

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Obyek Penelitian

Berdirinya PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI), yang secara resmi dibuka pada 1 Februari 2021, atau 19 Jumadil Akhir 1442 H, industri perbankan Indonesia mencatat sejarah. Di Istana Negara, Presiden Joko Widodo secara pribadi memimpin pembukaan bank syariah terbesar di Indonesia tersebut. PT Bank BRI syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah bergabung untuk membentuk BSI. Melalui Surat Keputusan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No. 04/KDK.03/2021, izin penggabungan ketiga bank syariah tersebut secara resmi diberikan pada 27 Januari 2021. BSI secara resmi didirikan pada 1 Februari 2021 oleh Presiden Joko Widodo. Struktur investor BSI adalah sebagai berikut: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk memiliki 50,83%, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk memiliki 24,85%, dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk memiliki 17,25%. Sisa saham dimiliki oleh investor dengan masing-masing kepemilikan di bawah 5%. Penggabungan ini menyatukan kekuatan dari ketiga bank syariah, menawarkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan yang lebih luas, dan kapasitas modal yang lebih baik. BSI didorong untuk bersaing secara global berkat sinergi dengan perusahaan dan komitmen pemerintah melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Tujuan BSI adalah menciptakan bank yang sesuai dengan prinsip syariah yang dapat dibanggakan oleh masyarakat. Diharapkan BSI akan menjadi mesin baru bagi pertumbuhan ekonomi nasional dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Menurut konsep Rahmatan Lil 'Aalamiin, wajah perbankan syariah yang modern dan universal di Indonesia juga tercermin dalam kehadiran BSI.

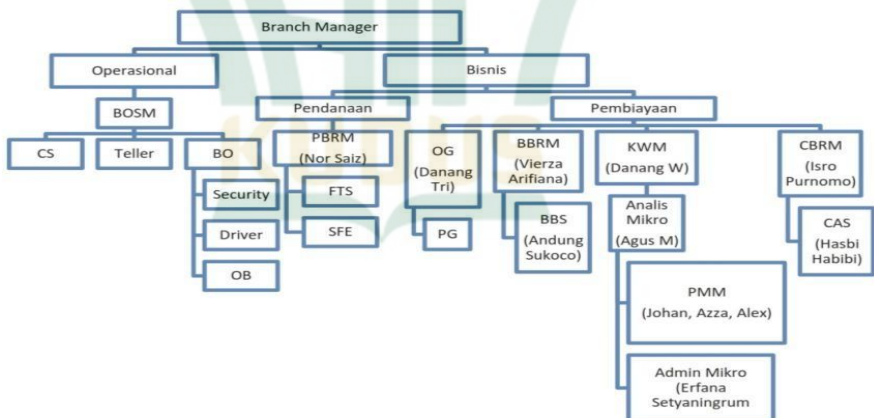
Potensi BSI untuk terus berkembang dan menjadi bagian dari bank syariah terkemuka di dunia sangat menjanjikan. Misi pemerintah Indonesia untuk membangun ekosistem industri halal dan memiliki bank syariah nasional yang besar dan kuat, serta kinerja pertumbuhannya yang positif, turut berkontribusi pada potensi ini. Fakta bahwa Indonesia memiliki populasi Muslim terbesar di dunia juga meningkatkan peluang ini.

Dalam konteks ini, kehadiran BSI menjadi sangat penting.

BSI tidak hanya mampu memainkan peran krusial sebagai fasilitator dalam semua aktivitas ekonomi di dalam ekosistem industri halal, tetapi juga merupakan upaya untuk mewujudkan tujuan negara. Dengan misi untuk menjadi salah satu dari 10 bank syariah terbaik di dunia dan visi:

- Memberikan akses solusi keuangan yang sesuai dengan prinsip syariah kepada masyarakat Indonesia. Melayani lebih dari 20 juta nasabah dan menjadi salah satu dari lima bank terbesar pada tahun 2025 dengan aset lebih dari 500 triliun dolar dan nilai buku 50 triliun dolar.
- Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi pemegang saham. Menjadi salah satu dari lima bank paling menguntungkan di Indonesia (ROE 18%) dengan valuasi yang kuat (PB>2).
- Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan bagi bakat terbaik di Indonesia. Sebuah perusahaan dengan nilai-nilai yang kuat yang memberdayakan masyarakat dan berkomitmen pada pengembangan karyawan melalui budaya berbasis kinerja.

Gambar 4. 1
Struktur Organisasi BSI Kantor Cabang Kudus



Sumber Repositori IAIN Kudus

Gambar 4.2 di atas menunjukkan struktur organisasi Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus. Adapun tugas dan wewenang dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

- a. Branch Manager
 - 1) Memastikan tercapainya target bisnis cabang pembantu yang telah ditetapkan meliputi: pendanaan, pembiayaan, dan laba bersih secara kuantitatif maupun kualitatif .
 - 2) Memasarkan produk bancassurance (produk asuransi yang dipasarkan oleh Bank), produk investasi dan jasa non-Bank lainnya.
 - 3) Memastikan terlaksanannya standar layanan nasabah di cabang pembantu/ Uninterruptible Power Supply (UPS)
 - 4) Melakukan pelaporan (intern dan ekstern) dilakukan secara akurat dan tepat waktu
 - 5) Memastikan kelengkapan, kerapihan dan keamanan dari dokumentasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku
 - 6) Memastikan tindaklanjut hasil audit intern/ekstern
 - 7) Melakukan analisa SWOT secara berkala untuk mengetahui posisi cabang pembantu/UPS terhadap posisi pesaing di wilayah kerja setempat
- b. Customer Service
 - 1) Memberikan informasi produk dan jasa Bank kepada nasabah
 - 2) Memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, giro dan deposito
 - 3) Memblokir kartu ATM nasabah sesuai permintaan nasabah
 - 4) Melayani permintaan buku cek/Bilyet giro, surat referensi bank atau surat keterangan bank dan sebagainya
 - 5) Mendistribusikan salinan rekening Koran kepada nasabah
 - 6) Menginput data customer dan loan facility yang lengkap dan akurat
 - 7) Memelihara persediaan kartu ATM sesuai kebutuhan
 - 8) Menyampaikan dokumen berharga Bank dan kartu ATM kepada nasabah
 - 9) Membuat laporan pembukaan dan penutupan rekening, keluhan nasabah serta stock opname kartu ATM
 - 10) Memproses transaksi pengiriman dan pembayaran melalui western union memastikan tersedianya media promosi produk dan jasa Bank di Capem/UPS
 - 11) Memastikan tersedianya media promosi produk dan jasa Bank di Capem/UPS

- c. Teller
 - 1) Melakukan transaksi tunai dan non tunai sesuai dengan ketentuan Standard Operating Procedure (SOP)
 - 2) Mengelola saldo kas teller sesuai limit yang ditentukan
 - 3) Mengelola uang layak dan tidak layak edar/uang palsu
 - 4) Menjaga keamanan dan kerahasiaan kartu specimen tanda tangan
 - 5) Melakukan cash account akhir hari
 - 6) Mengisi uang tunai di mesin ATM Bank Syariah Indonesia (BSI)
 - 7) Menyediakan laporan transaksi harian
- d. Back Office
 - 1) Domestic dan Clearing
 - a) Melaksanakan transaksi transfer keluar dan masuk sesuai dengan ketentuan Standard Operating Procedure (SOP) yang berlaku
 - b) Melaksanakan transaksi kliring keluar dan masuk sesuai dengan ketentuan Standard Operating Procedure (SOP) yang berlaku
 - c) Melaksanakan transaksi inkaso keluar dan masuk sesuai dengan ketentuan Standard Operating Procedure (SOP) yang berlaku
 - d) Melaksanakan transaksi domestic dan kliring lainnya (payroll, payment point, pelimpahan transaksi valas)
 - e) Memelihara administrasi dan dokumentasi seluruh transaksi
 - f) Menjagakerahasiaan password yang menjadi wewangannya
 - g) Menggunakan wewenang limit transaksi operasional sesuai dengan ketentuan yang berlaku
 - 2) Loan Admin
 - a) Memastikan kelengkapan pemenuhan dokumen pembiayaan sebelum fasilitas dicairkan berdasarkan prasyarat/syarat yang telah disepakati
 - b) Memelihara dokumen pencairan dan dokumen legal pembiayaan dengan tertib dan aman
 - c) Memutakhirkn data-data nasabah dan persyaratan pembiayaan pasca pencairan
 - d) Menyediakan informasi data nasabah
 - e) Memenuhi data dan informasi jaminan
 - f) Membebaskan biaya administrasi pembiayaan dan biaya lainnya yang terkait

- g) Menindaklanjuti proses pencairan pembiayaan kepada nasabah
- 3) SDI & General Affair (GA)
 - a) Menatausahakan gaji pegawai, data lembur pegawai, dan fasilitas pegawai lainnya
 - b) Menata usahakan absensi harian pegawai (pagi dan sore hari) dan cuti pegawai
 - c) Melakukan proses administrasi kepegawaian ke Cabang
 - d) Membuat proofing atas tiket-tiket yang berada dalam pengelolaanya yang berhubungan dengan personalia setiap akhir bulan atau periode
 - e) Melaksanakan pengadaan dan pendistribusian sarana serta prasarana kantor
 - f) Melaksanakan pemeliharaan sarana prasarana kantor
 - g) Memastikan pengamanan gedung dengan inventaris kantor cabang pembantu/UPS
 - h) Membuat laporan realisasi biaya-biaya yang berkaitan dengan legalistik, biaya telepon, air dan kendaraan bermotor, kebersihan, alat tulis kantor, barang cetakan dan berupaya untuk menekannya
 - i) Mengatur penggunaan kendaraan dinas cabang/UPS
 - j) Membuat laporan proof sheet bulanan atas rekening persediaan barang cetakan/alat tulis, biaya dibayar dimuka, dan biaya yang akan dibayar
 - k) Melakukan pengurusan perizinan yang dikelola oleh cabang pembantu/UPS
- 4) Accounting
 - a) Melakukan perhitungan, pelaporan dan pembayaran perpajakan
 - b) Melakukan penginputan data untuk pelaporan cabang ke kantor pusat
 - c) Menyusun laporan rincian akun-akun tertentu dalam laporan keuangan (proofsheet)
 - d) Melakukan rekonsiliasi dan penyelesain posisi open item
 - e) Melakukan administrasi dan pengarsipan terhadap seluruh dokumen terkait pelaporan

2. Deskripsi Informan

Penelitian ini dilakukan di Kantor Cabang Bank Syariah Indonesia di Kudus terletak di daerah perkotaan, tepatnya di Ahmad Yani No. 9, Jl. Ahmad Yani, Kabupaten Kudus, Provinsi

Jawa Tengah. Lokasinya sangat strategis karena dekat dengan jalan utama perkotaan Kudus yang dapat diakses baik dengan kendaraan pribadi maupun transportasi umum. Penelitian dilakukan pada bulan Agustus 2023 dan Januari 2024. Peneliti menggunakan metode wawancara dengan beberapa pegawai, termasuk Branch Manager, di Kantor Cabang Kudus Bank Syariah Indonesia., Consumer Marketing, Branch Financing Office BSI, Bagian risk/resiko dan analis pembiayaan, dengan bagian pembiayaan mikro dan UMKM, dan bagian marketing gadai dan cicil emas.

Berikut ini adalah contoh bagaimana tabel untuk informan penelitian dapat disusun:

Tabel 4. 1
Informan Penelitian

No	Bagian	Pengalaman Kerja	Jumlah
1.	Branch Manager	12 tahun	1 orang
2.	Consumer Marketing	15 tahun	1 orang
3.	Branch Financing Office	14 tahun	1 orang
4.	Risk dan analis pembiayaan	12 tahun	1 orang
5.	Pembiayaan mikro dan UMKM	12 tahun	1 orang
6.	Marketing gadai dan cicil emas.	12 tahun	1 orang

Sumber : wawancara peneliti dengan informan

Informan penelitian ini yakni Branch Manajer 1 orang yang sudah mempunyai pengalaman kerja 12 tahun, Consumer Marketing 1 orang berpengalaman kerja 15 tahun, Branch Financing Office 1 orang telah berpengalaman kerja selama 14 tahun, 1 orang bagian risk dan analis pembiayaan telah bekerja 12 tahun, bagian pembiayaan mikro dan UMKM 1 orang yang sudah berpengalaman kerja 12 tahun dan seorang marketing gadai dan cicil emas berpengalaman kerja 12 tahun

3. Jenis Pembinaan

Bank Syariah Indonesia memiliki pola pembinaan untuk meningkatkan kompetensi skill/kemampuan keahlian dan soft skill yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dalam bekerja serta karakter building bagi pegawainya. Adapun bentuk pembinaan bagi pegawai dijelaskan dalam tabel 2 berikut :

Tabel 4. 2
Bentuk Pembinaan di BSI Kantor Cabang Kudus

No	Jenis Pembinaan	Sifat Pembinaan	Periode	Materi	Target
1.	Pembinaan Rutin:	Wajib	Harian	Briefing pagi berisi doa pagi,	Memberikan motivasi dalam bekerja
	a. Briefing Pagi				
	b. Pembinaan dari kantor BSI pusat	Wajib	Mingguan	Asmaul Husna dan koordinasi tugas	Meningkatkan pengetahuan dan kecakapan pegawai
	c. Pembinaan keagamaan	Wajib	Bulanan	Sosialisasi produk-produk BSI, Siraman rohani dari dewan syariah atau ustadz tentang akhlaq, motivasi dalam bekerja	Meningkatkan religiusitas pegawai
	d. Employee gathering	Wajib	Tahunan		
2.	Pembinaan Tidak Rutin	Tidak wajib	Tertentu	Pengenalan dengan area lain atau region lain serta kekompanan Tentang pendidikan dan pelatihan	Meningkatkan mental pegawai Meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka.

Sumber : wawancara peneliti dengan informan

Bentuk pembinaan di BSI Kantor Cabang Kudus terdiri dari dua jenis yakni pembinaan rutin yang wajib diikuti oleh semua pegawai dan pembinaan tidak rutin yang tidak wajib diikuti oleh para pegawai. Pembinaan rutin ini terbagi menjadi empat yaitu Briefing pagi yang dilaksanakan setiap hari berisi doa pagi , pembacaan asmaul husna, dan koordinasi tugas

dimana target dari pembinaan ini adalah memberikan motivasi dalam bekerja. Pembinaan dari kantor BSI pusat yang dilaksanakan setiap hari Jumat tentang sosialisasi produk dengan target untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan pegawai. Selanjutnya pembinaan keagamaan yang dilaksanakan setiap bulan berisi siraman rohani dari kantor pusat atau ustadz dengan materi tentang akhlak serta motivasi dalam bekerja hal ini dilaksanakan untuk meningkatkan religiusitas pegawai. Pembinaan berupa employee gathering dilaksanakan setiap tahun untuk pengenalan dengan area lain atau region lain untuk kekompakan. Kegiatan ini untuk meningkatkan mental pegawai. Sedangkan jenis Pembinaan tidak rutin dilaksanakan pada periode waktu tertentu berupa Pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian para karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

4. Pembinaan dengan Pendidikan Formal

Pembinaan dengan pendidikan formal ini lebih ditujukan untuk peningkatan skill dan persyaratan dalam kenaikan jabatan/promosi. Jenis pembinaan ini dilakukan dengan mengirimkan untuk mengikuti workshop ataupun pelatihan. Lebih jelasnya ada di tabel 3 berikut:

Tabel 4. 3

Pembinaan dengan Pendidikan Formal

No	Jenis Pendidikan	Orientasi	Waktu	Jumlah
1.	Studi lanjut Formal : Kuliah S1, S2	Bagi pegawai yang berprestasi	3-5 tahun	5 orang
2.	Studi non formal /Training yang didesain oleh BSI a. Workshop b. Pelatihan Training yang diadakan kerja sama dengan pihak luar BSI	Bagi pegawai yang promosi jabatan Pelatihan didasarkan posisinya dimana disesuaikan dengan spesifikasi pekerjaan masing2 sehingga akan lebih profesional	1 bulan Bulan Januari-Februari	21 orang

Sumber : wawancara peneliti dengan Branch Financing Office

Pembinaan dengan pendidikan formal terbagi menjadi studi lanjut berupa pendidikan formal yang diberikan kepada pegawai

yang berprestasi dengan jangka waktu 3-5 tahun Sejauh ini sudah 5 orang yang telah melakukan studi lanjut. Sedangkan jenis pendidikan yang kedua yakni studi non formal /training yang didesain oleh BSI maupun yang diadakan kerja sama dengan pihak luar berupa workshop dan pelatihan yang diperuntukkan bagi pegawai yang promosi jabatan dimana pelatihan didasarkan posisinya dimana disesuaikan dengan spesifikasi pekerjaan masing-masing sehingga akan lebih profesional. Ada 21 pegawai yang sudah melaksanakan workshop ataupun pelatihan selama 1 bulan ataupun yang biasanya di bulan Januari- Februari

5. Sistem Kerja di BSI

Sistem kerja di BSI KC Kudus dari beberapa divisi sudah tidak dilaksanakan dengan manual namun sudah by system/aplikasi yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dalam bekerja, ditampilkan dalam tabel 4 berikut :

Tabel 4. 4
Sistem Kerja BSI KC Kudus

No	Jenis Pekerjaan	Implementasi	Keterangan
1.	Back Office: a. Teller b. Costumer Service c. Bagian clearing d. Sponsorship	Otomatisasi	Pekerjaan dilakukan sudah otomatisasi
2.	Marketing: a. Funding b. Landing	System/aplikasi	Pekerjaan sudah by system

Sumber : wawancara peneliti dengan Branch Financing Office

Di Bank Syariah Islam Kantor Cabang Kudus Bagian Back Office yang terdiri dari: teller, costumer service, bagian clearing, sponsorship sudah dengan sistem kerja yang otomatisasi sedangkan bagian marketing yang terdiri dari Marketing Funding : Bagian dana dan Marketing Landing : Bagian pembiayaan bekerja sudah by system.

6. Kualitas Layanan

Kualitas layanan yang diberikan oleh pegawai BSI KC Kudus diupayakan sesuai standar layanan dengan Menanamkan kualitas ke dalam setiap tahap penyampaian layanan yang melibatkan semua departemen. Standar pengukuran kinerja,

dukungan sistematis berupa komitmen dari manajemen puncak, dan perbaikan berkelanjutan, suatu proses yang terus-menerus disempurnakan sebagai alat manajemen untuk memastikan bahwa kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan mencapai kualitas optimal. Tabel 4.5 berikut memberikan penjelasan untuk ini:

Tabel 4. 5
Kualitas Layanan BSI KC Kudus

No	Bentuk Layanan	Keterangan
1.	Kehandalan (reliability)	Pegawai di bagian Back Office yang terdiri dari teller maupun customer service yang berhadapan langsung dengan nasabah mempunyai kemampuan untuk memberikan Menyampaikan layanan dengan tepat dan dapat diandalkan sesuai harapan pelanggan, tercermin dalam pelayanan tepat waktu, konsistensi untuk semua pelanggan, dan eksekusi tanpa kesalahan.
2.	Ketanggapan (responsiveness)	Karyawan di semua divisi memberikan bantuan dan layanan yang cepat kepada pelanggan. Jika terjadi kegagalan, mereka menanganinya dengan cepat dan secara profesional (responsif).
3.	Jaminan (assurance)	Karyawan di semua bagian memiliki pengetahuan, kebaikan hati, dan kemampuan untuk melakukan tugas dengan spontanitas, memastikan kinerja yang baik yang membangun kepercayaan dan keyakinan pelanggan.
4.	Empati (empathy)	Melalui perhatian yang tulus terhadap setiap pelanggan, karyawan di semua departemen berusaha memahami kebutuhan pelanggan. BSI dapat memberikan bukti awal tentang kualitas layanan, yang tercermin dalam keberadaan fasilitas fisik yang dapat diandalkan.
5.	Sesuatu yang berwujud (tangibles)	

Sumber : wawancara peneliti dengan Branch Manager

Kualitas layanan yang diberikan oleh pegawai BSI KC Kudus sudah dilakukan dengan kehandalan (reliability) : pegawai di bagian Back Office yang terdiri dari teller maupun customer service yang berhadapan langsung dengan nasabah mempunyai kemampuan untuk memberikan layanan menyampaikan dengan tepat dan dapat diandalkan sesuai harapan pelanggan, tercermin dalam pelayanan tepat waktu, layanan seragam untuk semua pelanggan, dan eksekusi tanpa kesalahan. Dengan responsivitas, di mana karyawan dari semua departemen memberikan bantuan dan melayani pelanggan dengan cepat. Mereka menangani kegagalan dengan cepat dan secara profesional (responsivitas). Layanan juga dilengkapi dengan jaminan, di mana karyawan di semua divisi memiliki pengetahuan, sikap ramah, dan kemampuan untuk melakukan tugas secara spontan, memastikan kinerja yang baik yang membangun kepercayaan dan keyakinan pelanggan. Karyawan di semua divisi berusaha untuk memahami keinginan pelanggan dengan memberikan perhatian yang tulus kepada setiap pelanggan, dan Kantor Cabang BSI Kudus dapat memberikan bukti awal tentang kualitas layanan, yang tercermin dalam keberadaan fasilitas fisik yang dapat diandalkan.

7. Deskripsi Data Kinerja

a. Market Share

Salah satu cara termudah untuk mengukur keberhasilan sebuah perusahaan adalah pangsa pasar. Perusahaan yang berhasil memperluas pangsa pasar dianggap sebagai yang terbaik di antara pesaingnya. Berikut adalah bagian pasar dari Kantor Cabang BSI Kudus:

Tabel 4. 6
Market Share BSI KC Kudus

No	Unit Kerja	Rank Non KPI Des 2023	Competitiveness Des 2023	KPI
1	BSI KC Kudus A Yani 1	62	SI	103.83

Sumber : Wawancara peneliti dengan Branch Manager BSI KC Kudus

Per Desember 2023 Bank Syariah Indonesia Kantor

Cabang Kudus menduduki peringkat 62 dari 1300 Kantor Cabang BSI dengan competitiveness SI yakni Significantly Improved yang berarti menunjukkan peningkatan secara signifikan yang dapat membantu perusahaan untuk lebih maju/menjadi pemimpin dalam kompetitoranya. Adapun score KPI nya 103.83. Sebuah nilai yang dapat diukur yang dikenal sebagai KPI (Key Performance Indicator), juga dieja sebagai Key Performance Indicator, mengukur kemajuan suatu organisasi terhadap tujuan bisnis utamanya. Indikator ini secara khusus memengaruhi pencapaian strategis, keuangan, dan operasional perusahaan.

b. Kedisiplinan

Kedisiplinan pegawai di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus dapat ditunjukkan dalam evaluasi kinerja masing-masing pegawai yang dilakukan setiap akhir tahun. Data kedisiplinan dapat dilihat dari aplikasi karyawan yang menggambarkan rekapitulasi kinerjanya setiap tahun. Sebagai contoh dapat digambarkan dalam data berikut:

Dari penilaian akhir tahun pegawai di atas 3 tahun terakhir mendapat kesimpulan akhir PL1 yang artinya terbaik ranking 1 pada bagian pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Gambar 4.3. Sedangkan gambar 4.4 merupakan capaian kemajuan dari tahun ke tahun pegawai yang ditunjukkan dengan peningkatan kesimpulan akhir dari PL2 (terbaik ranking 2) pada tahun sebelumnya menjadi PL 1 (Terbaik Ranking 1)

c. Sertifikat Pestasi

Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus telah mendapatkan berbagai sertifikat penghargaan sebagai bukti capaian peningkatan kinerja karyawannya berupa pada gambar berikut :

- 1) BSI mendapatkan sertifikat sebagai Green Achievement Full Year 2022 yakni penghargaan terkait dengan inisiatif atau kinerja berkelanjutan selama satu tahun penuh dalam konteks perusahaan atau organisasi dalam pencapaian lingkungan yang berarti telah berhasil mencapai target atau tujuan lingkungan seperti menurunkan emisi karbon, menghemat energi, mengelola limbah, atau menggunakan sumber daya terbarukan sepanjang tahun, dan bertanggung jawab secara lingkungan selama satu tahun penuh. Dapat dilihat pada gambar 4.5
- 2) Sertifikat sebagai Cabang Growth SME Terbaik 1 TW III

Tahun 2023 Total Growth Rp 17.642 Milyar/ 300,81 % yang berarti Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus mendapat pengakuan resmi sebuah SME (Small and Medium-sized Enterprise) yang telah menunjukkan pertumbuhan atau kinerja yang signifikan sebagai bukti prestasi yang dapat meningkatkan reputasi dan kredibilitas cabang dalam periode triwulan III Tahun 2023 senilai Rp 17.642 Milyar

- 3) Sertifikat sebagai Cabang Growth Non Linkage Terbaik TW III Tahun 2023 Total Growth Rp 16.338 Milyar yang artinya BSI mendapatkan penghargaan terkait pertumbuhan yang dicapai bersifat independen dari keterkaitan atau hubungan langsung dengan faktor-faktor tertentu pada triwulan III dengan capaian Rp 16.338 Milyar

Ketiga sertifikat di atas dapat dilihat pada gambar 4.6

- 4) Sertifikat Cabang Growth Griya Terbaik TW III Tahun 2023 Total Growth Rp 6.983 Milyar: sertifikat penghargaan yang menunjukkan pertumbuhan atau kinerja yang signifikan sebagai bukti prestasi dalam pembiayaan griya pada triwulan III Tahun 2023 dengan total capaian Rp 6.983 Milyar

- 5) Sertifikat atas nama Isro Purnomo sebagai CBRM Terbaik TW III Tahun 2023 dengan total Cair Jan. – Sept. '23 Rp 18.141 Milyar/75.59 %. Sertifikat penghargaan individu yang didapatkan oleh Bapak Isro Purnomo selaku Consumer Business Relationship Manager (CBRM) terbaik pada triwulan III dengan total pencairan Rp 18.141 Milyar. CBRM bertanggung jawab untuk mengembangkan strategi dan pemasaran cabang, mencari calon peminjam yang membutuhkan kredit pinjaman, menawarkan produk pinjaman, dan meninjau semua dokumen sambil menganalisis kelayakan calon nasabah.

- 6) Mendapatkan sertifikat sebagai The Best New CIF (Customer Information File) OOB November 2023 yakni Bank yang mempunyai kumpulan data-data dari satu klien dalam suatu bank. pembukaan rekening yang terbaik yang didapatkan pada bulan November 2023

Ketiga sertifikat di atas dapat dilihat pada gambar 4.7

- 7) Mendapatkan Peringkat I Kategori Cabang Mikro Pencairan Produk BUM Tertinggi Triwulan I Periode Januari s/d Maret 2023

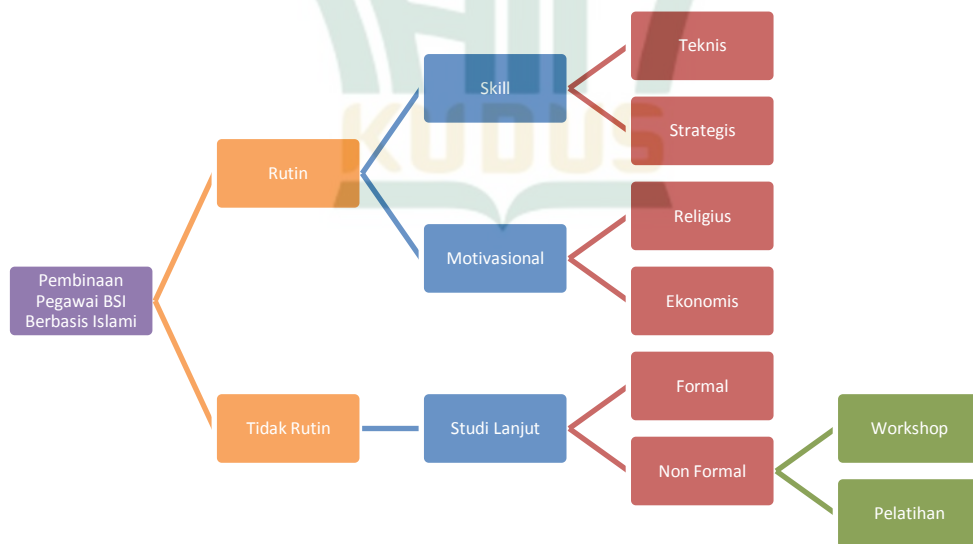
- 8) Sebagai Cabang Growth Mikro Terbaik I TW III Tahun 2023 dengan Total Growth Rp 12.319 Milyar/102,03% Sertifikat di atas dapat dilihat pada gambar 4.8
- 9) Cabang Terbaik 2nd RO 8 Kategori Growth Tabungan TW 3 dan Cabang Positif Growth YtD Periode Januari s/d September 2021
Dimana Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus dapat mencapai sebagai terbaik kedua dalam penambahan/pertumbuhan tabungan dan sebagai bank yang mendapat capaian positif pada triwulan III tahun 2021
- 10) Cabang Growth KUR Terbaik TW III Tahun 2023 Total Growth Rp 12.990 Milyar
Yang ditampilkan pada gambar 4.9

B. Pembahasan

1. Pola Pembinaan Islami pegawai di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus

Pola pembinaan Islami pegawai di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4. 2
Model Pembinaan Berbasis Religius/Islami



Berdasarkan analisis data lapangan sebagaimana telah didiskripsikan pada sub bab sebelumnya, ditemukan bahwa

motivasi pegawai melalui pola pembinaan pegawai ternyata bentuk yang dilaksanakan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus berbentuk terintegrasi antara aspek religious dan non religious. Adapun pola pembinaan pegawai dilakukan oleh manajemen Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus melalui dua jenis pembinaan yakni :

a. Pembinaan rutin

Pembinaan adalah kegiatan untuk mengarahkan, mengembangkan, dan menyempurnakan seseorang agar menjadi lebih baik sesuai dengan harapan pembimbing. Dengan kata lain, pembinaan merupakan tindakan, proses, hasil, atau pernyataan mengenai kemajuan. Pembinaan menunjukkan kemajuan, peningkatan, perubahan, evolusi dalam berbagai kemungkinan, perkembangan, atau peningkatan dalam sesuatu. Pembinaan juga mencakup serangkaian upaya pengendalian profesional terhadap semua komponen organisasi agar komponen-komponen tersebut dapat berfungsi dengan baik, memungkinkan rencana-rencana untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien serta meningkatkan kinerja karyawan. Pembinaan dilakukan secara rutin di Kantor Cabang BSI Kudus, khususnya.

- 1) Brieving pagi. Setiap pagi selalu dilakukan morning brieving, koordinasi, dan forum doa pagi sebelum memulai aktivitas. Materi yang disampaikan antara lain tentang New Core Value (Nilai-nilai dalam Lembaga Bank Syariah Indonesia) yakni AKHLAK yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Amanah : Memegang teguh kepercayaan yang diberikan

Kompeten : Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas

Harmonis : Saling peduli dan menghargai perbedaan

Loyal : Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara

Adaptif : Turut berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan

Kolaboratif: Membangun kerja sama yang sinergis

- 2) Pembinaan yang lain yakni adanya pembinaan dari pusat. Pelaksanaannya yakni setiap Jumat pagi pegawai diwajibkan untuk mengikuti zoom, youtube ataupun menggunakan aplikasi sendiri yang diselenggarakan oleh Manajemen Bank Syariah Indonesia Kantor pusat. Setiap pegawai wajib mengikuti materi yang disampaikan dari manajemen kantor pusat. Adapun materi yang diberikan

adalah sosialisasi produk-produk BSI diantaranya pembiayaan otto, produk griya , produk oto, perumahan subsidi, dsb. tentang akad-akad syariah Sosialisasi dari kantor pusat ataupun area tergantung programnya dimana pada akhir sesi ada tes dan pertanyaan yang harus dijawab. Tes ini dilaksanakan demi keseriusan pegawai dalam mengikuti kegiatan pembinaan tersebut. Dengan kantor pusat juga terdapat pembinaan dengan menghadirkan penceramah-penceramah luar termasuk dengan dewan pengawas syariah Bank Syariah Indonesia, mengingatkan karyawan maupun pribadi terkait yang bersifat kolaborasi maupun keamanan dalam bekerja.

- 3) Pembinaan keagamaan yang yakni diadakannya pengajian /tausiyah dengan mengundang ustadz-ustadz dari kota Kudus. Jadwal pembinaan tersebut dilakukan secara rutin setiap bulan sekali dan pelaksanaan khataman Al Qur'an yang diikuti oleh seluruh pegawai BSI Kantor Cabang Kudus. Per tiga bulanan ada santunan kepada yatim dimana setiap tanggal 25 ada pengumpulan dana-dana dari pegawai untuk anak yatim. Dari kantor pusat juga ada supporting.
- 4) Pembinaan berupa employee gathering yang biasanya dilaksanakan setahun sekali. Sesudah ada penilaian tahunan, biasanya ada employee gathering pembinaan lebih ke tentang kekompakan, pengenalan dengan area lain atau region lain. Hal ini merupakan kebijakan pimpinan kantor Cabang Kudus.

Kesemuanya dari pembinaan rutin tersebut bertujuan untuk meningkatkan skill dan motivasional pegawai. Dalam hal ini skill merupakan ketrampilan, kebolehan, dan kecakapan yang dimiliki pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang diemban. Skill pada Bank Syariah Indonesia dibedakan menjadi dua yakni:

- 1) Teknis Ketrampilan teknis di BSI KC Kudus diperlukan bagi back office maupun teknisi yang menangani server ataupun pemrograman/aplikasi perbankan. Pembinaan teknis dapat diperoleh melalui pembinaan dari pusat melalui zoom setiap pekan dengan tujuan untuk menambah ketrampilan teknis pegawai
- 2) Strategis : Ketrampilan strategis di BSI KC Kudus diperlukan bagi divisi financing dan bisnis/ marketing. Pembinaan strategis dapat diperoleh melalui pembinaan dari pusat melalui zoom setiap pekan dengan materi yang

diberikan adalah sosialisasi produk-produk BSI diantaranya pembiayaan otto, produk griya , produk oto, perumahan subsidi, dsb. tentang akad-akad syariah Sosialisasi dari kantor pusat ataupun area dengan tujuan untuk menambah ketrampilan strategis pegawai

- 3) Selain peningkatan skill pembinaan juga diharapkan untuk peningkatan motivasional. Motivasi pegawai di BSI KC terbagi menjadi 2 yakni :

- a) Religious

Dari pembinaan keagamaan yang dilakukan maka akan menambah ilmu pengetahuan terkait agama dan keyakinan yang mendasari pegawai dalam bersikap dan bertindak yang sesuai dengan koridor agama. Dalam agama Islam diajarkan manusia untuk bekerja sungguh-sungguh dan berjalan sesuai rel aturan agama. Hal ini yang menyebabkan pegawai BSI KC Kudus termotivasi dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya

- b) Ekonomis

Selain motivasi religius motivasi dalam ekonomi juga didapatkan dari pembinaan. Adanya peraturan perusahaan bahwa akan dipromosikan dan dinaikkan pangkatnya yang berimplikasi pada kenaikan gaji atau pendapatan semakin memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya

b. Pembinaan tidak rutin.

Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus juga melaksanakan pembinaan tidak rutin yang berwujud pemberian kesempatan untuk studi lanjut yang terbagi menjadi 2 yakni :

- 1) Melalui pendidikan formal.

Studi lanjut berupa pendidikan formal ini dengan memberikan kesempatan belajar ke jenjang sarjana S1 ataupun pascasarjana S2 diberikan kepada pegawai yang berprestasi yakni berupa beasiswa pascasarjana, hal ini dipilih berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh kantor pusat. Sejauh ini sudah 5 orang yang telah diberikan penghargaan atas kinerjanya dengan studi lanjut pascasarjana. Setelah pelatihan kemudian dipromosikan menjadi lever officer bagi yang berprestasi, kemudian dinaikkan jabatan ada yg masih tetap di Kudus ada juga yang dipindah keluar kota. Hal ini tertuang

dalam peraturan perusahaan Bank Syariah Indonesia dimana bagi yang sudah studi lanjut selama 3 tahun berturut-turut mendapatkan nilai PL 1 (tertinggi), biasanya diajukan promosi setelah melalui proses pendidikan dan penempatan selama 5 tahun dan tidak boleh mengajukan resign apabila resign akan dikenakan sanksi penalty. Setelah proses promosi selesai pegawai menerima SK penempatan terbaru baik ditempatkan di bagian apa terserah bagian human capital.

2) Melalui Pendidikan Non Formal

Pendidikan non formal yang didapatkan berupa :

a) Workshop

Pegawai BSI KC Kudus diberi kesempatan untuk mengikuti workshop-workshop terutama pada bagian bisnis terkait launching produk dan aplikasi baru.

b) Pelatihan

Bagi pegawai yang akan mendapatkan promosi jabatan maka disyaratkan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan di Jakarta/kantor pusat Bank Syariah Indonesia selama satu sampai dua bulan. Pendidikan/training yang lain adalah yang didesain oleh Bank Syariah Indonesia bekerja sama dengan pihak luar BSI yang diikuti oleh pegawai didasarkan posisinya dimana disesuaikan dengan spesifikasi pekerjaan masing sehingga akan lebih profesional dan meningkatkan kinerjanya. Sebagai contoh training yang dilaksanakan setiap awal tahun yakni bulan Januari atau Februari dimana sejak adanya covid maka dilaksanakan secara zoom dimana narasumber berasal dari eksternal diantaranya bekerja sama dengan BPN, Lembaga Penilaian Agunan. Pendidikan ini diperuntukkan bagi tenaga financing yang memegang legalitas bank ataupun sertifikat. Training juga dilaksanakan dengan materi perubahan ketentuan ataupun target yang berlaku bagi peserta dari seluruh Indonesia.

Selain pembinaan terdapat juga pembiasaan yang dilaksanakan diantaranya pembacaan Asmaul Husna di tiap awal mulai bekerja dan beraktivitas di kantor, sholat berjamaah, sholat-sholat sunah yang dilaksanakan.

Pola pembinaan yang berbasis nilai-nilai Islami pada pegawai Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus juga ditampakkan pada suasana kerja yakni diperdengarkannya lantunan ayat-ayat suci Al Qur'an serta penayangan langsung suasana di Masjidil Harom pada pelayanan nasabah. Selain itu penyediaan sarana prasarana untuk mendukung kegiatan ibadah juga diperhatikan. Tempat wudhu dan musholla untuk para pegawai ataupun nasabah yang akan menjalankan ibadah sholat disediakan oleh manajemen Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus ini.

2. Efektifitas pembinaan berbasis nilai Islam untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bank Syariah Islam Kantor Cabang Kudus

Berdasarkan analisis data lapangan sebagaimana telah didiskripsikan pada sub bab sebelumnya, ditemukan bahwa motivasi pegawai melalui pola pembinaan pegawai ternyata bentuk yang dilaksanakan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus berbentuk terintegrasi antara aspek religious dan non religious. Yang akhirnya berdampak pada pegawai dan perusahaan yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4. 3

Efektifitas Pembinaan Berbasis Islami



Dari sisi pegawai pembinaan berbasis nilai Islam yang diterapkan oleh Bank Syariah Islam Kantor Cabang Kudus

mampu menciptakan sistem kerja yang bagus sehingga di Bank Syariah Islam Kantor Cabang Kudus terdiri dari dua bagian. Bagian pertama adalah Back Office yang terdiri dari:

- a. Teller
- b. Costumer Service
- c. Bagian clearing
- d. Sponsorship
- e. Bagian pengeluaran dan keuangan

Bagian kedua adalah Marketing yang terdiri dari:

- a. Marketing Funding : Bagian dana
- b. Marketing Landing : Bagian pembiayaan dan cicil emas serta gadai kesemuanya sudah bekerja dengan otomatisasi dan by system seperti pada tabel 4.4

Adapun kualitas layanan di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus, para karyawan sudah melakukan pekerjaan dengan bentuk layanan :

- a. Kehandalan (reliability)
Para pegawai di BSI mampu memenuhi janji mereka dengan cara yang akurat dan dapat diandalkan, melebihi harapan pelanggan melalui pengiriman tepat waktu, pelayanan konsisten untuk semua pelanggan, dan pelaksanaan tanpa kesalahan.
- b. Ketanggapan (responsiveness)
Pelanggan menerima bantuan dan pelayanan yang cepat dari pegawai BSI. Apabila terjadi kegagalan, mereka dengan cepat menanganinya secara profesional (responsif).
- c. Jaminan (assurance)
Para pekerja BSI memiliki pengetahuan, sikap ramah, dan kemampuan untuk melakukan tugas dengan tegas, yang menjamin kinerja yang baik sehingga membangun kepercayaan dan keyakinan pelanggan.
- d. Empati (empathy)
Pegawai BSI berusaha memahami keinginan nasabah dengan memberikan perhatian secara ikhlas kepada setiap nasabah
- e. Sesuatu yang berwujud (tangibles)
BSI dapat memberikan bukti awal kualitas jasa, yang tercermin dari penampilan fasilitas fisik yang dapat diandalkan seperti tercantum pada tabel 4.5

Pembinaan yang dilaksanakan berbasis islami yang dilaksanakan lama kelamaan akan menciptakan iklim yang kondusif untuk lebih mendekatkan diri dan berjalan di jalur

sesuai agama. Hal ini menjadikan pegawai mengalami peningkatan pada :

a. **Disiplin.**

Disiplin merupakan sebuah titik awal dalam mencapai kesuksesan bagi perusahaan. Penerapan disiplin di dalam sebuah perusahaan sangatlah penting agar semua karyawan yang ada didalam perusahaan tersebut bersedia dengan sukarela mematuhi dan mentaati segala peraturan yang berlaku tanpa ada paksaan dan jika ada pelanggaran terhadap peraturan yang ada maka akan diberikan sanksinya oleh pihak perusahaan. Disiplin kerja yang baik dapat dilihat dari tingginya kesadaran pada karyawan dalam mematuhi serta menaati segala peraturan yang berlaku dan besarnya rasa tanggung jawab akan tugas dari masing-masing karyawan. Disiplin kerja juga merupakan suatu alat yang digunakan manager untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku

Kedisiplinan pegawai di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini ditunjukkan dalam evaluasi kinerja masing-masing pegawai mendapat penilaian yang meningkat. Dari penilaian akhir tahun pegawai BSI KC Kudus banyak yang mendapat kesimpulan akhir PL1 yang artinya rangking 1 pada bagian pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Juga ada capaian kemajuan dari tahun ke tahun yang ditunjukkan dengan peningkatan kesimpulan akhir dari PL2 (rangking 2) pada tahun sebelumnya menjadi PL 1 (Ranking 1) sesuai dengan gambar 4.3 dan gambar 4.4.

b. **Capaian kinerja pegawai juga semakin bagus dari tahun ke tahun.**

Capaian kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Capaian kinerja karyawan berupa keadaan atau semangat yang dimiliki oleh seseorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang

Kudus capaian kinerjanya dapat digambarkan dengan gambar 4.3 dan gambar 4.4.

c. **Ekonomi**

Kesejahteraan ekonomi karyawan selalu berorientasi pada penghasilan yang didapat dari perusahaan tempat mereka bekerja dengan tujuan agar bisa mendukung kondisi ekonomi karyawan tersebut dengan kata lain semakin besar hasil atau pendapatan untuk menunjang kondisi ekonomi dan kesejahteraan hidup karyawan maka akan membuat karyawan menjadi tetap betah dan termotivasi untuk bekerja di perusahaan tersebut. Peran kesejahteraan ekonomi yang diberikan untuk tenaga kerja bertujuan untuk memotivasi kedisiplinan tenaga kerja, semangat kerja karyawan yang menciptakan motivasi karyawan untuk memberikan ide kepada perusahaan agar lebih maju untuk ke depannya dan karyawan mempunyai sikap loyal terhadap perusahaan. Secara empiris kesejahteraan yang bersifat ekonomis dipengaruhi oleh beberapa hal dalam menunjang kompetensi kerja seorang karyawan seperti tujuan seorang karyawan dalam mencari lapangan kerja adalah mengharapkan imbalan atau upah yang sesuai yang bersifat ekonomis merupakan hak sebagai karyawan. Secara ekonomi dampak yang akan dirasakan oleh pegawai adalah seiring dengan kenaikan jabatan atau promosi sebagai akibat peningkatan kinerja maka akan mendapatkan kenaikan gaji, bonus ataupun uang lembur sehingga hal ini akan dirasakan oleh keluarga mereka juga.

Keefektifan pembinaan berbasis islami di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus juga dapat berdampak pada perusahaan berupa:

d. **Pencapaian market share yang bagus**

Market share merupakan salah satu tolak ukur paling sederhana untuk mengukur keberhasilan bisnis. Siapa yang berhasil menguasai pasar lebih luas, maka perusahaan itulah yang terbaik di antara kompetitornya. Per Desember 2023 Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus menduduki peringkat 62 dari 1300 Kantor Cabang BSI dengan competitiveness SI yakni Significantly Improved yang berarti menunjukkan peningkatan secara signifikan yang dapat membantu perusahaan untuk lebih maju/menjadi pemimpin dalam kompetitornya. Adapun score KPI nya 103.83. Key Performance Indicator, atau KPI, adalah nilai yang dapat diukur yang menunjukkan seberapa baik sebuah perusahaan

mencapai tujuan bisnis utamanya. Capaian strategis, keuangan, dan operasional perusahaan secara khusus dipengaruhi oleh indikator ini.

e. Sertifikat Pestasi

Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kudus juga sudah mendapatkan berbagai sertifikat penghargaan yang membanggakan dan luar biasa sebagai bukti capaian peningkatan kinerja karyawannya yakni:

- 1) Sebagai Cabang Growth SME Terbaik 1 TW III Tahun 2023 dengan Total Growth Rp 17.642 Milyar/ 300,81 %
- 2) Sebagai Cabang Growth Non Linkage Terbaik TW III Tahun 2023 Total Growth Rp 16.338 Milyar
- 3) Sebagai Green Achievement Full Year 2022
- 4) Cabang Growth Griya Terbaik TW III Tahun 2023 Total Growth Rp 6.983 Milyar
- 5) Isro Purnomo, CBRM Terbaik TW III Tahun 2023 Total Cair Jan. – Sept. '23 Rp 18.141 Milyar/75.59 %
- 6) The Best New CIF OOB November 2023
- 7) Cabang Terbaik SME Periode Januari – September 2023
- 8) Peringkat I Kategori Cabang Mikro Pencairan Produk BUM Tertinggi Triwulan I Periode Januari s/d Maret 2023
- 9) Cabang Growth Mikro Terbaik I TW III Tahun 2023 Total Growth Rp 12.319 Milyar/102,03%
- 10) Cabang Terbaik Growth Mikro Periode Januari s/d September 2023
- 11) Cabang Terbaik 2nd RO 8 Kategori Growth Tabungan TW 3 dan Cabang Positif GrowthYtD Periode Januari s/d September 2021
- 12) Cabang Growth KUR Terbaik TW III Tahun 2023 Total Growth Rp 12.990 Milyar
- 13) Peringkat I Kategori Cabang Mikro Pencairan Produk BUM Tertinggi Triwulan I Periode Januari s/d Maret 2023