarta, 2006, hlm. 112.

⁸ Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux, S.R., *Human Resource Management* (alih Bahasa oleh Iwan Setiawan), Salemba Empat, Jakarta, 2005, hlm. 163 - 165.

positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

3. Essay

Evaluators menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

4. Work standard

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

5. Ranking

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

6. Forced distribution

Penilai harus "memasukan" individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan "dipaksa" untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)

Evaluators menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

Penilaian Kinerja Menurut Islam

Dalam ajaran Islam, penilaian kinerja atau evaluasi yang terangkum dalam manajemen kinerja sangat penting untuk dilakukan. Hal ini sebagaimana dengan firman Allah SWT dalam QS At Taubah ayat 105 sebagai berikut :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

“Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang

*Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.*⁹

Padangan mengenai manajemen kinerja menurut Islam juga, telah dipraktekan ratusan yang lalu pada masa Rasulullah Saw. Nabi Muhammad SAW sudah mengingatkan akan pentingnya melihat hasil kerja atau amal seseorang. Hal ini dibuktikan oleh sebuah hadis dari Imam Muslim dari Al Kindi ra. sebagai berikut :

عَنْ عَدِيِّ بْنِ عَمِيرَةَ الْكِنْدِيِّ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَنْ اسْتَعْمَلَنَا مِنْكُمْ عَلَى عَمَلٍ فَكَتَمْنَا مَخِيطًا فَمَا فَوْقَهُ كَانَ غُلُولًا يَأْتِي بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ قَالَ فَقَامَ إِلَيْهِ رَجُلٌ أَسْوَدٌ مِنَ الْأَنْصَارِ كَأَنِّي أَنْظُرُ إِلَيْهِ فَقَالَ يَا رَسُولَ اللَّهِ أَقْبِلْ عَنِّي عَمَلَكَ قَالَ وَمَا لَكَ قَالَ سَمِعْتُكَ تَقُولُ كَذَا وَكَذَا قَالَ وَأَنَا أَقُولُهُ الْآنَ مَنْ اسْتَعْمَلَنَا مِنْكُمْ عَلَى عَمَلٍ فَلْيَجِئْ بِقَلِيلِهِ وَكَثِيرِهِ فَمَا أُوتِيَ مِنْهُ أَخَذَ وَمَا نَهَى عَنْهُ انْتَهَى

Dari Adi bin 'Amirah Al Kindi, dia berkata, "Saya pernah mendengar Rasulullah SAW bersabda, 'Barang siapa di antara kalian yang aku tugaskan untuk melakukan suatu pekerjaan, lalu ia menyembunyikan sebatang jarum atau yang lebih kecil darinya, maka perbuatannya itu akan termasuk hasil korupsi yang akan dipertanggung jawabkannya pada hari kiamat kelak.' Tiba-tiba seorang lelaki berkulit hitam yang berasal dari kaum Anshar berdiri mendekat kepada Rasulullah SAW seraya berkata, "Ya Rasulullah, kalau begitu saya akan tarik kembali tugas yang pernah engkau berikan kepada saya." Rasulullah terkejut dan balik bertanya, "Ada apa denganmu?" Sahabat Anshar itu menjawab, "Saya telah mendengar bahwasanya engkau bersabda begini dan begitu." Rasulullah SAW paham dan akhirnya berkata, "Baiklah. Kalau begitu akan saya nyatakan sekarang bahwa barang siapa di antara kalian yang aku tugaskan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, maka hendaklah ia melaksanakan dengan sejujur-jujurnya. Apa yang memang diberikan untuknya, maka ia boleh mengambilnya. Tetapi sebaliknya, apa yang memang dilarang untuknya, maka ia harus dapat menahan diri."¹⁰

Hadits di atas menggambarkan bahwa kegiatan evaluasi dalam sebuah pekerjaan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam Islam. Karena pada hakekatnya, setiap manusia akan mempertanggung-jawabkan segala amal perbuatan atau pekerjaannya di akherat kelak. Dalam setiap manajemen kinerja akan selalu ada sistem penilaian kerja. Sistem penilaian adalah sebuah upaya untuk mengetahui bagus atau tidaknya kinerja karyawan pada sebuah perusahaan. Fokus dari penilaian kinerja karyawan tersebut adalah untuk mengetahui seberapa besar produktifitas seorang karyawan dan apakah karyawan tersebut bisa berkinerja baik atau lebih efektif pada masa-masa yang akan datang, sehingga para karyawan, organisasi serta masyarakat secara keseluruhan semuanya bisa memperoleh manfaat.¹¹

Pada dasarnya job performance seorang karyawan yang bekerja di lembaga perbankan syariah merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan itu sendiri (internal factor) maupun upaya strategis dari manajemen bank syariah yang bersangkutan. Faktor-faktor internal yang mempengaruhi job

⁹ Depag RI, *Op-Cit*, hlm. 203.

¹⁰ Muslim Al Hallaj Al Quraisy, *Shahih Muslim Kitab Imarah* hadits Nomor 1219, *Darul Fiqr*, Beirut, t.th, hlm. 115.

¹¹ Agus Dharma. *Manajemen Personalia*. Penerbit Erlangga, Jakarta, 2005, hlm. 56.

performance seorang karyawan di bank syariah misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal yang mempengaruhi job performance seorang karyawan adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan.¹²

Job performance seorang karyawan yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua lembaga perbankan syariah yang mempekerjakan karyawan, sebab job performance seorang karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja bank syariah secara keseluruhan. Dengan demikian, pihak manajemen bank syariah perlu untuk melakukan analisa penilaian sejauh mana job performance seorang karyawan yang bekerja pada bank syariah tersebut telah maksimal atau belum.

C. Pembahasan

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan manajemen BTN Syariah KCS Bandung bertujuan dalam rangka menjalankan perannya sebagai lembaga perbankan syariah yang berorientasi pada pengembangan perekonomian masyarakat menengah kebawah berusaha semaksimal mungkin mengoptimalkan peran dan kinerja para karyawannya dalam melayani nasabah dalam hal ini adalah masyarakat. Kegiatan operasional BTN Syariah KCS Bandung berpedoman pada serangkaian kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Selama periode penelitian, indeks prestasi kerja karyawan di BTN Syariah KCS Bandung mengalami peningkatan. Hal ini terlihat dari banyaknya staff karyawan yang naik golongan dan adanya pengangkatan karyawan tetap dari beberapa karyawan yang berstatus karyawan kontrak di BTN Syariah.

Penerapan penilaian kinerja yang dilakukan oleh Tim CMO dari Divisi SDM BTN Syariah Pusat dengan melakukan koordinasi bersama Kepala Manajer BTN Syariah KCS Bandung, memperlihatkan pengaruh yang sangat positif terhadap peningkatan *Job Performance* para karyawan di lingkungan kerja BTN Syariah KCS Bandung. Meskipun dalam paradigma awal para karyawan di lingkungan BTN Syariah KCS Bandung menunjukkan hal yang negatif terhadap proses penilaian kinerja yang dilakukan tim CMO, akan tetapi proses serta sistem penilaian yang diterapkan Divisi SDM BTN Syariah Pusat melalui tim CMO dapat mengubah paradigma para karyawan tersebut.

Para karyawan yang sangat mungkin melihat proses penilaian sebagai ancaman dan merasa bahwa satu-satunya cara untuk mendapat penilaian yang tinggi adalah orang lain harus mendapat penilaian rendah. Persepsi menang/kalah ini didorong oleh metode komparatif yang selama ini selalu diterapkan pada sistem penilaian kinerja pada umumnya. Sistem penilaian yang dilakukan tim CMO di BTN Syariah KCS Bandung menekankan pada peningkatan diri dan aspek pengembangan dari penilaian tampaknya menjadi cara yang paling efektif untuk mengurangi reaksi persaingan dari mereka yang berpartisipasi dalam proses penilaian. Reaksi karyawan lainnya yang umum mirip dengan reaksi mahasiswa terhadap ujian. Seorang dosen menyiapkan ujian yang dirasanya adil tetapi tidak selalu berarti bahwa mahasiswa juga akan merasa ujian tersebut adil. Mereka mungkin saja melihatnya secara berbeda. Secara umum, dapat dikatakan bahwa penerapan sistem penilaian yang dilakukan tim CMO di BTN Syariah KCS Bandung ini dapat berpengaruh positif dan mengubah paradigma para karyawan.

Dari beberapa uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan

¹² Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani di Lembaga Syariah*, Bumi Aksara, Jakarta, 2011, hlm. 41.

penilaian kinerja terhadap *Job Performance* karyawan Bank Tabungan Negara KCS Bandung berpengaruh positif dengan meningkatnya indeks kinerja karyawan selama periode penelitian dari tahun 2013 – 2015.

D. Kesimpulan

1. Penerapan penilaian kinerja karyawan Bank Tabungan Negara Syariah KCS Bandung adalah dengan menggunakan metode *grafic rating scale*. Aspek-aspek yang dinilai dalam metode ini adalah kerja sama, inisiatif, kemampuan berkomunikasi, tanggung jawab, dan kemampuan kepemimpinan.
2. *Job Performance* para karyawan di BTN Syariah KCS Bandung selama periode penelitian meningkat peningkatan
3. Penerapan penilaian kinerja terhadap *Job Performance* karyawan Bank Tabungan Negara KCS Bandung berpengaruh positif dengan meningkatnya indeks kinerja karyawan selama periode penelitian dari tahun 2013 – 2015.

Daftar Pustaka

- Ascarya dan Diana Yumanita, *Bank Syariah : Gambaran Umum*, Jakarta : Bank Indonesia, 2005.
- Almilia, Luciana Spica. *Prediksi Kondisi Financial Distress Perusahaan Go public Dengan Menggunakan Analisis Multinomial Logit*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. XII. No 1, Maret 2006.
- Depag RI, *Al-Quran dan Terjemahnya*, CV Diponegoro, Bandung, 2000.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2011.
- Heri Sudarsono, *Bank & Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi*, Ekonisia—FE UII, Yogyakarta, 2003.
- Kasmir, *Manajemen Perbankan*, Erlangga, Jakarta, 2002.
- Lukman Dendawijaya, *Manajemen Perbankan*, Edisi Kedua Cetakan Pertama, Ghalia Indonesia Bogor, 2005.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000.
- Moekijat. *Manajemen Kepegawaian*. Mandar Maju, Bandung, 1989.
- Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2003.
- Muhamad, *Manajemen Bank Syariah*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2005.
- Nitisemito, Alex S. *Manajemen Personalia*. Edisis Revisi. Dialihbahasakan oleh Ghalia Indonesia. Balai Aksara dan Yudhistira, Jakarta., 1982.
- Nur Indriantoro, *Akuntansi*, PT Grafindo, Jakarta, 2000.
- Samsudin, H. Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Pustaka Setia, Bandung, 2009.
- Siswanto, bedjo. 1988. *Manajemen Tenaga Kerja*. Sinar Baru, Bandung, 1988.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung, 2008.
- Suryabrata, Sumadi. *Metodologi Penelitian*. Jakarta, P.T. RajaGrafindo Persada, 1994.
- Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, Cetakan 3, Alvabet, Jakarta. 2005.