



Mubasit
Badarudin

Fungsi Manajemen Dalam Pembinaan Kinerja Karyawan

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah
(BPRS) Bandar Lampung



LAPORAN HASIL PENELITIAN
DASAR PENGEMBANGAN PROGRAM STUDI
UIN RADEN INTAN LAMPUNG 2019



**FUNGSI MANAJEMEN DALAM PEMBINAAN KINERJA
KARYAWAN BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH
(BPRS) BANDAR LAMPUNG**

**LAPORAN HASIL PENELITIAN
DASAR PENGEMBANGAN PROGRAM STUDI**

OLEH :

BADARUDIN

MUBASIT

**PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
KEPADA MASYARAKAT (LP2M)
UIN RADEN INTAN LAMPUNG
2019**

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. *Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan / atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta), atau pidana penjara paling lama 7 (Tujuh) tahun dan / atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).*
2. *Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan / atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).*

© Hak cipta pada pengarang

Dilarang mengutip sebagian atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apapun tanpa seizin penerbit, kecuali untuk kepentingan penulisan artikel atau karangan ilmiah.

Judul Buku : **Fungsi Manajemen Dalam Pembinaan Kinerja
Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS)
Bandar Lampung**

Penulis : **Badarudin
Mubasit**

Cetakan : 2019

Pertama

Desain Cover : Team

Layout oleh : Team

Pusat Penelitian dan Penerbitan
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M)
UIN Raden Intan Lampung
Jl. Letkol H. Endro Suratmin Kampus Sukarame
Telp. (0721) 780887 Bandar Lampung 35131

ISBN :

**FUNGSI MANAJEMEN DALAM PEMBINAAN KINERJA
KARYAWAN BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH
(BPRS) BANDAR LAMPUNG**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan Fungsi Manajemen Dalam Pembinaan Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bandar Lampung. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Subjek penelitian ini adalah pejabat struktural Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bandar Lampung. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan pencermatan dokumen. Uji keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber. Data dianalisis dengan tahapan mengorganisasikan data, reduksi data, pengelompokkan berdasarkan kategori, display data, dan penarikan kesimpulan.

Penilaian Kinerja pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung dilakukan tiga bulan sekali yang diakumulasikan dalam satu kali setahun. Dengan proses penilaian kinerja Identifikasi tujuan seperti tentang peningkatan gaji dan promosi. Setelah itu atasan Menentukan tugas yang dijalankan dalam pekerjaannya untuk bawahan. Selanjutnya atasan memeriksa tugas yang dijalankan oleh pegawainya dan memberikan penilaian kinerja pada karyawan dan terakhir membicarakan hasil penilaian dengan karyawan. Penilaian kinerja yang ada di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung dilakukan oleh atasan langsung, tanpa melibatkan pihak *eksternal*. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung menggunakan Metode penilaian kinerjanya berorientasi pada masa lalu dengan teknik skala peringkat (*rating skale*).

Penilaian kinerja Bank Pembiayaan Rakyat Syariah didasarkan pada unsur- unsur penilaian yaitu: kejujuran, disiplin, prestasi kerja,

kerja sama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, dan komunikatif. Penilaian kinerja yang ada di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung dilakukan satu tahun sekali yaitu menggunakan draf formulir yang sudah tersedia di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung. Penilaian kinerja tersebut digunakan untuk semua karyawannya, kecuali ada tambahan untuk bidang seperti *marketing*, *Teller*, dan *Customer Servis*. Penilaian kinerja untuk *marketing* yaitu dengan cara melihat pencapaian target dalam satu bulan, target tersebut naik ataupun turun untuk pencapaiannya. Sedangkan untuk *Teller* dan *Customer Servis* yaitu dengan kecakapan dalam penyampain kepada nasabah.

Kata kunci: **Fungsi Manajemen, Pembinaan Kinerja Karyawan**



**SAMBUTAN KETUA
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
KEPADA MASYARAKAT**

Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) UIN Raden Intan Lampung menyambut baik dan menghargai usaha Saudara Badarudin dan Mubasit dalam melakukan penelitian klaster Dasar Pengembangan Program Studi dengan judul *Fungsi Manajemen Dalam Pembinaan Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bandar Lampung* yang dilakukan berdasarkan SK Rektor nomor 216 tahun 2019 tanggal 27 Mei 2019 tentang Penetapan Judul Penelitian UIN Raden Intan Lampung Tahun 2019. Hasil penelitian ini akan sangat bermanfaat, tidak saja bagi penelitinya tetapi juga bagi banyak orang yang mencintai ilmu pengetahuan.


Kegiatan penelitian di lingkungan UIN Raden Intan Lampung tahun 2019, yang pelaksanaannya di bawah koordinasi LP2M UIN Raden Intan Lampung telah selesai dilaksanakan sebanyak 117 judul penelitian dalam berbagai bidang ilmu. Pelaksanaan penelitian tahun 2019 ini dibiayai berdasarkan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) UIN Raden Intan Lampung tahun 2019.

Diharapkan hasil-hasil penelitian berikutnya, baik dari peneliti yang sama maupun dari pihak lain akan segera menyusul, sehingga

didapatkan penambahan khazanah keilmuan dari waktu ke waktu. Kami berharap hasil penelitian para dosen UIN Raden Intan Lampung bermanfaat bagi masyarakat dan pembangunan yang berbasis iman, ilmu dan akhlak yang luhur.

Bandar Lampung, Desember 2019
Lembaga Penelitian dan Pengabdian
kepada Masyarakat,
Ketua,




Dr. Erina Pane, SH. M.Hum
NIP. 197005022000032001

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah. Segala puji bagi Allah SWT., yang telah melimpahkan rahmat beserta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan laporan hasil penelitian yang berjudul “Fungsi Manajemen dalam Pembinaan Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bandar Lampung” dengan baik.

Terselesaikannya penyusunan laporan ini tentunya tidak terlepas dari keterlibatan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekeliruan dalam penyusunan laporan hasil penelitian ini. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna kesempumaan laporan penelitian ini di masa mendatang.

Akhir kata, penulis berharap bahwa laporan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Amiin.

Bandar Lampung, Desember 2019

Penulis,

DAFTAR ISI

| | |
|---------------------------|-----|
| HALAMAN JUDUL | i |
| ABSTRAK | iii |
| SAMBUTAN KETUA LP2M | v |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI | ix |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|---------------------------------|---|
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 3 |
| C. Tujuan Penelitian | 3 |
| D. Manfaat Penelitian | 3 |
| E. Metode Penelitian | 4 |

BAB II FUNGSI MANAJEMEN DAN PEMBINAAN KINERJA

| | |
|-------------------------------|----|
| A. Pengertian Manajemen | 7 |
| B. Definisi Kinerja..... | 21 |

**BAB III FUNGSI MANAJEMEN DALAM PEMBINAAN KINERJA
DI BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH LAMPUNG**

| | |
|---|-----|
| A. Gambaran Umum Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung | 95 |
| B. Penilaian Kinerja Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung | 109 |
| C. Elemen Penilaian Kinerja Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung | 111 |
| D. Elemen Promosi Jabatan Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung | 120 |

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

| | |
|---|-----|
| A. Evaluasi Penilaian Kinerja Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung | 124 |
|---|-----|

BAB V KESIMPULAN

| | |
|---------------------|-----|
| A. Kesimpulan | 135 |
| B. Saran | 136 |

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen dan organisasi merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Organisasi merupakan kesatuan dari dua atau lebih orang atau kelompok tertentu untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan manajemen merupakan seni dan ilmu dalam mengelola suatu hal agar tujuan yang diinginkan tercapai dengan efektif dan efisien. Organisasi dalam hal ini adalah sebagai objek yang dituju sedangkan manajemen adalah sebagai alat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi tanpa manajemen merupakan suatu hal yang mustahil akan tercapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Manajemen secara luas diartikan sebagai proses dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan serta mengevaluasi sesuatu yang direncanakan agar tercapai tujuan yang diinginkan tercapai dengan efektif dan efisien.

Keberadaan Bank Syariah Bandar Lampung memiliki prospek yang cukup menjanjikan dikarenakan di Bandar Lampung satu-satunya BPR yang beroperasi dengan prinsip syariah adalah BPRS Bandar Lampung. Manfaat yang diperoleh saat ini adalah pelayanan

kepada masyarakat, mengingat animo masyarakat terhadap perbankan syariah cukup tinggi dan karena penduduk di Kota Bandar Lampung mayoritas muslim, sehingga menjadi pasar yang potensial untuk mengembangkan semua kegiatan yang berbasis syariah, terutama BPRS.

Bagi masyarakat yang ingin meninggalkan sistem riba dan beralih ke sistem syariah, BPRS dapat menjadi pilihan, karena dikelola dengan menganut prinsip keterbukaan dan keadilan yang sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam. Sehingga dengan adanya BPRS diharapkan memiliki andil yang cukup signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, mengingat di Kota Bandar Lampung belum ada BPR berbasis syariah. Hal ini terbukti dengan banyaknya jumlah rekening yang melakukan transaksi baik simpanan maupun pembiayaan. Sebagai institusi publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan menerapkan prinsip-prinsip islami.

Pada realitanya, BPRS masih memiliki manajemen organisasi yang masih belum sesuai harapan, hal ini dapat dilihat dari sistem kerja dan pembagian wewenang yang masih belum baik sehingga pekerjaan tidak selesai dengan baik, kedisiplinan pegawai rendah, dan banyak pegawai yang menganggur dalam waktu kerja. Akibat dari keadaan ini tentunya pelayanan yang diberikan kepada konsumen tidak dapat diberikan secara optimal. Melihat

beberapa permasalahan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Fungsi Manajemen dalam Pembinaan Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bandar Lampung”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka dirumuskan permasalahannya adalah bagaimanakah Fungsi Manajemen dalam Pembinaan Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bandar Lampung.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan Fungsi Manajemen dalam Pembinaan Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bandar Lampung.

D. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini akan bermanfaat untuk :

1. Penulis sendiri, yakni sebagai tambahan ilmu dan wawasan dalam menganalisis pelaksanaan fungsi-fungsi Fungsi

- Manajemen dalam Pembinaan Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bandar Lampung.
2. Pimpinan BPRS Bandar Lampung, yakni sebagai informasi dalam melaksanakan peran kepemimpinan terhadap manajemen organisasi BPRS.
 3. Program Studi Manajemen. yakni sebagai sumbangan dalam penelitian tambahan literatur untuk peneliti selanjutnya.

E. Metode Penelitian

1. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor BPRS Bandar Lampung untuk menganalisis penerapan fungsi-fungsi manajemen pada Kantor BPRS Bandar Lampung. Objek penelitian adalah semua staf dan pegawai Kantor Camat BPRS Bandar Lampung sebagai pelaksana

2. Informan Penelitian

Informan penelitian adalah para nara sumber informasi penelitian, informen penelitian adalah sebagai informasi data penelitian. Adapun informen utama penelitian ini adalah Pimpinan Kantor BPRS Bandar Lampung. Kemudian beberapa orang pegawai.

3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah :

- a. Data primer. Merupakan data yang diperoleh langsung dari lapangan yaitu data yang dikumpulkan dari responden melalui wawancara penelitian yang berkaitan pelaksanaan manajemen organisasi kantor camat kepenuhan.
- b. Data sekunder. Merupakan data yang diperoleh dari BPRS Bandar Lampung yang dibutuhkan berkaitan dengan variabel penelitian, seperti data tentang jumlah pegawai, struktur organisasi, gambaran keadaan perusahaan, catatan-catatan serta dokumen-dokumen yang diperlukan.

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini khususnya untuk data primer dilakukan dengan teknik wawancara yang dipersiapkan berkaitan dengan penerapan fungsi- fungsi manajemen organisasi di BPRS Bandar Lampung.

Untuk data-data sekunder seperti : data daftar hadir, kelas jabatan, tingkat pendidikan, dan lain-lainnya dilakukan dengan teknik Studi Dokumentasi pada Kantor BPRS Bandar Lampung.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif, yaitu teknik analisis data dengan menggunakan penjelasan dalam bentuk kalimat yang diperoleh dari hasil penelitian dengan yang dimilikinya.

BAB II

FUNGSI MANAJEMEN DAN PEMBINAAN KINERJA

A. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris "*management*" dengan kata kerja *to manage* yang secara umum berarti mengurus. Dalam arti khusus manajemen dipakai bagi pimpinan dan kepemimpinan, yaitu orang-orang yang melakukan kegiatan memimpin, disebut "manajer".

Untuk mengartikan dan mendefinisikan manajemen dari berbagai literatur dapat dilihat dari tiga pengertian, yaitu :

1. Manajemen sebagai suatu proses
2. Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia
3. Manajemen sebagai ilmu dan manajemen sebagai seni

Menurut Follet didalam Lestari (2011:2) manajemen adalah Seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain.

Menurut Nickels dan McHugh didalam Lestari (2011:2) manajemen adalah Sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan

berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

Menurut Ernie dan Kurniawan (2005:43) manajemen adalah Seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan.

Terry didalam Sadjiman (2007:3) mengemukakan manajemen adalah cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu melalui kegiatan orang lain. Menurut Haiman didalam Sadjiman (2007:4) manajemen adalah fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan.

Andrew didalam Lestari (2011:5) mengemukakan manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Stoner sebagaimana dikutip oleh Sadjiman (2007:33) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi usaha-usaha dari

anggota organisasi dan sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Hasibuan (2004:24) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu." Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa :

- a. Manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai.
- b. Manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dan seni.
- c. Manajemen merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, terintegrasi, dalam memanfaatkan unsur-unsurnya (6M).
- d. Manajemen hanya dapat diterapkan jika terjadi proses kerjasama antara sekelompok orang dalam suatu organisasi.
- e. Manajemen harus didasarkan pada pembagian tugas/pekerjaan dan tanggung jawab.
- f. Manajemen terdiri dari beberapa fungsi (POAC, POSDCORB, POCOC, POMC, dll.)
- g. Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

1. Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah proses dari langkah-langkah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Manajemen dibagi atas beberapa fungsi. Pembagian fungsi ini tujuannya adalah :

- a. Agar sistematika (urutan) pembahasannya teratur.
- b. Agar analisis pembahasannya lebih mudah dan mendalam.
- c. Untuk dijadikan pedoman bagi para manajer.

Para ahli mengemukakan fungsi-fungsi manajemen tidak sama, hal ini karena latar belakang (pendidikan, pengalaman, pekerjaan, dll.) yang berbeda, dan pendekatan yang dilakukannya pun berbeda pula. Kita tidak perlu memperdebatkan perbedaan pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen tersebut. Yang penting difahami adalah pengertian dan aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan dari setiap fungsi manajemen dimaksud. Dalam praktek, fungsi-fungsi manajemen tidak dapat dibedakan secara tajam, karena semuanya harus dilaksanakan, hanya saja penekanannya yang berbeda.

Banyak pandangan-pandangan yang berbeda dari para ahli mengenai rumusan rumusan fungsi-fungsi manajemen, di sini penulis mengambil pandangan dari seorang ahli bernama George R. Terry. Dalam bukunya "*Principles of management*" Terry merumuskan fungsi-fungsi manajemen dengan singkatan POAC, yaitu : 1). Perencanaan (*Planning*), 2). Pengorganisasian (*Organizing*), 3). Penggerakan (*Actuating*), 4). Pengendalian/Pengawasan (*Controlling*).

a. Perencanaan

Perencanaan (*Planning*) adalah fungsi dasar manajemen, karena fungsi-fungsi lain (*organizing, actuating/directing, controlling, dll.*) harus terlebih dulu direncanakan. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaannya dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif (kemungkinan) yang ada. Berikut ini adalah definisi perencanaan yang diberikan oleh para ahli.

Koontz dan Donnel didalam Sadjiman (2007:48) menyatakan : "*Planning is the function of a manager which involves the selection from alternatives of objectives, policies, procedures, and programs.*" (Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan,

kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, dan program-program alternatif yang ada).

Terry seperti dikutip oleh Lestari (2007:25) menyatakan : *"Planning is the selection and relating of fact and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired result."* (Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan).

Allen didalam Sadjiman (2007:51) menyatakan bahwa : *"Planning is the determination of the course of action to achieve desired result."* (Perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan).

Heidjrachman seperti dikutip oleh Sadjiman (2007:51) : "Perencanaan ialah pengambilan keputusan tentang apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, kapan mengerjakannya, siapa yang akan mengerjakannya, dan bagaimana mengukur keberhasilan pelaksanaannya."

Siagian (2004:36) Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Dari pengertian mengenai perencanaan tersebut di atas, secara implisit mengandung makna penentuan tujuan, pengembangan kebijakan, program, proyek, sistem, dan prosedur guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian perencanaan mengandung tiga karakteristik :

- 1) Selalu berhubungan dengan waktu mendatang.
- 2) Memerlukan tindakan.
- 3) Ada indikasi individu atau organisasi yang melaksanakannya.

b. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian (*organizing*) tidak lain adalah pembagian kerja, artinya penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, mengelompokkan tugas-tugas dan membagi-bagikannya kepada setiap karyawan, serta menetapkan hierarki dan hubungan-hubungan.

Untuk lebih jelasnya berikut ini adalah definisi yang diberikan oleh para ahli administrasi dan manajemen. Georg R. Terry didalam Sadjiman (2007:53) mengemukakan : *“Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons so that may work together efficiently and again personal satisfaction in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective.”* (Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien, dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu).

Allen seperti dikutip oleh Sadjiman (2007:53) : *“We can define organization as the process of identifying and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and authority and establishing relationships for the purpose of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives.”* (Kita dapat mendefinisikan organisasi sebagai proses penentuan dan pengelompokkan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan

tanggung jawab, dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan).

Malayu Hasibuan (2004:118-119) Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktifitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.”

Siagian (2004:48) menyatakan bahwa pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.”

Hasil pengorganisasian adalah organisasi. Organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dapat ditinjau dari dua sudut pandangan, yaitu organisasi sebagai wadah, dan organisasi sebagai proses.

- 1) Organisasi sebagai Wadah : Adalah tempat di mana kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan, dan karenanya bersifat relatif statis.
 - 2) Organisasi sebagai Proses : Menyoroti interaksi antar orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, dan karenanya bersifat dinamis. Dari interaksi ini menimbulkan dua macam hubungan, yaitu :
 - a) Hubungan Formal (Formal Organization), yang diatur dalam dasar hukum pendirian (Perpres, Permen, Perda, Akte : a.l. struktur organisasi dan tata kerja, hierarki, dsb.).
 - b) Hubungan Informal (Informal Organization) yang didasarkan pada personal relations, kesamaan keahlian, kesamaan kepentingan, kesamaan interes, dll. dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.
- c. Pengarahan

Fungsi pengarahan atau penggerakkan (*actuating*) yang dikemukakan oleh Terry, para ahli lain mengemukakannya dengan istilah berbeda walaupun maksudnya sama, misalnya *directing*, *leading*, *commanding*, dan *motivating*. Perbedaannya sebenarnya hanya terletak pada “kesan” saja, misalnya :

- 1) Istilah *actuating*, berarti menggerakkan dari belakang.

- 2) Istilah *commanding* dan *leading*, berarti pemimpin berada "di atas" dan tidak ikutserta mengamati pelaksanaan, karena terlalu jauh dari bawahan.
- 3) Istilah *directing*, berarti pemimpin berada di samping bawahan sehingga tidak jelas peranannya dalam pelaksanaan.
- 4) Istilah *motivating*, berarti pemimpin berada di tengah-tengah bawahan, dan dengan demikian dapat memberikan bimbingan, perintah, nasihat, dan koreksi jika diperlukan.

Menurut Siagian (2004:59), istilah *motivating* sudah mencakup adanya usaha mensinkronkan tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan pribadi para anggota organisasi. Para bawahan pelaksana dalam memberikan jasa-jasanya memerlukan beberapa macam perangsang, karena sebagai manusia mereka mempunyai dua macam kebutuhan pokok, yaitu kebutuhan yang berbentuk materi, dan yang nonmateri. Kebutuhan-kebutuhan ini perlu mendapat perhatian pemimpin organisasi, dan yang sangat mendasar adalah dengan cara pemberian motivasi dalam mengarahkan/menggerakkan mereka.

Berkaitan dengan pengertian pengarahan/penggerakkan, berikut ini adalah beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli :

Terry seperti dikutip Sadjiman (2007:63) : *“Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing effort.”* (Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerjasama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian).

Koontz dan Donnel didalam Sadjiman (2007:63) : *“Directing and leading are the interpersonal aspect of commanding by which subordinate are led to understand and contribute effectively and efficiency to the attainment of enterprise objectives.”* (Pengarahan adalah hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dipahami dan pembagian pekerjaan yang efektif untuk tujuan perusahaan yang nyata).

Hasibuan (2004:183) : “Pengarahan adalah mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.”

Siagian (2004:128) : “Penggerakkan (*motivating*) adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.”

d. Pengawasan

Menurut Siagian (2004:135), pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Sedemikian eratnya antara perencanaan dengan pengawasan, malahan Koontz dan Donnel mengatakan bahwa “*planning and controlling are the two sides of the same coin.*” (perencanaan dan pengawasan adalah dua sisi dari mata uang yang sama).

Pengawasan atau pengendalian menyeluruh terhadap semua aktivitas organisasi disebut “*administrative control*” sedangkan pada bagian-bagian atau unit tertentu disebut “*management control.*”

Sasaran terakhir pengawasan/pengendalian adalah efisiensi. Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara output dengan input. Artinya, hasil harus lebih besar daripada

sumber, alat, biaya, dan tenaga yang diperlukan. Lain daripada itu terdapat pula sasaran-sasaran antara, yaitu :

- 1) Bahwa melalui pengawasan, pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan sesuai dengan pola yang telah digariskan dalam rencana.
- 2) Bahwa struktur dan hierarki organisasi sesuai dengan pola yang telah digariskan dalam rencana.
- 3) Bahwa penempatan orang-orang sesuai dengan bakat, keahlian, pendidikan, dan pengalamannya, dan bahwa pengembangan keterampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontinyu dan sistematis.
- 4) Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan sehemat-hematnya.
- 5) Bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijakan yang ditetapkan dalam rencana;
- 6) Bahwa pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif rasional, tidak atas dasar suka tidak suka (*like and dislike*).
- 7) Bahwa tidak terdapat penyimpangan dan penyelewengan dalam menggunakan kedudukan,

kekuasaan, dan kewenangan dalam berbagai hal misalnya barang-barang dan terutama keuangan.

B. Definisi Kinerja

Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah karyawan, yaitu individu-individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan yang dituntut memiliki kinerja yang baik. Menurut Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo) mendefinisikan kinerja menurut para ahli antara lain:¹

1. Whitmore : pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang.
2. King: aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.
3. Galton dan Simon : hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p) pada diri

¹ Hamzah B.Uno dan Nina Lamatenggo. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

seseorang.

4. Lawler dan Porter : "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.
5. Mc. Daniel : interaksi antara kemampuan seseorang dengan motivasinya. Penjumlahan antara kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki seseorang.
6. Bernandin dan Russel : sejumlah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu.
7. Suprihanto : prestasi kerja, yaitu hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan lebih dulu dan telah disepakati bersama.

Depdiknas mengartikan kinerja dengan prestasi kerja atau unjuk kerja. Kinerja adalah suatu bentuk hasil kerja atau hasil usaha berupa tampilan fisik atau gagasan. Sedangkan Anton Moeliono menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja.² Hal

² Anton Moeliono. (1996). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. Hlm. 503

tersebut juga ditambahkan oleh Timpe dalam Widdy H.F Rorimpende yang juga memberikan konsep tentang kinerja yaitu akumulasi tiga elemen yang saling berkaitan, yakni kecakapan, upaya, dan sikap keadaan eksternal. Kecakapan adalah “bahan mentah” yang dibawa seseorang ketempat kerja, yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan teknis.³

1. Pembinaan Kinerja

Meningkatnya kualitas sumber daya manusia akan dapat dilihat pada kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan peran yang diembannya sesuai dengan tuntutan organisasi atau lembaga. Oleh karena itu, upaya mengelola dan mengembangkan kinerja individu dalam organisasi menjadi hal yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan kemampuan organisasi untuk dapat berperan optimal dalam masyarakat. Untuk itulah pentingnya salah satu fungsi manajemen personalia yaitu pembinaan pegawai.

Sedangkan Arif Sehfudin mengutip definisi kinerja yaitu “Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang ditetapkan”.⁴ Dengan

³ Widdy H.F Rorimpendey. (2008). *Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kabupaten Minahasa Selatan*. Tesis. Magister Universitas Negeri Yogyakarta. Hlm. 17

⁴ Arif Sehfudin. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank*

demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang juga dipengaruhi oleh unsur motivasi, dan kemampuan pada diri pegawai tersebut.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang, sehingga bila diterapkan pada pegawai, maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya. Arif Sehfudin (2011: 13) mengemukakan tentang kinerja menurut Armstrong dan Baron (1998) yang

menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam upaya mencapai tujuan perusahaan ada 2 Faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

a. Faktor Individu

- 1) Faktor kepribadian yaitu kepercayaan diri, dimana semakin tinggi kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka semakin tinggi kinerja karyawan tersebut.
- 2) Faktor motivasi, ketika seorang pemimpin mendorong karyawannya untuk suatu tujuan tertentu seperti pemberian insentif (Fred Luthans, 2006)
- 3) Faktor kemampuan (*skill*) yaitu kemampuan atau keahlian karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar kerja di perusahaan.
- 4) Faktor kepuasan kerja yaitu perasaan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya (Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008)
- 5) Faktor pengetahuan pekerjaan yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan kerja (Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008).

b. Faktor Organisasi

- 1) Faktor gaya kepemimpinan yaitu faktor yang mendorong karyawan untuk berkomitmen pada organisasinya agar mempunyai kemauan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut dan membuang keinginan untuk berpindah (Cuk Budihardjo, 2008).
- 2) Faktor tim kerja yaitu kualitas dukungan yang di berikan oleh rekan kerja.
- 3) Faktor komunikasi organisasi yaitu suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain (Mifta Thoha, 2005).
- 4) Faktor teknologi dan fasilitas yaitu dimana perusahaan menggunakan teknologi sesuai kebutuhan kerja karyawan dan memfasilitasi kebutuhan kerja karyawan (Fred Luthans, 2006).
- 5) Faktor konteks organisasi yaitu dimana organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan untuk mencoba memotivasi kinerja mereka dan mendorong loyalitas dan retensi (Fred Luthans, 2006).

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2001), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

a. Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sedangkan menurut William Castetter (1981) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan tidak efektifnya penampilan kerja (kinerja) sebagai berikut:

- 1) Yang bersumber dari individu itu sendiri antara lain kelemahan intelektual, kelemahan psikologis, kelemahan fisiologis, demotivasi, faktor personalitas, keusangan dan ketuaan, preparasi posisi, dan orientasi nilai.
- 2) Yang bersumber dari dalam organisasi antara lain sistem organisasi, peranan organisasi, kelompok-kelompok dalam organisasi, perilaku yang berhubungan dengan pengawasan, dan iklim organisasi.
- 3) Yang bersumber dari lingkungan eksternal organisasi antara lain keluarga, kondisi ekonomi, kondisi hukum, nilai-nilai sosial, peranan kerja, perubahan teknologi, dan perkumpulan-perkumpulan.⁵

Hal tersebut juga berkaitan dengan definisi kinerja yang Arif Sehfudin kemukakan (2011: 11) yaitu "Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan

⁵ Nanang Fattah. (2009). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Hlm. 20.

standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1997), ada faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja antara lain:⁶

a. Faktor individu

- 1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- 2) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personel yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- 3) *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Faktor lingkungan

- 1) Kondisi fisik
- 2) Peralatan
- 3) Waktu
- 4) Material
- 5) Pendidikan

⁶ Arif Sehfudin. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)*. Diakses dari [http://eprints.undip.ac.id/26964/1/Skripsi..1\(r\).pdf](http://eprints.undip.ac.id/26964/1/Skripsi..1(r).pdf) pada tanggal 31 Maret 2013.

- 6) Supervisi
- 7) Desain organisasi
- 8) Pelatihan
- 9) Keberuntungan (Edy Sutrisno, 2011: 151)

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, diperoleh gambaran bahwa kinerja seorang pegawai dapat berubah-ubah berdasarkan faktor internal, maupun eksternal yang mempengaruhinya.

3. Indikator Kinerja

Menurut Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo (2012: 70) definisi operasional kinerja yaitu skor yang didapat dari gambaran hasil kerja yang dilakukan seseorang atau dengan kata lain adalah unjuk kerja seseorang yang diperoleh melalui instrument pengumpul data tentang kinerja seseorang. Kinerja sendiri memiliki lima dimensi yaitu:

- a. Kualitas kerja
- b. Kecepatan atau ketepatan kerja
- c. Inisiatif dalam kerja
- d. Kemampuan kerja

e. Komunikasi

Sedangkan menurut Mathis yang menjadi indikator dalam mengukur kinerja atau prestasi karyawan adalah sebagai berikut:⁷

- a. Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal.
- b. Kualitas Kerja, yaitu dapat berupa kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
- c. Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan atau lembaga pemerintahan.
- d. Kerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan.

4. Penilaian Kinerja

Dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari unsur manusia dan unsur non manusia. Oleh karena itu, kinerja yang ditunjukkan oleh unsur-unsur tersebut akan menunjukkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pegawai dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana

⁷ Mathis, R dan Jackson, W. (2006). *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta: Prestasi Pustaka. Hlm. 78.

terdapat di dalam deskripsi pekerjaan/jabatan, perlu dinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu. Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (*measurement*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja, dan untuk melakukan pengukuran tersebut diperlukan suatu perumusan standar pekerjaan sebagai pembandingan (tolak ukur).⁸

Dalam merumuskan standar pekerjaan, hal yang paling pokok menjadi acuan yaitu analisis pekerjaan (*job analysis*). Analisis pekerjaan perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003: 28), analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan. Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Analisis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai beberapa hal berikut, yaitu:

- a. Uraian pekerjaan (*job description*), diketahui dan disusun berdasarkan informasi yang telah dihasilkan dengan

⁸ Hadari Nawawi. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

menguraikan beberapa hal, antara lain:

- 1) Identifikasi pekerjaan atau jabatan yakni pemberi nama jabatan.
 - 2) Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui. Rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan pejabat dengan orang lain di dalam maupun di luar organisasi.
 - 3) Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
 - 4) Syarat kerja harus diuraikan secara jelas, seperti alat-alat, mesin-mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
 - 5) Ringkasan pekerjaan atau jabatan, hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.
 - 6) Penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan dari mana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana si petugas akan dipromosikan.
- b. Spesifikasi Pekerjaan (*job specification*), spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa

diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai hal-hal berikut:

- 1) Tingkat pendidikan pekerja.
 - 2) Jenis kelamin pekerja.
 - 3) Keadaan fisik pekerja.
 - 4) Pengetahuan dan kecakapan pekerja.
 - 5) Batas umur pekerja.
 - 6) Nikah atau belum.
 - 7) Minat pekerja.
 - 8) Emosi dan tempramen pekerja.
 - 9) Pengalaman pekerja.
- c. Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil resiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking, serta harga atau gaji suatu jabatan.

Dalam pengertian yang dikemukakan Hadari Nawawi tentang penilaian kinerja, ditegaskan bahwa tolak ukur untuk dijadikan pembanding hasil mengamati pelaksanaan pekerjaan, harus dirumuskan berupa Standar Pekerjaan. Sumber untuk menyusun Standar Pekerjaan itu adalah hasil analisis

pekerjaan/jabatan berupa Deskripsi/Spesifikasi pekerjaan atau jabatan. Dalam hal ini, Hadari Nawawi mengemukakan bahwa standar pekerjaan harus mencakup tiga informasi pokok sebagai kriteria untuk melakukan penilaian keberhasilan atau kegagalan seorang pekerja dalam melaksanakan tugas sehari-hari.⁹ Ketiga informasi itu adalah:

- a. Informasi tentang APA TUGAS-TUGAS yang harus dikerjakan oleh seorang pekerja, termasuk supervisor.
- b. Informasi tentang BAGAIMANA CARA terbaik dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut.
- c. Informasi tentang HASIL MAKSIMAL yang seharusnya dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas dengan cara tersebut.

Dari ketiga informasi utama tersebut, fokus penilaian kinerja diarahkan pada "BAGAIMANA CARA" terbaik dalam melaksanakan tugas-tugas. Informasi tentang apa yang harus dikerjakan memang penting, namun sifatnya statis, yang hanya akan berubah atau berkembang jika terjadi perluasan atau peningkatan volume kerja. Demikian pula informasi ketiga merupakan akibat dari informasi kedua yang bersifat terbuka bagi

⁹ Hadari Nawawi. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. hlm. 243.

pekerja atau pegawai untuk melaksanakannya secara kreatif dan dengan menggunakan inisiatif dan kreativitasnya.

Sedangkan Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2002: 125) mengemukakan faktor-faktor yang biasa dipakai untuk menilai antara lain; kuantitas dan kualitas pekerjaan, kerja sama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatannya, kerajinan, kesetiaan, dapat tidaknya diandalkan dan inisiatif.

Dalam kaitannya dengan pembinaan pegawai, khususnya pegawai negeri sipil, dalam hal pertimbangan untuk kenaikan pangkat, dilakukan penilaian pekerjaan yang diwujudkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Unsur-unsur yang terdapat dalam DP3, adalah : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Gradasi nilai dalam DP3 dinyatakan dalam angka: amat baik (91-100), baik (76- 90), cukup (61-75), sedang (51-60), dan kurang (50 ke bawah) (Hartati Sukirman dkk, 2009: 25).

Sedangkan Riska Pratiwi mengutip pendapat penilaian kinerja menurut Hasibuan (2002: 56), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :¹⁰

¹⁰ Hartati Sukirman, dkk.(2009). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press. Hlm. 28

a. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Syuhadhak (1994: 76) kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

b. Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

c. Kedisiplinan

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

d. Kreatifitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

e. Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

f. Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

g. Tanggung jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

5. Konsep Pembinaan

a. Definisi Pembinaan

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan pengelolaan sumber daya manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa sumber daya manusia, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Oleh karena itu,

maka sangatlah dibutuhkan manajemen personalia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan personalia lainnya.

Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.¹¹

Secara umum pembinaan diartikan sebagai usaha untuk memberikan pengarahan dan bimbingan guna mencapai suatu tujuan tertentu. Pembinaan merupakan hal yang umum yang digunakan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, kecakapan di bidang pendidikan, ekonomi, social, kemasyarakatan, dan lainnya. Pembinaan menekankan pada pendekatan praktis, pengembangan sikap.

Menurut Domi C. Matutina dkk. (1993: 97) menyebutkan bahwa pembinaan pegawai pada prinsipnya merupakan suatu usaha untuk mengembangkan, meningkatkan dan

¹¹ Heidjrachman dan Suad Husnan. (2002). *Manajemen Personalia Edisi 4 Cetakan Kespuluh*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta. Hlm. 5

mengarahkan pegawai agar didalam bekerja timbul kegairahan kerja dan mempunyai rasa tanggung jawab yang besar.¹²

Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pembinaan merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan semua sumber daya dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan dengan hasil yang lebih baik.

b. Ruang Lingkup Pembinaan

Menurut Sudjana (2004: 210) menjelaskan ruang lingkup pembinaan yaitu, pembinaan meliputi dua sub-fungsi yaitu pengawasan (*controlling*) dan supervisi (*supervising*). Secara umum, persamaan antara pengawasan dan supervisi ialah bahwa keduanya merupakan bagian dari kegiatan pembinaan sebagai fungsi manajemen. Perbedaannya dijelaskan oleh Ametembun tentang perbedaan konsep pengawasan (inspeksi) dan supervisi. Inspeksi merupakan jabatan dalam suatu instansi pendidikan, seperti pengawas yang mempunyai tugas untuk memeriksa pelaksanaan segala instruksi dan peraturan yang telah ditetapkan. Pengawasan dilaksanakan berdasarkan prinsip otokrasi. Sedangkan yang disebut supervisi adalah fungsi untuk

¹² Domi C. Matutina dkk. (1993). *Manajemen Personalia Cetakan Pertama*. Jakarta : PT Rineka Cipta. Hlm 97

membina situasi penyelenggaraan kegiatan melalui upaya pelayanan, bantuan, dan bimbingan ke arah perbaikan situasi secara menyeluruh.

Beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian dalam rangka peningkatan semangat dan kegairahan kerja dari pegawai antara lain:

- 1) Pembinaan disiplin.
- 2) Perkembangan kepribadian.
- 3) Mengikutsertakan pegawai (bawahan) dalam proses pengambilan keputusan menyangkut pengembangan karir dan masa depan pegawai.
- 4) Memberikan penghargaan yang wajar terhadap prestasi kerja yang tinggi.
- 5) Mengelola konflik dan kompetisi.
- 6) Menciptakan saling menghormati antar pegawai.
- 7) Kesempatan promosi dan pengembangan diri.
- 8) Pengertian pimpinan terhadap pegawainya yang mempunyai masalah pribadi.
- 9) Adanya jaminan perlakuan adil dan obyektif.
- 10) Memberikan pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan

atau bobot kerja (*work content*).

- 11) Prestasi (*achievement*).
- 12) Menempatkan pegawai pada kedudukan yang tepat (*the right man on the right place*).
- 13) Pengakuan (*recognition*)
- 14) *Financial reward* (imbalan keuangan)

Upaya-upaya untuk menanamkan solidaritas pegawai, kekompakan kelompok dan untuk menumbuhkan terjalinnya hubungan kerjasama yang baik di antara sesama pegawai dan juga pemenuhan kebutuhan rohani dan jasmani perlu mendapat prioritas. Hal ini akan dapat tercapai apabila pimpinan mengarahkan dan mengendalikan pegawainya. Menurut Domi C. Matutina dkk. (1993: 50) menjelaskan upaya pimpinan untuk mengarahkan dan mengendalikan pegawai antara lain:

- 1) Terbentuknya organisasi kepegawaian yang tepat.
- 2) Sistem *recruitmen* dan penempatan pegawai yang tepat (*the right man on the right place*).
- 3) Sistem penggajian, termasuk tunjangan lain yang memadai.
- 4) Informasi yang tepat dan terbuka, kecuali informasi tertentu.

- 5) Tersedianya
- 6) Rencana darmawisata bersama pegawai.
- 7) Pelatihan dan pendidikan pegawai yang terencana.
- 8) Mengadakan mutasi secara terencana, karena mutasi dapat :
 - a) Meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai.
 - b) Menciptakan persaingan yang sehat antar pegawai.
 - c) Menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuannya.
 - d) Membantu pegawai dalam tugas-tugasnya.
 - e) Meningkatkan rasa persaudaraan, disiplin regu (*corps*).
 - f) Mengetahui kelebihan pegawai dengan memberi penghargaan atau pujian.
 - g) Menumbuhkan perasaan, keyakinan senasib dan sepenanggungan.
 - h) Menghindari :
 - i. Persaingan berebut jabatan tertentu.
 - ii. Persaingan akibat iri hati, takut kalah.
 - iii. Persaingan dalam hal perlakuan yang kurang adil.
 - iv. Perlakuan yang kurang ramah, dan sejenisnya.

Sedangkan upaya pimpinan dalam melakukan pembinaan juga tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2005 Tentang Pedoman Penyusunan Dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal dengan maksud agar otonomi daerah dapat dilaksanakan sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai, Pemerintah wajib melakukan pembinaan dan pengawasan berupa pemberian pedoman, standar, arahan, bimbingan, pelatihan, supervisi, pengendalian, koordinasi, monitoring dan evaluasi. Hal ini dimaksudkan agar kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah tetap sejalan dengan tujuan nasional dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pada pasal 14 yang menyebutkan tentang pembinaan yaitu pimpinan lembaga melakukan pembinaan berupafasilitasi, pemberian orientasi umum, petunjuk teknis, bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan atau bantuan teknis lainnya.

Kepemimpinan itu sendiri memegang peranan yang penting dalam pembinaan pegawai. Tanggung jawab dan wewenang kepemimpinan juga mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Untuk itulah Susilo Martoyo (1996: 170) mengutip beberapa pendapat mengenai tanggung jawab para pemimpin yaitu:

- 1) Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realistis (dalam artian

kualitas, kuantitas, keamanan, dan sebagainya).

- 2) Melengkapi para karyawan dengan sumber-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
- 3) Mengkomunikasikan pada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- 4) Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
- 5) Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- 6) Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
- 7) Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- 8) Menunjukkan perhatian kepada karyawan.

c. Pendekatan Pembinaan

Fungsi pembinaan yang telah dijabarkan diatas akan dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan. Pendekatan tersebut dijelaskan oleh Sudjana (2004: 229) antara lain:

1) Pendekatan langsung

Pendekatan langsung terjadi apabila pihak pembina melakukan pembinaan melalui tatap muka dengan pihak yang dibina atau pelaksana program. Pendekatan langsung dapat dilakukan melalui diskusi, rapat-rapat, tanya jawab, kunjungan lapangan, kunjungan rumah, dan lain sebagainya. Pendekatan langsung sering digunakan dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi/lembaga yang relatif kecil atau sederhana, dan dalam wilayah kegiatannya yang masih terbatas.

Pendekatan langsung bertujuan untuk mengetahui kesesuaian pelaksanaan program dengan rencana yang telah ditetapkan, untuk mengidentifikasi penyimpangan, masalah, atau hambatan yang mungkin terjadi serta untuk menemukan alternatif upaya guna memperbaiki kegiatan, memecahkan masalah, atau mengatasi hambatan. Cara-cara pembinaan langsung antara lain:

- a) Pembinaan individual, yaitu pembinaan yang dilakukan terhadap seseorang pelaksana kegiatan. Teknik-teknik yang dapat digunakan antara lain adalah dialog, diskusi, bimbingan individual, dan peragaan.
- b) Pembinaan kelompok, yaitu pembinaan yang dilakukan

secara kelompok. Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam pembinaan kelompok antara lain diskusi, rapat kerja, penataran, lokakarya, demonstrasi, pameran, dan karyawisata.

2) Pendekatan tidak langsung

Pendekatan tidak langsung terjadi apabila pihak yang melakukan upaya pembinaan kepada pihak yang dibina melalui media massa seperti

melalui petunjuk tertulis, korespondensi, penyebaran buletin, dan media elektronik seperti radio, kaset dan atau internet. Pendekatan tidak langsung dilakukan apabila kegiatan pembinaan dilaksanakan dalam organisasi yang besar, wilayah kegiatannya luas, dan tugas-tugas pimpinan lebih banyak. Mekanisme pembinaan ini sering didasarkan atas laporan dari instansi atau pelaksana lebih rendah yang disampaikan kepada instansi atau pimpinan di tingkat lebih tinggi secara hierarkis. Pembinaan tidak langsung dapat dilakukan melalui komunikasi tertulis seperti surat-menyurat dan pengiriman petunjuk tertulis, dan dapat pula melalui komunikasi lisan yang disampaikan lewat struktur organisasi yang ada.

3) Pendekatan gabungan

Pendekatan gabungan memadukan pendekatan langsung dan pendekatan tidak langsung. Pendekatan gabungan ini dapat mengetahui kenyataan yang benar-benar terjadi saat kegiatan itu berlangsung dan dapat menggunakan laporan sebagai dasar informasi pembandingan terhadap kenyataan kegiatan yang sedang dilakukan seperti tentang kesesuaian dan penyimpangan kegiatan dari rencana, serta permasalahan yang dihadapi. Manfaat pendekatan gabungan adalah bahwa pimpinan dapat memperoleh gambaran objektif yang dapat digunakan untuk mengembangkan atau memperbaiki penampilan pelaksana dan jalannya kegiatan untuk masa yang akan datang.

d. Prosedur Pembinaan

Dalam melakukan pembinaan agar berjalan sesuai dengan tujuan, Sudjana (2004: 236) menjelaskan prosedur pembinaan yang efektif dapat digambarkan melalui lima langkah pokok yang berurutan. Kelima langkah itu adalah sebagai berikut:

1) Mengumpulkan Informasi

Informasi yang dihimpun berdasarkan kenyataan atau peristiwa yang benar-benar terjadi dalam kegiatan, berdasarkan rencana yang telah ditetapkan. Pengumpulan informasi yang dianggap efektif adalah yang dilakukan secara berkala dan berkelanjutan dengan menggunakan pemantauan (*monitoring*) dan penelaahan laporan kegiatan.

2) Mengidentifikasi Masalah

Masalah yang diangkat berasal dari informasi tahap pertama dan akan muncul jika terjadi ketidak sesuaian dengan atau penyimpangan dari kegiatan yang telah direncanakan. Ketidaksesuaian atau penyimpangan menyebabkan adanya jarak antara kegiatan yang seharusnya terlaksana dengan kegiatan yang benar-benar terjadi.

3) Menganalisis Masalah

Kegiatan analisis adalah untuk mengetahui jenis-jenis masalah dan faktor-faktor penyebab timbulnya masalah tersebut. Faktor-faktor itu antara lain pelaksana kegiatan, sasaran kegiatan, fasilitas, biaya, proses, waktu, kondisi lingkungan, dan lain sebagainya.

4) Mencari dan Menetapkan Alternatif Pemecahan Masalah

Kegiatan pertama yaitu mengidentifikasi alternatif upaya yang dapat dipertimbangkan untuk memecahkan masalah. Selanjutnya menetapkan prioritas upaya pemecahan masalah yang dipilih dari alternatif yang tersedia. Pemilihan alternatif upaya dan penetapan prioritasnya dapat dilakukan oleh pihak Pembina, pihak yang dibina, atau kedua belah pihak secara partisipatif.

5) Melaksanakan Upaya Pemecahan Masalah

Pelaksanaan upaya ini dapat dilakukan Pembina baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Langkah-langkah pokok pembinaan dapat dikembangkan sesuai dengan kondisi lingkungan dan kemampuan pihak Pembina. Fungsi pembinaan erat kaitannya dengan kegiatan pemantauan atau monitoring.

e. Macam-Macam Pembinaan

Dengan pembinaan yang baik akan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat atau semangat serta penuh rasa tanggung jawab. Beberapa diantara pembinaan tersebut menurut Domi C. Matutina dkk. (1993: 98) antara lain pembinaan karir, pembinaan disiplin, pembinaan pendidikan dan pelatihan.

1) Pembinaan Karir

Dalam rangka upaya meningkatkan mutu, keterampilan kerja, memupuk kegairahan kerja atau semangat kerja pegawai, maka pembinaan pegawai harus dilaksanakan atas dasar perpaduan sistem karir dan sistem prestasi kerja. Sistem karir adalah suatu sistem manajemen personalia, dimana untuk pengangkatan

pertama didasarkan atas kecakapan dan keterampilan yang bersangkutan, bidang pengembangan lebih lanjut masa kerja (lama bekerja), kesetiaan (loyalitas), ketaatan, tanggung jawab, *interest* (minat) terhadap tugas yang dibebankan dan syarat-syarat lainnya.

Sistem prestasi kerja adalah suatu manajemen personalia, dimana untuk menduduki suatu jabatan didasarkan atas kemampuan dan prestasi nyata yang dicapai oleh pegawai yang bersangkutan. Agar prestasi ini dapat mendorong pegawai untuk mempertinggi kecakapan dan memperbesar prestasi kerjanya maka salah satu faktor yang dominan adalah pemberian penghargaan yang layak. Yang menjadi pokok persoalan, bagaimana cara mencatat dan mengukur data-data yang dapat menentukan prestasi atau *konduite* para pegawai dalam rangka pemberian

penghargaan. Penilaian harus berdasarkan atas penelitian yang cermat, obyektif, dan adil.

Sistem pembinaan karir pegawai harus disusun sedemikian rupa, sehingga menjamin terciptanya kondisi objektif yang dapat mendorong peningkatan prestasi pegawai. Hal tersebut dapat dimungkinkan apabila penempatan pegawai negeri sipil didasarkan atas tingkat keserasian antara persyaratan jabatan dengan kinerja pegawai yang bersangkutan. Sistem pembinaan karir pegawai pada hakekatnya adalah suatu upaya sistematis, terencana yang mencakup struktur dan proses yang menghasilkan keselarasan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi.

Beberapa pengertian tentang pembinaan karir juga dikemukakan oleh Hadari Nawawi (2005: 289), pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi

atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya. Pengertian lain tentang pembinaan karir yaitu usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan

dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Hadari Nawawi (2005: 292) menambahkan ada tiga alternatif perlakuan organisasi terhadap pegawai bagi pekerja yang dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan lain-lain sehingga menjadi semakin produktif antara lain:

- a) Organisasi perlu mempertahankannya pada jabatan semula, untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai. Alternatif ini tidak boleh menutup peluangnya untuk mengalami peningkatan jabatan sesuai dengan kemampuan kerjanya yang terus meningkat.
- b) Organisasi perlu memindahkan pekerja tersebut pada jabatan/posisi lain secara horizontal, yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan lain-lain yang dialami pekerja. Relevansi itu sangat penting, agar pekerja yang dipindahkan itu dapat menggunakan kemampuannya untuk berprestasi secara maksimal.
- c) Organisasi perlu mempromosikan pekerja tersebut secara *vertical* atau untuk mengisi jabatan/posisi yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya. Promosi ini penting

karena pekerja yang memiliki kemampuan tinggi untuk suatu jabatan/posisi, akan terdayagunakan secara maksimal.

Keikutsertaan organisasi dalam kegiatan pengembangan karir merupakan suatu perwujudan tanggung jawab organisasi. Organisasi ikut memikul tanggung jawab membantu para pegawai agar mencapai sukses dalam karirnya, agar menjadi kekuatan bagi organisasi dalam menghadapi lingkungan sekarang atau masa mendatang. Bantuan organisasi dalam pengembangan karir harus diimplementasikan sebagai berikut:

- a) Organisasi harus menempatkan para pekerja sebagai partner yang harus dibantu sepenuhnya dalam mengembangkan karirnya, karena hasil akhirnya adalah untuk organisasi.
- b) Organisasi berkewajiban membantu para pekerja untuk mengetahui tentang kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukannya dari seorang dan setiap pekerja dalam melaksanakan pekerjaan.
- c) Organisasi perlu memberikan dorongan kepada para pekerja agar mengelola (manajemen) karirnya, sejalan dengan strategi organisasi dan pengembangannya.

Kemudian perlu pula memberikan kesempatan yang cukup bagi pekerja untuk melaksanakannya dengan mempergunakan metode pengembangan karir yang relevan.

- d) Data yang dimiliki organisasi dalam rangka perencanaan SDM sebagai kebutuhan masa mendatang, dapat dipadankan dengan tujuan pekerja secara individual dalam manajemen pengembangan karir sendiri, termasuk juga mengenai penjadwalannya. Untuk itu para manajer berkewajiban melakukan *interview* dan mencatat informasi dari para pekerja mengenai rencana karirnya masing-masing.
- e) Organisasi harus mempergunakan data/informasi dari hasil Penilaian Karya, agar dalam membantu pekerja mengembangkan karirnya, dapat memadankan pekerja yang tepat untuk jabatan/posisi yang tepat pula. Organisasi juga berkewajiban melakukan monitoring kemajuan karir para pekerja. Hasilnya dapat dievaluasi guna mengetahui peningkatan kontribusi setiap pekerja yang telah memperoleh peluang mengembangkan karirnya.

Pembinaan karir juga dibahas oleh Joice Djeffrie Singal, Sh. (2008), komponen yang terkait dengan sistem pembinaan karir pegawai meliputi:

- a) Misi, Sasaran dan Prosedur Organisasi, yang merupakan indikator umum kinerja, kebutuhan prasarana dan sarana termasuk kebutuhan kualitatif dan kuantitatif sumber daya manusia yang mengawalinya.
- b) Peta jabatan, yang merupakan refleksi komposisi jabatan, yang secara vertikal menggambarkan struktur kewenangan tugas dan tanggung jawab jabatan dan secara horisontal menggambarkan pengelompokan jenis dan spesifikasi tugas dalam organisasi.
- c) Standar kompetensi, yaitu tingkat kemampuan, lingkup tugas dan syarat jabatan yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan agar dapat tercapai sasaran organisasi yang menjadi tugas, hak, kewajiban dan tanggungjawab dari pemangku jabatan.
- d) Karir, yaitu pola alternatif lintasan perkembangan dan kemajuan pegawai negeri sepanjang pengabdianannya dalam organisasi. Sesuai dengan filosofi bahwa perkembangan karir pegawai harus mendorong peningkatan prestasi pegawai. Alur karir adalah pola

gerakan posisi pegawai baik secara horisontal maupun vertikal selalu mengarah pada tingkat posisi yang lebih tinggi.

Untuk dapat menciptakan sistem pembinaan karir pegawai, perlu dirancang suatu pola karir pegawai yang sesuai dengan misi organisasi, budaya organisasi dan kondisi perangkat pendukung sistem kepegawaian yang berlaku bagi organisasi, sesuai dengan peraturan perundangan pegawai negeri sipil yang berlaku. Pola Karir Pegawai Negeri Sipil adalah pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang menggambarkan alur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun (PP No. 100 Tahun 2000 jo PP No. 13 Tahun 2002).

Pengembangan karir itu sendiri mempunyai arah serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya. Pilihan arah atau jalur pengembangan karir meliputi:

a) *Enrichment*, yaitu pengembangan dan peningkatan melalui

pemberian tugas secara khusus, ini merupakan bentuk umum pengembangan karir.

- b) *Laternal*, yaitu pengembangan kearah samping suatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru, serta memberi kepercayaan dan kepuasan lebih besar.
- c) *Vertical*, yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus.
- d) *Relocation*, yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.
- e) *Exploration*, yaitu menjelajah ke arah yang lebih luas lagi kepada pilihan karir di dalam unit organisasi maupun di luar unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karir yang akan dipilih.
- f) *Realignment*, yaitu pergerakan ke arah bawah yang mungkin dapat merefleksikan suatu peralihan atau

pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi risiko, tanggung jawab, dan stress menempatkan posisi karyawan tersebut ke arah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru (Edy sutrisno, 2011: 161).

Pembinaan karir menekankan kepada pentingnya peranan pegawai untuk tetap memperhatikan bahkan mempertanggung jawabkan kedudukan yang ia miliki. Pembinaan karir bertujuan untuk mengembangkan karir pegawai dengan demikian ada beberapa pilihan pengembangan karir, Usmara (2002: 278) yaitu:

- a) Pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus.
- b) Pengembangan ke arah samping sesuatu pekerjaan yang lain, yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan yang lebih besar. Ini disebut dengan pengembangan karir *Lateral* atau demosi.
- c) Pengembangan ke arah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang keahlian khusus atau bahkan keahlian khusus yang baru.

Ini disebut dengan Promosi.

- d) Pergerakan ke arah bawah yang mungkin dapat merefleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi pegawai untuk mengurangi resiko atau tanggung jawab dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru. Inilah yang disebut dengan mutasi.

Pembahasan mengenai promosi juga dikemukakan oleh Susilo Martoyo (1996:65) dimana suatu promosi bagi seseorang dalam suatu organisasi haruslah mendasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seobyektif mungkin. Umumnya, ada dua dasar untuk mempromosikan seseorang, yakni:

- a) Kecakapan kerja (*merit*)
- b) Senioritas

Untuk menentukan pilihan dasar seseorang agar seobyektif mungkin, atas dasar "kecakapan kerja" ataukah atas dasar "senioritas", maka diperlukan adanya Pedoman Pelaksanaan Promosi agar dapat diketahui pola dasar promosi dan pemindahan yang jelas atas anggota-

anggotanya. Untuk keperluan semacam itu, Drs. Manullang mengemukakan, perlu adanya hal-hal sebagai berikut:

- a) Hubungan *horizontal* dan *vertical* masing-masing jabatan dalam organisasi.
- b) Penilaian kecakapan pegawai.
- c) Ramalan-ramalan lowongan dan data-data pegawai. Data pegawai yang lengkap merupakan bahan yang penting untuk pengambilan keputusan guna keperluan promosi maupun pemindahan pegawai bagi kepentingan organisasi. Suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi secara individu dalam jenjang jabatan/kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Sehingga dengan demikian suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan karir seseorang menurut John

Suprihanto yang dikutip oleh Susilo Martoyo (1996: 74) adalah sebagai berikut:

- a) Jabatan pokok dan jabatan penunjang.

Jabatan pokok yaitu jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya adalah menunjang langsung tercapainya

sasaran pokok organisasi. Jabatan pokok seyogyanya ditempati atau diduduki oleh orang-orang yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai/searah. Sedangkan yang dimaksud jabatan penunjang adalah jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya menunjang atau membantu tercapainya sasaran pokok organisasi. Penempatan personil di bagian-bagian inipun, perlu didasarkan atas latar belakang dan pengalaman yang sesuai.

b) Pola jalur karir bertahap

Yang dimaksud dengan pola jalur karir bertahap adalah suatu pola yang menunjukkan urutan-urutan berjenjang dan bertahap jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karir seseorang.

c) Jabatan struktural

Jabatan struktural pada dasarnya adalah jabatan karir, yang artinya jabatan atau jenjang jabatan yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan ke jenjang yang paling tinggi dalam organisasi. Oleh karena itu untuk jabatan-jabatan struktural sangat diperlukan kematangan psikologis, disamping kemantapan kemampuan pribadi masing-masing.

d) Tenggang waktu

Kurun waktu jabatan seseorang atau masa jabatan seseorang dalam suatu organisasi, sebaiknya ditentukan secara tegas dan tepat. Semua hal ini harus diperhatikan dalam penyusunan perencanaan karir.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Susilo Martoyo (1996: 79) tentang pengembangan karir dapat dilakukan secara individual maupun secara organisasional. Hal tersebut dijelaskan lebih lanjut yaitu:

a) Pengembangan Karir Secara Individual

Secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penititan karirnya lebih lanjut. Drs. T. Hani Handoko dalam bukunya mengatakan bahwa ada enam kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan masing-masing individu sebagai berikut:

(1) Prestasi kerja. Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja (*performance*)

(2) *Exposure*. Kemajuan karir juga ditentukan oleh

exposure, berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Para manajer mendapatkan "*exposure*" terutama melalui prestasi kerja, laporan-laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat dan bahkan lama jam kerja mereka.

- (3) Permintaan berhenti. Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir apabila ada kesempatan karir di tempat lain.
- (4) Kesetiaan organisasional. Kesetiaan pada organisasi dimana seseorang bertugas atau bekerja turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan.
- (5) *Mentors* dan *Sponsors*. Para mentor atau pembimbing karir informal bila berhasil membimbing karir karyawan atau pengembangan karirnya lebih lanjut, maka para mentor tersebut dapat menjadi sponsor mereka. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang-orang lain. Seringkali sponsor karyawan adalah atasan langsung mereka.

(6) Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Hal ini terjadi apabila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar dan sebagainya.

c) Pengembangan Karir Secara Organisasional.

Pengembangan suatu karir secara organisasional bertujuan untuk menyesuaikan dengan kepentingan organisasi. Pengembangan karir secara organisasional antara lain dengan mengadakan program-program latihan, kursus-kursus pengembangan karir dan sebagainya. Dalam hal ini lebih mantap lagi apabila pihak pimpinan organisasi dapat menyetujui, merestui dan "*well-informed*" program-program departemen personalia mengenai upaya-upaya karir dalam organisasi.

Berbagai bentuk pengembangan karir tersebut juga tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi. Ada lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karir seorang karyawan yang harus dikelola dengan baik, bila karyawan yang bersangkutan ingin meraih karir yang lebih tinggi. Kelima faktor tersebut adalah:

(1) Sikap atasan dan rekan sekerja, moral yang baik akan menghasilkan dukungan dari berbagai pihak dalam

organisasi untuk meraih karir yang lebih baik.

- (2) Pengalaman, dalam konteks ini dapat berkaitan dengan senioritas (tingkat golongan) seorang karyawan, mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi juga mempertimbangkan pada kemampuan dan keahliannya.
- (3) Pendidikan, faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan dan mempengaruhi kemulusan karir seseorang.
- (4) Prestasi, prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik.
- (5) Faktor nasib, yang juga turut menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh pada keberhasilan hanya 10% saja (Tohardi, 2002) (Edy Sutrisno, 2011: 168).

Susilo Martoyo (1996: 82) mengemukakan tentang manfaat pengembangan karir, antara lain:

- (1) Meningkatnya kemampuan karyawan. Dengan pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan,

akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.

- (2) Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan dalam *job* atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian *suplai* karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi.

d) Pembinaan disiplin

Kata-kata disiplin sering terdengar terutama dalam kaitannya tata tertib lalu lintas di jalan raya. Bila dilihat dari makna kata disiplin terkandung beberapa pengertian:

- (1) Latihan batin dan watak dengan maksud supaya segala perbuatannya selalu mentaati tata tertib.
- (2) Ketaatan pada aturan tata tertib.

Dengan pengertian tersebut terdapat batasan-batasan mengenai pengertian disiplin secara lengkap, suatu sikap mental yang mantap yang mengandung kerelaan kewajiban atau kekerasan untuk mematuhi atau mentaati segala

peraturan perundang-undangan, norma-norma yang berlaku dan telah disepakati bersama. Dari rumusan ini terdapat beberapa poin yang mendapat perhatian yaitu : adanya kerelaan namun harus dilaksanakan (keharusan), adanya larangan, sanksi bagi yang melanggar.

Pada dasarnya seorang pegawai termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan disiplin dikarenakan ada motif yang mempengaruhi. Motif yang berasal dari dalam diri seseorang, Hal ini disebabkan oleh pengetahuan, pengertian dan perasaan, dan keinginan untuk melaksanakan disiplin. Motif yang timbul dari luar diri seseorang yaitu larangan, perintah, kewajiban, sanksi bagi yang melanggar, ancaman, pengawasan, ganjaran, pujian dan lain sebagainya.

“Lebih baik mencegah daripada mengobati”, suatu ucapan klise namun bila direnungkan sangat berarti untuk disimak. Hal ini juga dapat dilakukan dalam pembinaan pegawai melalui mempengaruhi perilaku pegawai secara terus menerus dan berkesinambungan yaitu dengan memperhatikan berbagai kebutuhan pegawai antara lain:

- a) Kebutuhan fisiologis berupa kebutuhan fisik manusia.
- b) Kebutuhan rasa aman.

- c) Kebutuhan social (*sense of belonging*) yaitu kebutuhan akan memiliki
- d) Kebutuhan untuk berpartisipasi (*Sense of participation*)
- e) Kebutuhan untuk diakui (*Sense of achievement*).
- f) Kebutuhan untuk dihormati (*esteem needs*).
- g) Kebutuhan kesempatan mengembangkan potensi (*self actualization*).

Sedangkan menurut Maltis dalam bukunya MSDM, buku 2 (2000: 283) menyatakan bahwa disiplin adalah merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan instansi atau perusahaan. Dalam perusahaan ada beberapa hal yang dilakukan untuk menegakkan disiplin pegawai yaitu:

- a) Konseling: Konseling dapat menjadi hal penting dalam pendisiplinan pegawai karena memberikan kesempatan kepada pimpinan untuk mengidentifikasi gangguan perilaku kerja pegawainya serta mendiskusikan solusinya. Tujuan tahap ini adalah untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap kebijakan dan peraturan.
- b) Dokumentasi tertulis, jika perilaku karyawan tidak juga terkoreksi, maka pertemuan kedua dilakukan antara

supervisor dengan si karyawan. Jika tahap pertama dilakukan hanya secara lisan, maka tahap ini didokumentasikan dalam formulir tertulis. Sebagai bagian dari tahap ini, si karyawan dan supervisor menyusun solusi tertulis untuk mencegah munculnya persoalan yang lebih jauh.

- c) Peringatan terakhir. Ketika pegawai tidak juga mengikuti solusi tertulis yang dilakukan, maka hal yang kemudian dilakukan adalah membuat pertemuan terakhir. Dalam hal ini diberikan kesempatan satu hari untuk pegawai mengoreksi tingkah lakunya dan juga membuat rencana kerja.
- d) Pemberhentian. Jika si pegawai gagal mengikuti rencana kerja yang telah dibuat maka langkah terakhir adalah melakukan pemberhentian.

8. Pengertian Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan

merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuan.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Bambang Mondy Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.¹³ Hasibuan penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.¹⁴

Dessler Penilaian Kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau masa lalu relatif terhadap standar prestasi.¹⁵ Attwood & Dimmock dalam buku sedarmayanti“ Penilaian kinerja berarti kita terlibat dalam proses menentukan

¹³ R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Erlangga, 2008), Cet. Ke-10, Jilid 1, h.257

¹⁴ Melayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2014), Cet. Ke-18, h. 87

¹⁵ Garry dessler. *Manajemen sumber daya manusia* (Jakarta Barat : PT Indeks, 2010), cet ke-3, Jilid 1, h. 327

nilai karyawan bagi perusahaan, dengan maksud meningkatkannya.¹⁶

a. Tujuan Penilaian Kinerja

- 1) Mengetahui keterampilan dan bidang kemampuan karyawan.
- 2) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- 3) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga dapat diarahkan jenjang atau rencana kariernya, kenaikan pangkatnya dan kenaikan jabatannya.
- 4) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- 5) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- 6) Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.

¹⁶ Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : PT Refika Aditama, 2013). h. 260

Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan atau karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.

- 7) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.¹⁷

b. Manfaat Penilaian Kinerja

- 1) Meningkatkan prestasi kerja.

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan.

- 2) Memberikan kesempatan yang adil.

Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan yang sesuai kemampuannya.

- 3) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga kemungkinan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

- 4) Penyesuaian kompensasi.

¹⁷ Ibid 264

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan kompensasi, dan sebagainya.

5) Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan (menurunkan pangkat atau jabatan) karyawan.

6) Mendiagnosa kesalahan desain pekerjaan.

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosa kesalahan tersebut.

7) Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.¹⁸

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

a. Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja antara lain:

¹⁸ Ibid 264- 265

- 1) Meningkatkan motivasi.
- 2) Meningkatkan kepuasan hidup.
- 3) Adanya kejelasan standar hasil yang diterapkan mereka.
- 4) Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
- 5) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- 6) Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- 7) Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
- 8) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- 9) Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
- 10) Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
- 11) Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.

- 12) Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
- 13) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.¹⁹

b. Manfaat bagi penilai (*Supervisor* atau *Manager*)

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah:

- 1) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- 2) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- 3) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
- 4) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
- 5) Peningkatan kepuasan kerja.

¹⁹Rivai dan Basri, "penilaian kinerja" (on-Line), tersedia di: http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja#Penilaian_Kinerja.htm (14 juni 2015)

- 6) Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
- 7) Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.
- 8) Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
- 9) Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekati ide dari karyawan dengan ide para manajer.
- 10) Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
- 11) Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan pada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.
- 12) Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan antara pribadi antara karyawan dan manajer.

- 13) Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
- 14) Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
- 15) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.²⁰

c. Manfaat bagi perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian antara lain:

- 1) Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:
 - a) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
 - b) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
 - c) Peningkatan kemampuan dan kemauan menejer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya

²⁰Rivai dan Basri, "penilaian kinerja" (on-Line), tersedia di:
http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja#Penilaian_Kinerja.htm (14 juni 2015).

untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.

- 2) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
- 3) Meningkatkan kualitas komunikasi.
- 4) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
- 5) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- 6) Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan.
- 7) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
- 8) Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
- 9) Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan.
- 10) Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan.
- 11) Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidak jelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan

dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik.

- 12) Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat.
- 13) Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.²¹

d. Syarat Penilaian

- 1) Penilai harus jujur, adil, objektif dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur- unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas atau fakta yang ada.
- 2) Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah, baik buruk, terhadap unsur- unsur yang dinilai

²¹Rivai dan basri, "penilaiankinerja" (On-line), tersedia di: http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja#Penilaian_Kinerja.htm (14 juni 2015).

sehingga hasil penilaian yang jujur, adil, dan objektif. Penilai tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka.

- 3) Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaian dapat dipertanggung jawabkan dengan baik.
- 4) Penilai harus mempunyai wewenang formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- 5) Penilai harus mempunyai keimanan supaya penialainnya jujur dan adil.²²

e. Elemen Sistem Penilaian Kinerja

1) Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatan, dan organisasinya.

2) Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3) Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri

²² Hasibuan, *Op. Cit.* h. 91

maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4) Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

5) Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6) Kerja sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7) Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8) Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap berperilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9) Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang rasional dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10) Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam- macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11) Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.²³

²³ Hasibuan. *Op. Cit.* h. 95

9. Proses Penilaian Kinerja

Langkah dalam proses penilaian kinerja:

- a. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja.
- b. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan.
- c. Memeriksa tugas yang dijalankan. Tahap ini, penilai memeriksa tugas yang dilaksanakan oleh setiap karyawan, dengan berpedoman pada dekripsi jabatan.
- d. Menilai kinerja. Setelah memeriksa tugas, penilai memberi nilai untuk tiap usur jabatan yang diperiksa.
- e. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan. Tahap akhir ini, penilai hendaknya menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Karyawan yang dinilai dapat mengkalifikasikan hasil penilaian dan bila perlu, bisa mengajukan keberatan atas hasil penilaian.

10. Metode Penilaian kinerja

- a. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Teknik yang sering dipakai dan mempunyai orientasi masa lalu mencakup:

1) Skala peringkat (*Rating scale*)

Berdasarkan unsur yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja dan dengan menggunakan skala peringkat yaitu:

- | | |
|------------------|-----------|
| a) Baik sekali | = bobot 5 |
| b) Baik | = bobot 4 |
| c) Sedang | = bobot 3 |
| d) Kurang | = bobot 2 |
| e) Kurang sekali | = bobot 1 |

2) Daftar cek (*Checklist*)

- Menggunakan formulir penilaian dengan mencantumkan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.
- Tanggapan penilai diberikan dengan nilai numerik, agar skor rata-rata dapat dihitung dan dapat dibandingkan di antara karyawan.

Keuntungan:

- Murah dalam penyusunan dan administrasinya.
- Penilai hanya memerlukan sedikit latihan.
- Dapat dipakai untuk jumlah karyawan yang banyak.

Kerugian:

Penilaian ini tergantung kepada kemampuan menulis seorang menilai.

b) Standar Kerja (*Work Stanndard*)

Membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal karyawan yang berprestasi rata-rata dan bekerja pada kecepatan atau kondisi normal.

c) Metode Peringkat (*Ranking Method*)

Metode yang membandingkan karyawan satu dengan yang lain dalam mengerjakan pekerjaan dari yang terbaik sampai yang terburuk.

1) Distribusi kekuatan (*Forced Distribution*)

Mengharuskan pembuat perbandingan atau penilai mengelompokkan dan memisahkan karyawan ke dalam klasifikasi yang berbeda, seperti pada metode yang lain (misal: metode peringkat). Perbedaan relatif di antara karyawan tidak secara tegas dinyatakan. Kelemahan metode ini mengarah kepada bias, efek halo, *leniency* dan kesalahan lain.

2) Metode alokasi nilai (*Point Allocation Method*)

Bentuk lain dari distribusi kekuatan. Penilai atau pembuat perbandingan memberi jumlah nilai kebutuhan untuk dikalkulasikan kepada karyawan dalam kelompok.

3) Perbandingan berpasangan (*Paired Comparisons*)

Digunakan dengan membandingkan secara berpasangan.

a) Pilihan yang Dipaksakan (*Forced-Choice*)

Kepada penilai diberi pernyataan tentang karyawan dan penilai harus menunjukkan item apa yang paling tepat menggambarkan perilaku karyawan. Contoh:

(1) Belajar dengan cepat..... bekerja keras

(2) Bekerja dapat dipercaya..... kinerja menjadi contoh yang baik bagi lainnya.

(3) Terlalu sering mangkir..... biasanya terlambat.

b) Catatan Daftar Bobot Kinerja (*Weighted Checklist Performance Reports*)

Penilain mengisi atau melengkapi formulir yang sama dengan metode “ pilihan yang dipaksakan” tetapi respon yang diisi diberi bobot berbeda.

c) Skala Penilaian Perilaku yang Aman (*Behaviorally Anchored Rating scales (BARS)*)

Metode BARS menggabungkan unsur dari metode skala peringkat tradisional dan kejadian kritis. Dengan menggunakan BARS, perilaku kerja yang diperoleh dari kejadian kritis perilaku efektif dan tidak efektif, diuraikan secara lebih obyektif. Karyawan yang memahami pekerjaan tertentu mengidentifikasi komponen utama dari pekerjaan ini. Kemudian mereka menyusun peringkat dan memvalidasi perilaku spesifik untuk tiap komponen tadi. Karena BARS biasanya menuntut partisipasi besar dari karyawan, metode ini lebih mudah diterima oleh atasan atau penyelia dan bawahan.

d) Pusat Penilaian (*Assessment Center*)

Pendekatan penilaian kinerja yang meminta karyawan untuk berperan serta dalam rangkaian kegiatan sejenis atau sama dengan aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan sesungguhnya.

e) Umpan Balik: Wawancara Penilaian Kinerja

Pemberian umpan balik adalah langkah akhir dan kritis dalam penilaian kinerja. Tingkat kepuasan karyawan atas seluruh proses penilaian sangat dipengaruhi kualitas diskusi umpan balik, informasi

yang disediakan tentang kinerja mereka, dan bantuan yang diberikan dalam menyusun rencana peningkatan prestasi di masa depan.

Umpan balik mempunyai tiga tujuan:

- (1) Faktor motivasi dalam memberikan peluang kepada penyelia untuk mendorong karyawan ke arah kinerja yang diharapkan.
- (2) Umpan balik konstruktif sangat diperlukan untuk mengubah perilaku.
- (3) Mendorong terciptanya keadilan dan akurasi penilaian.

Peran serta karyawan dalam pemberian umpan balik akan meningkatkan kepuasan. Isu lebih penting dalam partisipasi adalah kualitas partisipasi. Umpan balik hendaknya disampaikan secara positif dan spesifik serta mengandung tujuan yang dapat dicapai, dan menantang.

7) Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Pusat orientasi pendekatan pada perbuatan yang akan datang menilai karyawan potensial/ tujuan penilaian yang akan datang, dengan cara 4 cara yaitu:

a) Penilaian Diri

Teknik ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri.

b) Penilaian Psikologis

Dilakukan oleh para psikolog untuk menilai potensi karyawan untuk waktu yang akan datang. Evaluasi ini dipergunakan untuk keputusan penempatan dan pengembangan.

c) Pendekatan *Management by Objectives*(MBO) atau Manajemen Berdasarkan Sasaran.

Setiap karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Berdasarkan tujuan tersebut penilaian kinerja dilakukan bersama-sama pula.

d) Teknik pusat penelitian²⁴

8) Penilai

Beberapa kemungkinan tentang siapa saja yang dapat melakukan penilaian:

a) Atasaan langsung.

²⁴ Sedarmayanti. *Op. Cit.* h. 278- 282

- b) Bawahan.
 - c) Rekan kerja.
 - d) Kelompok.
 - e) Diri sendiri.
 - f) Kombinasi.²⁵
- 9) Penyebab Kesalahan dalam Penilaian

a) Efek halo

Terjadi bila pendapat pribadi penilaian tentang karyawan mempengaruhi pengumuman kinerja.

b) Kesalahan kecenderungan terpusat

Disebabkan oleh penilaian yang menghindari penilaian 'sangat baik atau sangat buruk'. Penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata.

c) Bisa terlalu dan bisa terlalu keras

Bisa terlalu disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi. Bias terlalu keras adalah penilai cenderung terlalu kental dalam evaluasi. Kedua kesalahan ini umumnya terjadi bila standar kinerja tidak jelas.

²⁵ Sedarmayanti. *Op. Cit.* h. 275- 276

d) Prasangka pribadi

Faktor yang membentuk prasangka pribadi (seperti faktor: senioritas, suku, agama. Kesamaan kelompok, dan status sosial) dapat mengubah penilaian.

e) Pengaruh kesan terakhir

Penilaian dipengaruhi oleh kegiatan yang paling akhir. Kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.²⁶

²⁶ Sedarmayanti. *Op. Cit.* h. 283

BAB III

FUNGSI MANAJEMEN DALAM PEMBINAAN KINERJA DI BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH LAMPUNG

A. Gambaran Umum Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung

1. Sejarah Berdirinya Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung didirikan melalui proses akuisi oleh pemerintah Kota Bandar Lampung terhadap Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung Sakai Sambayan yaitu Bank Syariah pertama di propinsi Lampung yang beroperasi sejak tahun 1996 yang didirikan atas prakarsa Bapak Poedjono Pranyoto Gubernur Lampung saat itu, bersama para pejabat teras dilingkungan Pemerintah Propinsi Lampung dengan modal dasar saat itu sebesar Rp. 500 juta yang beralamat di kecamatan Natar Lampung Selatan.

Sejak berdirinya pada tahun 1996 perkembangan usahanya mengalami pasang surut dan pada tahun 2006 Bank tersebut mulai mengalami masalah hingga penurunan kinerja yang

dikarenakan banyaknya pembiayaan bermasalah (*Non Performing Financing*) dan manajemen pengelolaan bank yang kurang profesional. Sejak itulah Bank mengalami masalah yang cukup besar yaitu mulai kekurangan kecukupan modal (*Capital Adequacy Ratio*) dan kesulitan likuiditas yang berakibat Bank ini menjadi Bank dalam pengawasan khusus (Dana Pihak Ketiga) oleh Bank Indonesia.

Pada tahun 2006 pemerintah Kota Bandar Lampung mempunyai rencana untuk mendirikan BPR Syariah (Bank Syariah) dengan membentuk Tim Pendirian Bank Syariah yang bekerja sama dengan konsultan dari Fakultas Ekonomi Unila dalam melakukan kajian tentang kelayakan Pendirian Bank Syariah Kota Bandar Lampung. Dari hasil kajian tersebut dinyatakan bahwa Pemda Kota Bandar Lampung sudah layak untuk mendirikan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung.

Adapun kesimpulan dari hasil kajian tentang kelayakan pendirian bank syariah merekomendasikan sebagai berikut :

- a. Bank pasar kota Bandar Lampung dikonversi menjadi Bank Pasar Syariah
- b. Menambah divisi Syariah pada Bank Pasar Kota Bandar Lampung, atau

c. Mendirikan bank baru yaitu Bank Pasar Syariah Bandar Lampung.

Setelah melalui beberapa tahapan proses tentang pendirian Bank Syariah maka selanjutnya rencana pendirian Bank Syariah tersebut direalisasikan dengan cara akuisisi, berdasarkan peraturan daerah Kota Bandar Lampung Nomor 18 Tahun 2008 tanggal 15 September 2008 tentang Pembentukan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Kota Bandar Lampung dan dilanjutkan dengan terbitnya peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor Pemerintah Kota Bandar Lampung pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung Sakai Sambayan sebesar Rp. 2.957.000.000,-.²⁷

Sejak proses akuisi tersebut dilaksanakan, maka secara oprasional Bank Syariah Bandar Lampung diresmikan pada tanggal 22 Desember 2008 oleh Bank Indonesia yang beralamat di Jl. Pangeran Antasari No. 148 Bandar Lampung, sehingga pada tanggal 22 Desember 2008 ditetapkan sebagai hari berdirinya Bank Syariah Bandar Lampung.

Keberadaan Bank Syariah Bandar Lampung memiliki prospek yang cukup menjanjikan dikarenakan di Bandar Lampung satu-satunya Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar

²⁷*Dokumentasi*, Sejarah Berdirinya Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung di kutip pada tanggal 12 Oktober 2019

Lampung yang beroperasi dengan prinsip syariah adalah Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung. Manfaat yang diperoleh saat ini adalah pelayanan kepada masyarakat, mengingat animo masyarakat terhadap perbankan syariah cukup tinggi dan karena penduduk di Kota Bandar Lampung mayoritas muslim, sehingga menjadi pasar yang potensial untuk mengembangkan semua kegiatan yang berbasis syariah, terutama Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung.

Bagi masyarakat yang ingin meninggalkan sistem riba dan beralih ke sistem syariah Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung dapat menjadi pilihan, karena dikelola dengan menganut prinsip keterbukaan dan keadilan yang sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam. Sehingga dengan adanya Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung diharapkan memiliki andil yang cukup signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi mengingat kota Bandar Lampung belum ada BPR berbasis syariah. Hal ini terbukti banyaknya jumlah transaksi baik simpanan maupun pembiayaan.

2. Produk-Produk Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung mempunyai pelayanan produk-produk dan melayani masyarakat

sebagai fungsinya sebagai bank pembiayaan rakyat syariah. Kegiatan usaha bank pembiayaan rakyat syari'ah bandar lampung melayani masyarakat dalam 3 hal jenis produk, yaitu sebagai berikut:²⁸

a. Simpanan

Jenis Produk Simpanan terdiri dari:

- 1) Tabungan syariah titipan (*al-wadi'ah*)
- 2) Tabungan syariah umum (*al-mudharabah*)
- 3) Tabungan pelajar (*al-mudarabah*)
- 4) Tabungan sikencana (*al-mudharabah*)
- 5) Tabungan haji (*al-mudharabah*)
- 6) Tabungan qurban (*al-mudharabah*)
- 7) Deposito berjangka (*al-mudharabah*)

b. Pembiayaan

Produk pembiayaan berdasarkan akad :

- 1) Pembiayaan jual beli (*al-murabahah*)
- 2) Pembiayaan bagi hasil (*al-dharabah*)

²⁸Dokumentasi Pelayanan Produk Bank Pembiayaan Rakyat Syariah dikutip tanggal 8 Oktober 2019

- 3) Pembiayaan penyertaan modal (*al-musyarakah*)
- 4) Pembiayaan untuk sewa manfaat (*ijarah multijasa*)
- 5) Pembiayaan kebijakan (*al-qard*)

Produk pembiayaan berdasarkan penggunaan :

- 1) Modal kerja (*al-murabahah, al-mudharabah*)
- 2) Investasi (*al-murabahah*)
- 3) Konsumtif (*al-murabahah, al-ijarah, al-qard*)

Produk pembiayaan berdasarkan sasaran penyaluran :

- 1) Pembiayaan pengusaha kecil dan mikro (UKM)
- 2) Pembiayaan pegawai negeri sipil (PNS)
- 3) Pembiayaan pegawai BUMN dan BUMD
- 4) Pembiayaan pegawai perusahaan swasta
- 5) Pembiayaan kebijakan (*al-qard*)

c. Jasa Lainnya

Produk jasa lainnya meliputi :

- 1) Jasa transfer dana antar Bank.
- 2) Fasilitas penjualan pulsa.
- 3) Jasa pembayaran rekening listrik.

Kegiatan usaha bank pembiayaan rakyat syariah bandar lampung juga melayani masyarakat sebagaimana fungsinya sebagai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah yaitu penghimpunan dana, penyaluran dana dalam bentuk pembiayaan, penanganan pembiayaan bermasalah serta melayani jasa lainya yang dimungkinkan berdasarkan prinsip syariah.

Pelaksanaan kegiatan tersebut dilakukan dengan cara sebagai berikut:

c. Penghimpunan dana

Program kegiatan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung untuk mencapai target dalam menghimpun dana adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan dikantor dan pelayanan door to door yaitu dengan memobilisasi dana dari nasabah ke Bank, baik dikantor-kantor tempat nasabah bekerja, sekolah-sekolah maupun ketempat tinggal nasabah.
- 2) Bekerja sama dengan Bank-Bank rekanan baik BPR konvensional, BPR syariah maupun Bank umum syariah dalam penempatan simpanan berupa deposito berjangka.

- 3) Menjalin kerja sama dengan Bank umum syariah dalam pembiayaan syariah executing bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai BUMD/BUMN.
- 4) Menjalin kerja sama baru dengan sekolah-sekolah dalam menghimpun dana-dana sekolah yang belum dipergunakan.
- 5) Melaksanakan promosi melalui periklanan, brosur, souvenir serta hubungan masyarakat (*public relation*) dalam diklat, seminar, lokkarya, dakwah/pengajian, mengikuti pameran dan lain-lain.

b. Penyaluran dana

Program kegiatan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung untuk mencapai target dalam menyalurkan dana adalah sebagai berikut.²⁹

- 1) Melaksanakan penyaluran pembiayaan baik untuk modal kerja maupun investasi kepada masyarakat yang memiliki usaha kecil dan mikrp (UKM).
- 2) Melaksanakan penyaluran pembiayaan baik untuk konsumtif maupun investasi kepada PNS, pegawai BUMN/BUMD dan pegawai swasta yang dinilai potensial untuk dilakukan kerjasama dengan investasinya.

²⁹Dokumentasi Pelayanan Produk Bank Pembiayaan Rakyat Syariah dikutip tanggal 8 Oktober 2019

- 3) Melaksanakan pembiayaan dengan pola *executing* dengan Bank lain sebagai mitra usaha melalui pendekatan kerjasama baik dengan bank umum syariah, maupun Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung yang memungkinkan untuk dilakukan kerja sama.
- 4) Melaksanakan kegiatan verifikasi terhadap permohonan yang diterima dan melakukan survey/klarifikasi dengan memperhatikan prinsip-prinsip kehati-hatian.
- 5) Melaksanakan pelayanan proses akad pembiayaan dengan cepat, akurat sesuai dengan prinsip syariah.
- 6) Melaksanakan pengadministrasian berkas dan bukti transaksi pembiayaan dengan baik.
- 7) Melakukan penyimpanan berkas-berkas pembiayaan, dokumen jamin/angunan serta data nasabah pembiayaan dengan tertib dan aman.
- 8) Melaksanakan pemeliharaan kesehatan pembiayaan secara konsisten agar senantiasa tingkat kesehatan pembiayaan dapat terjaga pada angka presentase 5% dari total pembiayaan.
- 9) Melakukan pembuatan laporan kolektibilitas pembiayaan sesuai dengan ketentuan bank indonesia.

c. Penanganan Pembiayaan Bermasalah

Berkaitan dengan pembiayaan bermasalah agar dapat terjaga pada angka presentase dibawah 5% dari total pembiayaan, Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung menempuh upaya-upaya penekanan sebagai berikut³⁰:

- 1) Membuat klasifikasi kualitas pembiayaan yang tergolong kurang lancar, diragukan, dan macet dengan memperhatikan segi kemungkinan penyelesaiannya, yang dapat diukur dari tingkat kooperatif nasabah pembiayaan.
- 2) Melakukan pendataan ulang jaminan pembiayaan baik jaminan berupa barang bergerak maupun barang tidak bergerak dengan tujuan untuk mengetahui nilai taksasi jaminan pada nasabah dinyatakan bermasalah.
- 3) Menyusun program penyelesaian, tata cara, jangka waktu, dan proyeksi hasil penyelesaian termasuk kemungkinan penyitaan dan penjualan barang jaminan.
- 4) Melakukan pembinaan, penagihan dan peringatan terhadap nasabah pembiayaan bermasalah secara intensif baik dengan cara lisan maupun tertulis.

³⁰Dokumentasi Pelayanan Produk Bank Pembiayaan Rakyat Syariah dikutip tanggal 8 Oktober 2019

- 5) Melaksanakan alternatif lainya yaitu kerjasama dengan pengacara dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah yang dinilai sangat sulit untuk dilakukan penyelesaian oleh pihak bank.

d. Pelayanan Jasa Lainnya

Pelayanan produk jasa lainya yang dilakukan oleh Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung bahwa sejak bulan oktober 2010 telah bekerjasama dengan PT. Bank Syaiah Mandiri (BSM) Cabang Bandar Lampung untuk melayani masyarakat dalam bidang jasa selain penghimpunan dan penyaluran dana dengan sarana Net Banking pada seluruh bank di indonesia yang telah melakukan kerjasama dengan BSM cabang bandar lampung baik bank umum maupun BPR/BPRS. Pelaksanaan kerjasama tersebut dilakukan dengan cara:

- 1) Jasa transfer, yang dilakukan dengan cara transfer tunai, transfer non tunai (pemindahan bukuan), transfer kliring dan tranfer dengan RTGS.
- 2) Jasa penjualan pulsa, yang dilakukan masih terbatas pada pelanggan kartu simpati dan kartu as.

- 3) Jasa pembayaran rekening listrik, yang dilakukan dengan cara Payment Point Banking (PPOB) untuk seluruh pelanggan listrik PLN.

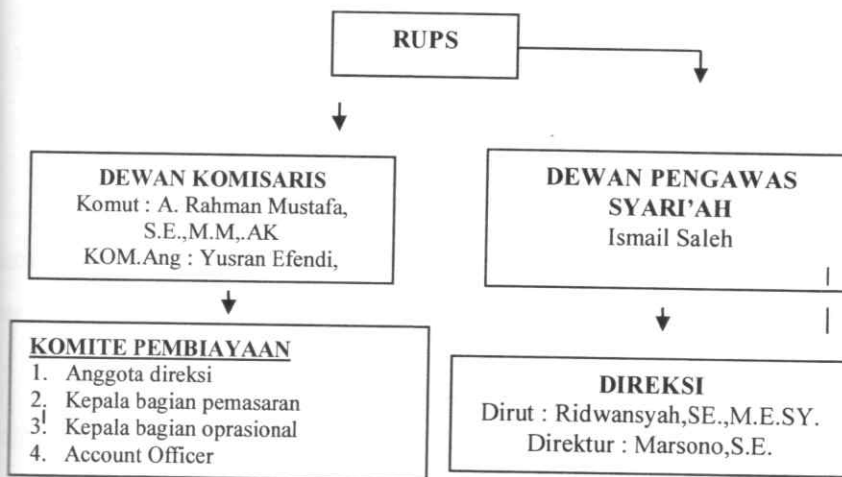
3. Struktur Organisasi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung

Dalam setiap organisasi yang baik, harus ada pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab, agar setiap petugas baik pimpinan maupun bawahan yang bisa dapat mengetahui yang jelas apa yang menjadi tugasnya, wewenang apa yang dimilikinya dan kepada siapa ia akan mempertanggung jawabkan tugasnya. Dengan adanya pembagian tugas, kemudian dalam melakukan pekerjaan sehari-hari didalam perusahaan dapat terjadi sehingga koordinasi antara atasan dan bawahan akan terlaksana. Penentuan tugas dan tanggungjawab ini dapat diketahui melalui struktur yang ada diorganisasi. Tugas dan tanggung jawab seorang pekerja dapat di lihat dari struktur yang ada yang telah ditentukan oleh badan organisasi tersebut, selain itu di dasarkan atas kemampuan para pekerja itu sendiri.

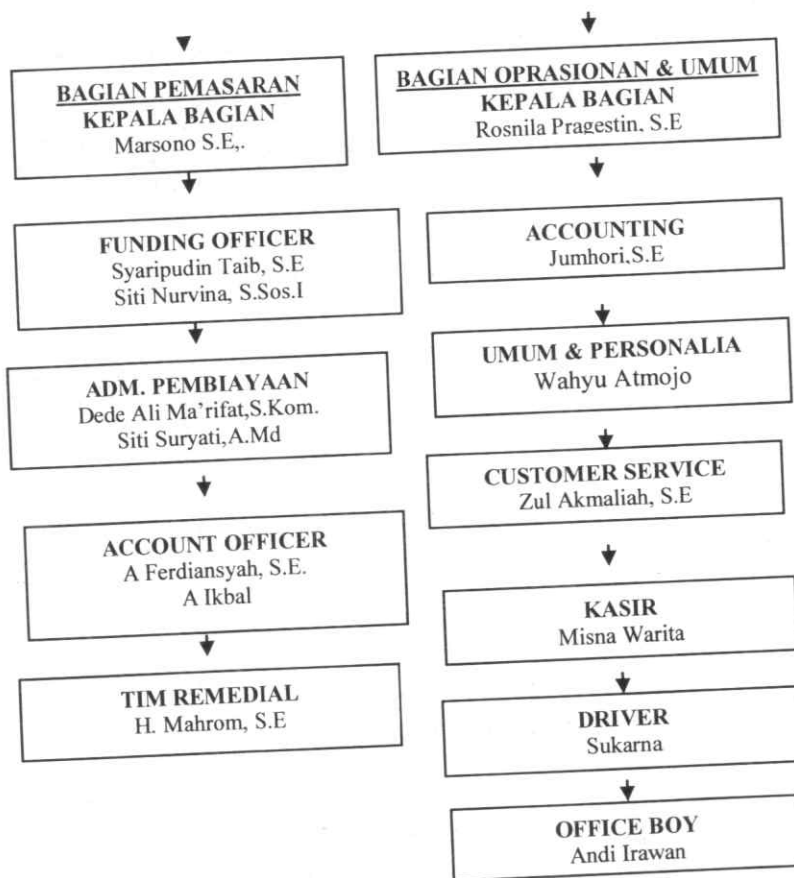
Kepengurusan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung pada posisi Oktober 2013 bahwa berdasarkan keputusan rapat umum pemegang saham (RUPS) luar biasa tanggal 21

November 2012 tentang penetapan pengurus dan dewan pengawas (DPS) Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung dan surat perwakilan Bank Indonesia profinsi lampung No.14/33/Dpbs/BDL tanggal 18 Desember 2012 tentang pengangkatan pengurus Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung serta surat perwakilan Bank Indonesia No.15/18/Dpbs/IDABS/ Bandar Lampung tanggal 30 mei 2013 perihal : hasil keputusan atas dewan pengawas syariah Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung, maka susunan pengurus dan DPS BPR syariah Bandar Lampung periode 2016-2020 adalah sebagai berikut.³¹

Struktur Organisasi BPRS Bandar Lampung



³¹Dokumentasi Struktur Organisasi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung dikutip tanggal 30 Oktober 2019



Keterangan :

————— : garis tugas, wewenang dan tanggung jawab

----- : garis bimbimngan dan pengawasan

4. Visi, Misi BPRS Bandar Lampung

a. Visi

“menjadi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah terbaik bagi pengembangan UMKM di Propinsi Lampung”.

b. Misi

- 1) Memacu pertumbuhan UMKM di Bandar Lampung dan sekitarnya
- 2) Menumbuh kembangkan jiwa kewirausahaan masyarakat dengan berbasis ekonomi syariah.
- 3) Mencari kader-kader wirausahawan yang berorientasi syariah.

c. Motto

“Berdasarkan Syariah Insyaallah Berokah”.

B. Penilaian Kinerja Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung

Proses penilaian kinerja adalah hal yang mutlak dilakukan oleh setiap perusahaan, salah satunya Bank Pembiayaan Rakyat Syariah

Bandar Lampung.³² Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung merupakan lembaga keuangan Islam yang melaksanakan penilaian terhadap kinerja yaitu tiga bulan sekali yang diakumulasikan dalam satu kali dalam setahun. Dengan proses penilaian kinerja Identifikasi tujuan seperti tentang peningkatan gaji dan promosi. Setelah itu atasan Menentukan tugas yang dijalankan dalam pekerjaannya untuk bawahan. Selanjutnya atasan memeriksa tugas yang dijalankan oleh pegawainya dan memberikan penilaian kinerja pada karyawan dan terakhir membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.

Penilaian kinerja yang ada di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung yaitu menggunakan penilaian kinerja langsung oleh atasan atau pimpinan. Pimpinan atau atasan yang berhak menilai kinerja karyawan berjumlah satu orang yaitu kepala bagian.³³ Penilaian kinerja Bank Pembiayaan Rakyat Syariah didasarkan pada unsur- unsur penilaian yaitu kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab.

Penilaian kinerja Bank Pembiayaan Rakyat Syariah menggunakan skala interval, dengan alternatif penilaian: sangat baik

³² Ridwansyah, dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, wawancara, dikutip tanggal 15 Oktober 2019

³³ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, wawancara, dikutip tanggal 12 Oktober 2019

(85-100), baik (75- 84), cukup (65- 74), kurang (55-64), sangat kurang (0- 54). Penilaian kinerja yang ada di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung dilakukan satu tahun sekali yaitu menggunakan draf formulir yang sudah tersedia di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung. Penilaian kinerja tersebut digunakan untuk semua karyawannya, kecuali ada tambahan untuk bidang seperti *marketing*, *Teller*, dan *Customer Servis*. Penilaian kinerja untuk *marketing* yaitu dengan cara melihat pencapaian target dalam satu bulan, target tersebut naik ataupun turun untuk pencapaiannya. Sedangkan untuk *Teller* dan *Customer Servis* yaitu dengan kecapakan dalam penyampain kepada nasabah.

C. Elemen Penilaian Kinerja Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung

1. Kejujuran

Kejujuran dalam penilaian kinerja adalah tingkat yang paling tinggi.³⁴ Setiap pegawai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung harus mempunyai nilai- nilai kejujuran, kedisiplinan, dan kerajinan di dalam dirinya, apabila tiga hal tersebut ada dalam setiap diri pegawai Bank Pembiayaan Rakyat

³⁴ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, wawancara, dikutip tanggal 9 Oktober 2019

Syariah Bandar Lampung, maka akan sangat mendukung pegawai itu dalam bekerja dengan sungguh- sungguh. Kalau salah satu dari tiga nilai di atas satu di antara tidak ada, maka kepincangan akan terjadi, misal ia jujur tapi tidak rajin, maka penilaian tidak dapat dilakukan dengan baik. Sebab, rajin (baca: tekun) adalah salah satu faktor yang menentukan tentang penilaian kinerja. Marsono mengatakan keadaan pegawai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung, jika ia hanya menurut saja tetapi tidak memiliki daya kreatifitas maka ia tidak dapat menjadi manajer dengan baik. Sebab modal seorang manajer adalah selain daya ketekunan harus memiliki juga kreatifitas.

kita tidak dapat menjustifikasi setiap orang karena setiap pribadi berbeda-beda. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung ini memiliki komitmen dakwah di dalamnya, maka pegawainya pun mesti bekerja secara tulus. Ada pegawai kita, dari OB (*office boy*) yang diangkat menjadi staf tetapi masih dalam pembinaan (jujur, disiplin, dan rajin). Misal dalam pembuatan surat, staf yang baru dalam masa pembinaan ini, pastilah tidak selalu benar, maka suratnya akan dicoret sesuai dengan kesalahan, jika ia tulus maka akan legowo dengan kesalahannya.³⁵

³⁵ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, wawancara, dikutip tanggal 9 Oktober 2019

Sewaktu awal pendirian Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung (dari saka sambaian, Bank Lampung, sekarang BPRS), pegawainya memiliki beragam karakter, dan sulit untuk menyatukan persepsi. Penilaian waktu satu sampai dua tahun tidak cukup, sebab tidak mudah menyatukan persepsi, namun dinyatakan setuju apabila ia dapat bekerjasama dengan orang lain.

Pegawai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung mesti sesuai dengan pedoman yang ada. bila tidak sesuai, berarti tanpa sepengetahuan kami. Karena semuanya itu memiliki job-deskripsi masing-masing. Jika belum memiliki job, maka akan di tunda dulu dan dikonsultasikan dengan atasan. Sebab hal ini belum diatur, biasanya demikian. Memang, ada aturan dan kebijakan. Kalau hal- hal yang akan dilaksanakan dipandang tidak sesuai dengan aturan, tapi logis dan dapat dilaksanakan maka akan menjadi kebijakan direksi. Dan mesti dirapatkan sebelumnya dengan pihak atau bagian terkait yang akan melaksanakan, dengan pertimbangan aspek resiko yang dikemudian hari hal-hal yang baru seperti itu akan menjadi pelengkap dalam SOP (*standard operational procedure*). Karena SOP memang sebaiknya diupdate minimal dua tahun sekali.

2. Disiplin

Para pegawai dalam kepribadian etos kerjanya tetep berusaha ke nuansanya syariah, yaitu salam, senyum, dan sapa (3S).³⁶ Untuk karyawatnya wajib memakai hijab. Kita mesti menghargai toleransi, sebab Islam adalah rahmatan lil alamin untuk semua umat. Bila ada nasabah yang non-muslim, maka tetap bisa bertransaksi di bank ini. Nilai-nilai kerja bank ini adalah syariah, apabila dana kita ditempatkan di konvensional maka tidak boleh, namun bila dana konvensional ditempatkan di syariah boleh. Seperti non-muslim yang ingin menabung di sini maka sah-sah saja.

Dalam melaksanakan tugas yang diberikan, mayoritas pegawai taat dalam menajalankan tugas. Sebab, jika tidak taat maka akan mendapat *punishment* (hukuman). Untuk keterlambatan datang kerja (maximal toleransi pukul 7.50 wib), tunjangan pangan mendapatkan potongan, demikian juga dalam hal absensi.

Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung ini semua pegawai harus mematuhi aturan yang ada. Sebab apabila tidak mematuhi aturan maka akan ditanya oleh pimpinan, "apakah anda bekerja di sini karena terpaksa? Jika demikian maka

³⁶ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, wawancara, dikutip tanggal 9 Oktober 2019

jangan, sebab kita mendapatkan gaji di sini.” Jangan kan tidak taat, taat saja tetapi tidak mampu maka akan dievaluasi.

3. Prestasi Kerja

Dalam melakukan penilaian prestasi dan sanksi, Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung ini memang belum melakukan hal dalam bentuk nyata.³⁷ Akan tetapi, sanksi bila seseorang berprestasi rendah, maka otomatis pimpinan juga memberikan pekerjaannya yang terbatas, karena itu pegawai mestinya tidak mengeluh(seperti bilang ah, dsb). Kadang-kadang pimpinan menanyakan terlebih dahulu sebelumnya kepada pegawai, “kalau mengerjakan ini memungkinkan tidak?”. Biasanya bila tidak mampu, maka akan di arahkan kepada orang yang mampu untuk menjelaskan pekerjaan yang diberikan.

Ada juga prestasinya itu berbentuk naik gaji. Kalau prestasinya cukup atau menonjol biasanya mendapatkan kepercayaan lebih dari direksi, bila prestasinya baik maka sewaktu naik gaji akan disesuaikan dengan prestasinya. Kalau yang rendah prestasinya, terkadang pimpinan menahan gaji pegawai tersebut atau malahan tidak menaikkan gajinya.

³⁷ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah , wawancara, dikutip tanggal 11 Oktober 2019

Kemudian dalam hal melaksanakan tugas secara tepat waktu dan memuaskan jawaban sangat relatif. Sebab, di sini melaksanakan tugas sesuai dengan dedikasi dan kepribadiannya. Kalau semuanya cepat-tanggap (*ligat*) semua, kami menyadari bahwa yang bekerja disini rata-rata tidak diterima sebagai PNS (pegawai negeri sipil).

Dalam hal norma yang ada di bprs, kita memang berupaya supaya ada inisiatif. Jadi aturan itu memang ada. Aturan itu sebenarnya untuk memisahkan mana yang boleh dan mana yang tidak. Tapi kalau ada inisiatif, terus diaturannya belum tertera, dan itu memang bagus untuk dilaksanakan, maka kita akan mengakomodir untuk menjadi kebijakan, dan dapat dipertimbangkan.

4. Kerja Sama

Manajemen itu memang terbagi menjadi beberapa lini kerja yang tujuannya, yaitu untuk mencapai tujuan bersama.³⁸ Tapi untuk melaksanakannya tetap kita membagi beberapa bagian, di setiap bagian ada orang-orang yang ditunjuk pada posnya, kemudian di sana masing-masing akan bekerja secara tim. Dalam hal pembiayaan seperti bagian administrasi, ada bagian *account*

³⁸ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, wawancara, dikutip tanggal 11 Oktober 2019

officer: untuk menerima atau menolak nasabah, *marketing*, *remidial* yang bertugas dalam hal penagihan dan semuanya itu bekerja secara tim, hanya saja memiliki bagiannya masing-masing.

Dalam melaksanakan pekerjaan satu tidak harus dikerjakan bersama-sama sebab berbeda tugas. Kalau yang satu bagian harus bekerjasama, kalau bagian lain kerjsamanya seperti hal-hal tertentu dalam kaitanya dengan pemenuhan persyaratan-persyaratan dengan bagian lain itu mesti bekerjasama. Polanya kerjasama dan sama-sama kerja. Ketika bagaian satu membutuhkan bagian yang lain, maka kita harus bisa memberikan. jika sudah lain bagian atau bersebrangan, maka antar kepala bagian akan berkoordinasi.

5. Kecakapan

Kami berusaha jangan sampai seseorang bekerja di tempat ini karena terpaksa. Dalam hal keahlian, jika sudah karyawan lama maka di bagian mana saja akan diusahakan bisa. Tapi di awal-awal kita merekrut pegawai, kita akan menyesuaikan dengan kebutuhannya. Contoh, kami butuh di CS (*costumer service*), tapi orang ini cocoknya di administrasi, artinya dia bisa diterima tetapi bukan sekarang.

Jika tidak sesuai dengan keterampilannya maka akan ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan keterampilannya. Kita memang mengacu kepada latar belakang pendidikannya, tetapi sebagian lagi tentunya disesuaikan dengan kemampuannya. Ada di sini lulusan sarjana, tapi ia tidak bisa ditempatkan di bagian depan (*cs* dan *teller*). Seperti accounting kami, ia pintar tetapi tidak pandai bicara, sehingga tidak sesuai bila di tempatkan di bagian depan.

6. Loyalitas

Dalam kesetiaan membesarkan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung, semuanya itu kembali lagi kehati masing-masing.³⁹ Tapi harapan dari perusahaan memang, semuanya harus satu kapal (perusahaan). Sering kami misalkan, kita ini berjalan dari Bakauheni menuju Merak, kalau kita sepakat menuju Merak dengan selamat dan tepat waktu, maka jangan ada yang membuat celaka di kapal itu. Seperti keseluruhan dari 16 orang, yang 13 memang ingin sampai ke merak dan tiga sisanya tidak yakin untuk sampai dan ini sangat berbahaya untuk kelangsungan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung ini.

³⁹ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, wawancara, dikutip tanggal 11 Oktober 2019

7. Kepemimpinan

Jika melaksanakan tugas haruslah terarah. Karena sifat dari manajemen ini memang mengarahkan bahwa mereka mau bekerja sesuai aturan yang ada untuk mencapai tujuan yang kita rencanakan. Karena kalau ada yang tidak mau diarahkan, maka kami menganggapnya sebagai wabah dan itu bisa mempengaruhi yang lain. Pihak manajemen senantiasa mengarahkan dan pihak pegawai harus mau diarahkan, karena kalau ada yang tidak mau diarahkan maka akan berakibat membahayakan.

Dalam melaksanakan tugas dengan semangat tinggi, ada beberapa hal. *Pertama*, pimpinan memberikan pemahaman bahwa orang hidup harus bekerja untuk memenuhi kebutuhannya baik lahir dan batin maupun dunia dan akhirat. *Kedua*, di kantor ini terdiri dari beberapa bagian dan akan diberikan *job-description* yang sesuai dengan kemampuannya. Dan yang *ketiga*, diberikan imbalan yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Apabila yang bersangkutan merasa tidak sesuai dengan kondisi bank Syariah baik sarana prasarana maupun imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai yang bersangkutan pihak manajemen, maka akan diminta untuk tidak bekerja di bank syariah.

8. Komunikatif

Perusahaan kami, karena baru satu-satunya kantor yang berdiri di Bandar Lampung, jadi kami berusaha untuk bisa mengakomodir semua usulan atau masukan dari bawahan baik langsung ataupun melalui kepala bagiannya. Pesan yang disampaikan pegawai sangat mudah untuk dipahami. Tetapi, pesan atau masukan itu mesti difahami atau di pelajari terlebih dahulu oleh pimpinan.

D. Elemen Promosi Jabatan Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung

1. Kejujuran; iya, salah satunya indikator dalam penilaian promosi jabatan. Yaitu harus ada 3 hal tadi seperti: kejujuran, kedisiplinan dan kerajinan.⁴⁰
2. Kedisiplinan; iya, salah satunya juga dalam indikator penilaian. Kedisiplinan termasuk di dalamnya yakni, loyal dan komitmen.
3. Prestasi kerja; Tentu, sebab dari prestasi itu menjadi salah satu tolak ukurnya yang mampu untuk menduduki jabatan yang lebih

⁴⁰ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, wawancara, dikutip tanggal 28 Maret 2019

tinggi. Dalam penilaian itu ada dasar yang tertulis dan ada yang tidak tertulis, istilah dahulu, ada tersirat dan ada yang tersurat.⁴¹

4. Kerja sama; iya, itu termasuk salah satu dalam indikator juga, bahkan dari yang mau diangkat itu kalau dia tidak mampu menjalin kerja sama dengan timnya, bagaimana dia nanti jika memilii anak buah. Sehingga kalau punya anak buah, ia tidak bisa membimbing dan mengkomunikasikan apa yang menjadi tugas target kerjanya dan itu sangat berbahaya.
5. Kecakapan; iya. kecakapan dalam perbankan, ada 3 hal yaitu:
 - a. Kompetensi: kompetensi yang memadai dalam bidangnya. Jika ia kompetensinya kurang, bagaimana ia bisa memberikan saran dan contoh, misalnya karya nyata kepada bawahannya.
 - b. Komitmen; artinya kompetensi pintar saja tidak cukup, tapi harus punya komitmen. Karena promosi jabatan, seperti dari staf menjadi kepala bagian, kalau ia tidak punya komitmen bagaimana untuk bisa mendukung tugas-tugas yang diberikan oleh direksi.
 - c. Reputasi keuangan; karena pada saat si calon mau diangkat menjadi pejabat bank, saat itu diperiksakan terlebih dahulu, ia punya kredit macet atau tidak di bank lain. Apabila disini, pasti

⁴¹ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah , wawancara, dikutip tanggal 28 Maret 2019

akan kelihatan ia memiliki hutang kepada bank syariah sendiri atau tidak. Kalau memang promosi itu berasal dari internal, bila disini pinjam misalkan, pembayarannya pasti lancar kalau tidak lancar akan kelihatan kecakapan dia. Bila yang bersangkutan memiliki hutang, pun tidak apa-apa tetapi harus lancar pembayarannya. Kalau diketahui nanti, dan *dibeicengking* di bank lain saja tidak bagus, komitmen nanti akan dipertanyakan, kalau dia tidak memenuhi syarat di tempat lain yang kredibilitasnya tidak bagus, kita juga tidak berani memberikan bawahan. Apalagi seseorang yang akan menjadi manajer.

6. Kepemimpinan; Iya. Kerjasama jika dalam kapasitas dia sebagai manajer atau pemimpin itu mesti bisa mengayomi. kalau tidak bisa mengayomi bagaimana bisa menciptakan kerjasama. Dia tidak bisa pilih kasih, yang kurang mampu dipakai dan yang tidak mampu bisa meminta ilmunya atau disalurkan ke yang lain dan itu tugas kepala bagian.
7. Pendidikan; iya. Karena pertimbangannya minimal S1 (Strata 1) dan diutamakan yang sesuai dengan bidangnya.
8. Loyalitas; iya, loyalitas itu bentuk dari pada komitmen dan harus punya semangat yang tinggi.

9. Komunikatif; iya termasuk, karena apa, tergantung bidang yang diperlukan. Komunikasi itu termasuk salah satu keahlian di bidang perbankan karena bagaimana pun juga diperbankan ini bisa dikatakan 90% itu marketing. Ketika di luar kantor tida bisa menjelaskan produk-produk perbankan maka dianggap dia kurang dalam hal komunikasinya. komunikasi itu berawal dari tidak tahu maka harus tanya, ketika ditanya orang lain dia bisa menjelaskan, termasuk juga mengkomunikasikan target dan program-program dari direksi kepada bawahan itu.⁴²

⁴² Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah , wawancara, tanggal 28 Maret 2019

BAB IV

ANALISIS

A. Evaluasi Penilaian Kinerja Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung

1. Kejujuran

Kejujuran dalam penilaian kinerja adalah tingkat yang paling tinggi.⁴³ Setiap pegawai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung harus mempunyai nilai-nilai kejujuran, kedisiplinan, dan kerajinan di dalam dirinya, apabila tiga hal tersebut ada dalam setiap diri pegawai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung, maka akan sangat mendukung pegawai itu dalam bekerja dengan sungguh-sungguh. Kalau salah satu dari tiga nilai di atas satu di antara tidak ada, maka kepincangan akan terjadi, misal ia jujur tapi tidak rajin, maka penilaian tidak dapat dilakukan dengan baik. Sebab, rajin (baca: tekun) adalah salah satu faktor yang menentukan tentang penilaian kinerja. Marsono mengatakan keadaan pegawai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung, jika ia hanya menurut saja tetapi tidak memiliki daya kreatifitas maka ia tidak dapat menjadi manajer

⁴³ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, wawancara, dikutip tanggal 9 Oktober 2019

dengan baik. Sebab modal seorang manajer adalah selain daya ketekunan harus memiliki juga kreatifitas.

kita tidak dapat menjustifikasi setiap orang karena setiap pribadi berbeda-beda. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung ini memiliki komitmen dakwah di dalamnya, maka pegawainya pun mesti bekerja secara tulus. Ada pegawai kita, dari OB (*office boy*) yang diangkat menjadi staf tetapi masih dalam pembinaan (jujur, disiplin, dan rajin). Misal dalam pembuatan surat, staf yang baru dalam masa pembinaan ini, pastilah tidak selalu benar, maka suratnya akan dicoret sesuai dengan kesalahan, jika ia tulus maka akan legowo dengan kesalahannya.⁴⁴

Sewaktu awal pendirian Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung (dari sakai sambilan, Bank Lampung, sekarang BPRS), pegawainya memiliki beragam karakter, dan sulit untuk menyatukan persepsi. Penilaian waktu satu sampai dua tahun tidak cukup, sebab tidak mudah menyatukan persepsi, namun dinyatakan setuju apabila ia dapat bekerjasama dengan orang lain.

Pegawai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung mesti sesuai dengan pedoman yang ada. bila tidak sesuai, berarti tanpa sepengetahuan kami. Karena semuanya itu memiliki job-deskripsi masing-masing. Jika belum memiliki job,

⁴⁴ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, wawancara, dikutip tanggal 9 Oktober 2019

maka akan di tunda dulu dan dikonsultasikan dengan atasan. Sebab hal ini belum diatur, biasanya demikian. Memang, ada aturan dan kebijakan. Kalau hal- hal yang akan dilaksanakan dipandang tidak sesuai dengan aturan, tapi logis dan dapat dilaksanakan maka akan menjadi kebijakan direksi. Dan mesti dirapatkan sebelumnya dengan pihak atau bagian terkait yang akan melaksanakan, dengan pertimbangan aspek resiko yang dikemudian hari hal-hal yang baru seperti itu akan menjadi pelengkap dalam SOP (*standard operational procedure*). Karena SOP memang sebaiknya diupdate minimal dua tahun sekali.

2. Disiplin

Para pegawai dalam kepribadian etos kerjanya tetap berusaha ke nuansanya syariah, yaitu salam, senyum, dan sapa (3S).⁴⁵ Untuk karyawatnya wajib memakai hijab. Kita mesti menghargai toleransi, sebab Islam adalah rahmatan lil alamin untuk semua umat. Bila ada nasabah yang non-muslim, maka tetap bisa bertransaksi di bank ini. Nilai- nilai kerja bank ini adalah syariah, apabila dana kita ditempatkan di konvensional maka tidak boleh, namun bila dana konvensional di tempatkan di

⁴⁵ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah , wawancara, dikutip tanggal 9 Oktober 2019

syariah boleh. Seperti non-muslim yang ingin menabung di sini maka sah-sah saja.

Dalam melaksanakan tugas yang diberikan, mayoritas pegawai taat dalam menajalankan tugas. Sebab, jika tidak taat maka akan mendapat *punishment* (hukuman). Untuk keterlambatan datang kerja (maximal toleransi pukul 7.50 wib), tunjangan pangan mendapatkan potongan, demkian juga dalam hal absensi.

Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung ini semua pegawai harus mematuhi aturan yang ada. Sebab apabila tidak mematuhi aturan maka akan ditanya oleh pimpinan, “apakah anda bekerja di sini karena terpaksa? Jika demikian maka jangan, sebab kita mendapatkan gaji di sini.” Jangan kan tidak taat, taat saja tetapi tidak mampu maka akan dievaluasi.

3. Prestasi Kerja

Dalam melakukan penilaian prestasi dan sanksi, Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung ini memang belum melakukan hal dalam bentuk nyata.⁴⁶ Akan tetapi, sanksi bila seseorang berprestasi rendah, maka otomatis pimpinan juga

⁴⁶ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, wawancara, dikutip tanggal 11 Oktober 2019

memberikan pekerjaannya yang terbatas, karena itu pegawai mestinya tidak mengeluh(seperti bilang ah, dsb). Kadang-kadang pimpinan menanyakan terlebih dahulu sebelumnya kepada pegawai, "kalau mengerjakan ini memungkinkan tidak?". Biasanya bila tidak mampu, maka akan di arahkan kepada orang yang mampu untuk menjelaskan pekerjaan yang diberikan.

Ada juga prestasinya itu berbentuk naik gaji. Kalau prestasinya cukup atau menonjol biasanya mendapatkan kepercayaan lebih dari direksi, bila prestasinya baik maka sewaktu naik gaji akan disesuaikan dengan prestasinya. Kalau yang rendah prestasinya, terkadang pimpinan menahan gaji pegawai tersebut atau malahan tidak menaikkan gajinya.

Kemudian dalam hal melaksanakan tugas secara tepat waktu dan memuaskan jawaban sangat relatif. Sebab, di sini melaksanakan tugas sesuai dengan dedikasi dan kepribadiannya. Kalau semuanya cepat-tanggap (*ligat*) semua, kami menyadari bahwa yang bekerja disini rata-rata tidak diterima sebagai PNS (pegawai negeri sipil).

Dalam hal norma yang ada di bprs, kita memang berupaya supaya ada inisiatif. Jadi aturan itu memang ada. Aturan itu sebenarnya untuk memisahkan mana yang boleh dan mana yang tidak. Tapi kalau ada inisiatif, terus diaturannya belum tertera, dan itu memang bagus untuk dilaksanakan, maka kita akan

mengakomodir untuk menjadi kebijakan, dan dapat dipertimbangkan.

4. Kerja Sama

Manajemen itu memang terbagi menjadi beberapa lini kerja yang tujuannya, yaitu untuk mencapai tujuan bersama.⁴⁷ Tapi untuk melaksanakannya tetap kita membagi beberapa bagian, di setiap bagian ada orang-orang yang ditunjuk pada posnya, kemudian di sana masing-masing akan bekerja secara tim. Dalam hal pembiayaan seperti bagian administrasi, ada bagian *account officer*. untuk menerima atau menolak nasabah, *marketing*, *remidial* yang bertugas dalam hal penagihan dan semuanya itu bekerja secara tim, hanya saja memiliki bagiannya masing-masing.

Dalam melaksanakan pekerjaan satu tidak harus dikerjakan bersama-sama sebab berbeda tugas. Kalau yang satu bagian harus bekerjasama, kalau bagian lain kerjsamanya seperti hal-hal tertentu dalam kaitanya dengan pemenuhan persyaratan-persyaratan dengan bagian lain itu mesti bekerjasama. Polanya kerjasama dan sama-sama kerja. Ketika bagaian satu membutuhkan bagian yang lain, maka kita harus bisa

⁴⁷ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, wawancara, dikutip tanggal 11 Oktober 2019

memberikan. jika sudah lain bagian atau bersebrangan, maka antar kepala bagian akan berkoordinasi.

5. Kecakapan

Kami berusaha jangan sampai seseorang bekerja di tempat ini karena terpaksa. Dalam hal keahlian, jika sudah karyawan lama maka di bagian mana saja akan diusahakan bisa. Tapi di awal-awal kita merekrut pegawai, kita akan menyesuaikan dengan kebutuhannya. Contoh, kami butuh di CS (*costumer service*), tapi orang ini cocoknya di administrasi, artinya dia bisa diterima tetapi bukan sekarang.

Jika tidak sesuai dengan keterampilannya maka akan ditempatkan pada bagian yang sesuai dengan keterampilannya. Kita memang mengacu kepada latar belakang pendidikannya, tetapi sebagian lagi tentunya disesuaikan dengan kemampuannya. Ada di sini lulusan sarjana, tapi ia tidak bisa ditempatkan di bagian depan (*cs* dan *teller*). Seperti accounting kami, ia pintar tetapi tidak pandai bicara, sehingga tidak sesuai bila di tempatkan di bagian depan.

6. Loyalitas

Dalam kesetiaan membesarkan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung, semuanya itu kembali lagi kehati masing-masing.⁴⁸ Tapi harapan dari perusahaan memang, semuanya harus satu kapal (perusahaan). Sering kami misalkan, kita ini berjalan dari Bakauheni menuju Merak, kalau kita sepakat menuju Merak dengan selamat dan tepat waktu, maka jangan ada yang membuat celaka di kapal itu. Seperti keseluruhan dari 16 orang, yang 13 memang ingin sampai ke merak dan tiga sisanya tidak yakin untuk sampai dan ini sangat berbahaya untuk kelangsungan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung ini.

7. Kepemimpinan

Jika melaksanakan tugas haruslah terarah. Karena sifat dari manajemen ini memang mengarahkan bahwa mereka mau bekerja sesuai aturan yang ada untuk mencapai tujuan yang kita rencanakan. Karena kalau ada yang tidak mau diarahkan, maka kami menganggapnya sebagai wabah dan itu bisa mempengaruhi yang lain. Pihak manajemen senantiasa mengarahkan dan pihak

⁴⁸ Marsono, wakil dirut Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, wawancara, dikutip tanggal 11 Oktober 2019

pegawai harus mau diarahkan, karena kalau ada yang tidak mau diarahkan maka akan berakibat membahayakan.

Dalam melaksanakan tugas dengan semangat tinggi, ada beberapa hal. *Pertama*, pimpinan memberikan pemahaman bahwa orang hidup harus bekerja untuk memenuhi kebutuhannya baik lahir dan batin maupun dunia dan akhirat. *Kedua*, di kantor ini terdiri dari beberapa bagian dan akan diberikan *job-decription* yang sesuai dengan kemampuannya. Dan yang *ketiga*, diberikan imbalan yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Apabila yang bersangkutan merasa tidak sesuai dengan kondisi bank Syariah baik sarana prasarana maupun imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai yang bersangkutan pihak manajemen, maka akan diminta untuk tidak bekerja di bank syariah.

8. Komunikatif

Perusahaan kami, karena baru satu-satunya kantor yang berdiri di Bandar Lampung, jadi kami berusaha untuk bisa mengakomodir semua usulan atau masukan dari bawahan baik langsung ataupun melalui kepala bagiannya. Pesan yang disampaikan pegawai sangat mudah untuk dipahami. Tetapi,

pesan atau masukan itu mesti difahami atau di pelajari terlebih dahulu oleh pimpinan.

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada BAB III dan IV maka penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi manajemen dalam Penilaian Kinerja Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung sebagai berikut:

1. Penilaian Kinerja pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung dilakukan tiga bulan sekali yang diakumulasikan dalam satu kali setahun. Dengan proses penilaian kinerja Identifikasi tujuan seperti tentang peningkatan gaji dan promosi. Setelah itu atasan Menentukan tugas yang dijalankan dalam pekerjaannya untuk bawahan. Selanjutnya atasan memeriksa tugas yang dijalankan oleh pegawainya dan memberikan penilaian kinerja pada karyawan dan terakhir membicarakan hasil penilaian dengan karyawan. Penilaian kinerja yang ada di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung dilakukan oleh atasan langsung, tanpa melibatkan pihak *eksternal*. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung menggunakan Metode penilaian kinerjanya berorientasi pada masa lalu dengan teknik skala peringkat (*rating skale*).

2. Penilaian kinerja Bank Pembiayaan Rakyat Syariah didasarkan pada unsur- unsur penilaian yaitu: kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerja sama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, dan komunikatif. Penilaian kinerja Bank Pembiayaan Rakyat Syariah menggunakan skala interval, dengan alternatif penilaian: sangat baik (85-100), baik (75- 84), cukup (65- 74), kurang (55-64), sangat kurang (0- 54). Penilaian kinerja yang ada di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung dilakukan satu tahun sekali yaitu menggunakan draf formulir yang sudah tersedia di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung. Penilaian kinerja tersebut digunakan untuk semua karyawannya, kecuali ada tambahan untuk bidang seperti *marketing*, *Teller*, dan *Customer Servis*. Penilaian kinerja untuk *marketing* yaitu dengan cara melihat pencapaian target dalam satu bulan, target tersebut naik ataupun turun untuk pencapaiannya. Sedangkan untuk *Teller* dan *Customer Servis* yaitu dengan kecakapan dalam penyampain kepada nasabah.

B. Saran

Penilaian kinerja di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung sudah dilaksanakan sesuai prosedur penilaian kerja.

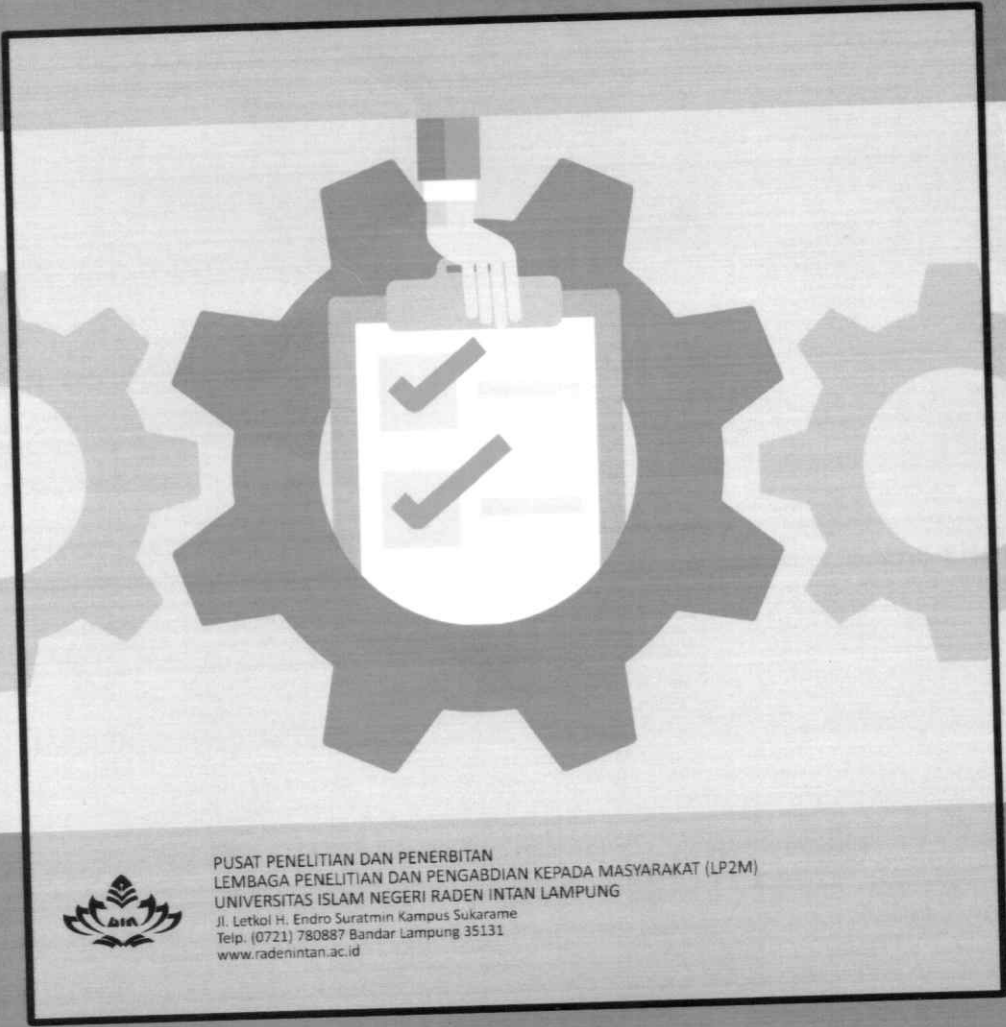
Untuk itu penulis hanya memberikan saran kepada Pimpinan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah yaitu:

1. Orang yang berhak menilai seharusnya tidak hanya oleh atasan saja, tetapi anggota lain seperti bawahan, rekan kerja, dan kelompok. Yaitu untuk lebih transparan dan untuk memotivasi karyawan yang sedang dinilai.
2. Pimpinan harus kerap untuk meminta saran dan kritik dari pegawai agar dapat menilai keberhasilannya dalam penilaian kinerja kepada para pegawainya dan menjadi acuan yang lebih baik kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anton Moeliono. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1996.
- Arif Sehfudin. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)*.
- Domi C. Matutina dkk. *Manajemen Personalia Cetakan Pertama*. Jakarta : PT Rineka Cipta, 1993.
- Garry dessler. *Manajemen sumber daya manusia* (Jakarta Barat : PT Indeks, 2010), cet ke-3, Jilid 1.
- Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia untk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005.
- Hamzah B.Uno dan Nina Lamatenggo. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012.
- Hartati Sukirman, dkk. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press, 2009.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. *Manajemen Personalia Edisi 4 Cetakan Kesepuluh*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta, 2002.

- Mathis, R dan Jackson, W. *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta: Prestasi Pustaka, 2006.
- Melayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2014), Cet. Ke-18.
- Nanang Fattah. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Erlangga, 2008), Cet. Ke-10, Jilid 1.
- Rivai dan Basri, "penilaian kinerja" (on-Line), tersedia di: http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja#Penilaian_Kinerja.htm (14 juni 2015).
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT Refika Aditama, 2013).
- Widdy H.F Rorimpandey. *Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kabupaten Minahasa Selatan*. Tesis. Magister Universitas Negeri Yogyakarta, 2008.



PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT (LP2M)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
Jl. Letkol H. Endro Suratmin Kampus Sukarame
Telp. (0721) 780887 Bandar Lampung 35131
www.radenintan.ac.id