

## **BAB III**

### **PROFIL BANK SYARIAH MANDIRI**

#### **3.1. Objek Penelitian**

##### **3.1.1. Sejarah Bank Syariah Mandiri**

Kehadiran BSM sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi-dimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

Salah satu bank konvensional, PT Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP), PT Bank Dagang Negara, dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya *merger* dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing.

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (*merger*) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi

satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan *merger*, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*).

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah, dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999.

Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No.1/1/KEP.DGS/1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank

Syariah Mandiri secara resmi beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil, dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk membangun Indonesia yang lebih baik.

### **3.1.2. Sekilas Sejarah Bank Syariah Mandiri Cabang Ahmad Yani**

#### **Bandung**

Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Ahmad Yani merupakan cabang ke-3 dari kantor cabang Dago dan Kopo. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Ahmad Yani berdiri lima tahun yang lalu tepatnya pada tanggal 30 Desember 2010. Yang diresmikan oleh kepala kanwil 3 yaitu Bpk Mohamad Didi Sunardi dan digagas oleh Bpk Budi Syehabudin. Disamping usianya baru menginjak lima tahun, Bank Syariah Mandiri masih sangat asing karena masih minimnya pengetahuan masyarakat tentang Bank Syariah sendiri. Dimana pada saat itu pimpinan kantor cabang Ahmad Yani adalah Bpk Budi Syehabudin dan beliau malakukan *visibility study* yang berarti menganalisa beberapa daerah, untuk mengetahui apakah daerah tersebut layak untuk didirikan sebuah bank atau tidak. Hal ini dilakukan agar Bank Syariah Mandiri Cabang Ahmad Yani mempunyai Kantor Cabang Pembantu diantaranya yaitu: Kantor Cabang Pembantu Jatinangor, Kantor Cabang Pembantu Ujung Berung, Kantor Cabang Pembantu Rancaekek, Kantor Cabang Antapani dan Kantor Cabang

Pembantu Metro. Dengan tujuan agar bendera Bank Syariah Mandiri terus berkibar dimana-mana.

Setelah dilakukannya *visibility study* di beberapa daerah, maka didirikanlah Bank Syariah Mandiri di daerah Ahmad Yani dengan lokasi yang strategis. Karena letaknya tidak jauh dari Stadion Persib, Simpang Lima dan tempat perbelanjaan yaitu Alfamart. Maka dengan strategi lokasi yang baik ini diharapkan bagi Masyarakat sekitar untuk menggunakan jasa Bank Syariah Mandiri. tujuan diadakannya Kantor Cabang Ahmad Yani yaitu untuk memperluas cabang dengan misi mendekatkan diri kepada nasabah, untuk memperluas jaringan dan untuk menggrap wilayah Bandung Timur. Bank Syariah Mandiri mulai beroperasi pada tanggal 03 Januari 2011, yang beralamatkan di Jl. Jendral Ahmad Yani No.252, kelurahan Kacapiring, Kecamatan Batununggal, Bandung

### 3.1.3 Profil Bank Syariah Mandiri

Dari sejarah berdirinya Bank Syariah Mandiri tersebut, maka lahirlah profil Bank Syariah Mandiri yang menjadi dasar berdirinya sebuah bank, yaitu:

Tanggal berdiri	: 25 Oktober 1999
Tanggal beroperasi	: 1 November 1999
Modal Dasar	: Rp.2.500.000.000.000,-
Modal Disetor	: Rp.1.158.243.565.000,-

Kantor Layanan : 712 kantor, yang tersebar di 3 provinsi di Indonesia

Jumlah Jaringan ATM : 757 unit ATM Syariah Mandiri, 10.361 unit BSM ATM Mandiri, 40.959 unit ATM Bersama (*include* ATM Mandiri dan ATM BSM), 42.209 unit ATM Prima, 121.743 unit EDC BCA, 9.157 unit ATM BCA, dan 7.435 unit *Malaysia Electronic Payment System* (MEPS).

Jumlah Pegawai : 15.354 orang

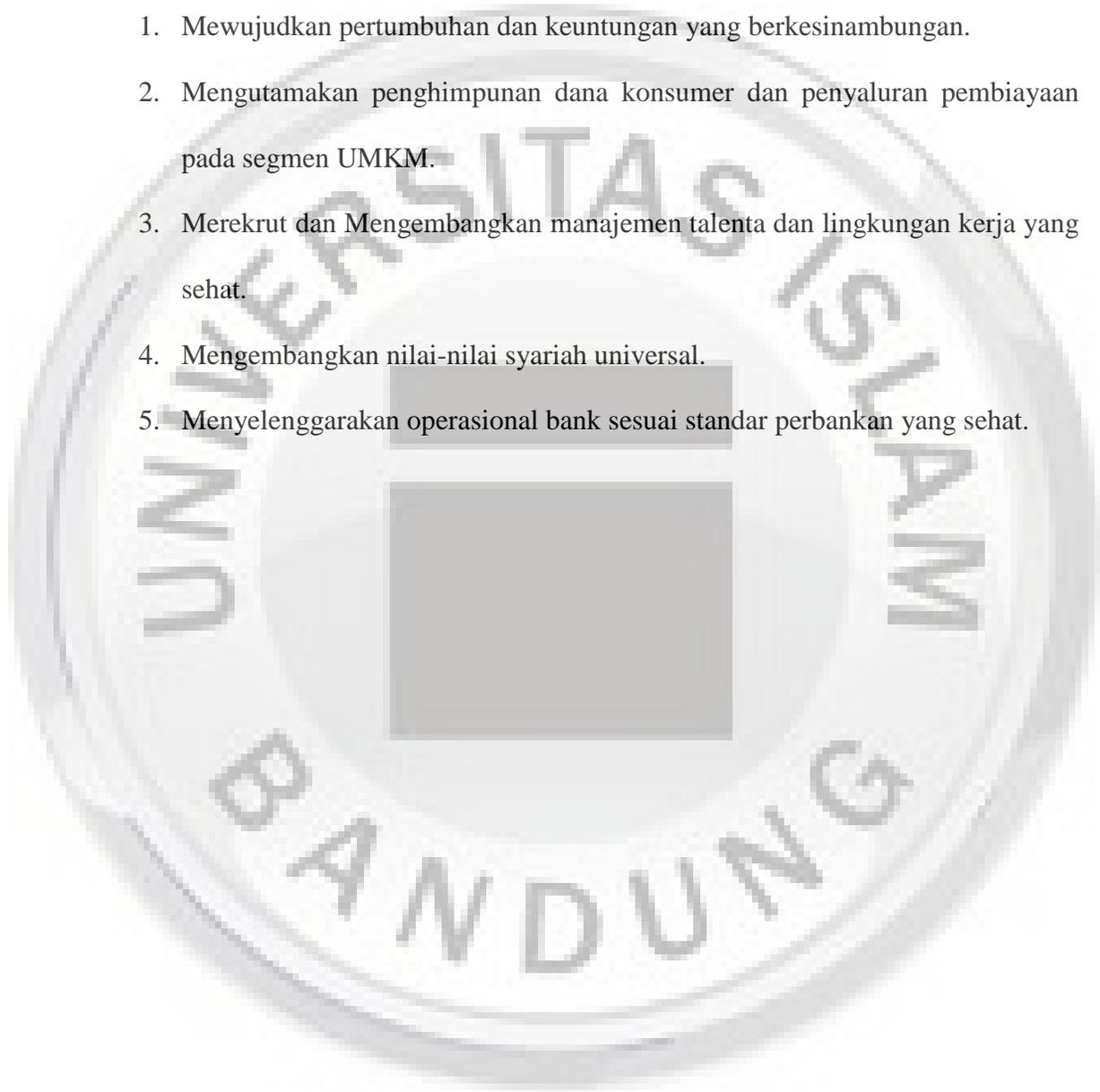
Kepemilikan Saham : PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk:  
231.648.712 lembar saham (99,999999%)  
PT. Mandiri Sekuritas:  
1 lembar saham (0,000001%)

#### 3.1.4. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri

Visi dari Bank Syariah Mandiri adalah “Menjadi Bank Syariah Terpercaya Pilihan Mitra Usaha”. Maksud dari visi tersebut adalah Bank Syariah Mandiri berusaha untuk menjadi salah satu Lembaga Keuangan Syariah yang dapat dipercaya oleh semua lapisan masyarakat sebagai mitra atau rekan yang dapat membantu mereka untuk meningkatkan dan mengembangkan usaha-usahanya tanpa membedakan agama, budaya, latar belakang, sejarah, maupun hal lainnya, sehingga dapat menjadikan masyarakat di Indonesia hidup makmur dan sejahtera. Dan untuk

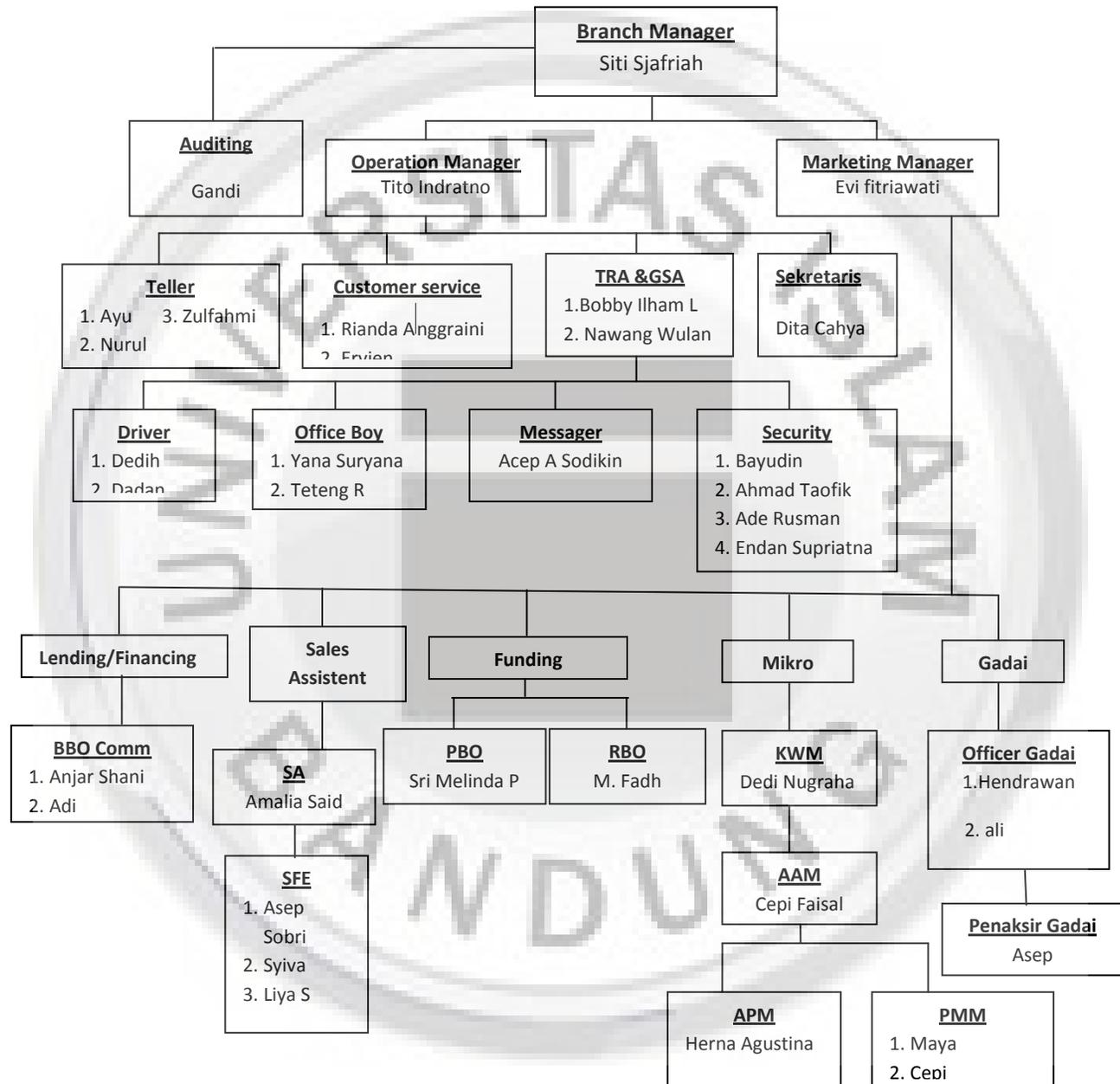
menjadi Bank Syariah terpercaya pilihan mitra usaha, Bank Syariah Mandiri memiliki misi sebagai berikut:

1. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan.
2. Mengutamakan penghimpunan dana konsumen dan penyaluran pembiayaan pada segmen UMKM.
3. Merekrut dan Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
4. Mengembangkan nilai-nilai syariah universal.
5. Menyelenggarakan operasional bank sesuai standar perbankan yang sehat.



### 3.1.5. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung Utama

Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KC Ahmad Yani



Gambar 3.1

Sumber: Dokumentasi Bank Syariah Mandiri KC Ahmad Yani.

### 3.1.6 Produk Bank Syariah Mandiri

#### a. Produk Simpanan Bank Syariah Mandiri

##### 1. Tabungan Bank Syariah Mandiri

Tabungan dalam mata uang rupiah dengan akad *mudharabah muthlaqah*, yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam kas dibuka di konter Bank Syariah Mandiri atau melalui ATM.

##### 2. Tabungan Simpatik

Tabungan berdasarkan prinsip *wadiah* yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat yang disepakati, dengan menggunakan prinsip syariah dengan akad *wakalah*. Setoran awal minimal dari tabungan simpatik ini Rp.20.000,- (tanpa ATM) dan Rp.30.000,- (dengan ATM). Biaya administrasi tabungan simpatik Rp.2.000,- per rekening per bulan atau sebesar bonus bulanan (tidak memotong pokok).

##### 3. Tabungan Investa Cendekia

Tabungan berjangka untuk keperluan uang pendidikan dengan jumlah setoran bulanan tetap (installment). Dan dilengkapi perlindungan asuransi dengan berdasarkan akad *mudharabah muthlaqah*.

##### 4. Tabungan Dollar

Tabungan dalam mata uang dollar (*USD*) yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat, atau sesuai ketentuan Bank Syariah Mandiri berdasarkan prinsip syariah dengan akad *wadiah yad dhamanah*.

## 5. Tabungan Pensiun

Tabungan Pensiun Bank Syariah Mandiri adalah simpanan dalam mata uang rupiah berdasarkan akad *mudharabah muthlaqah*, yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat dan ketentuan yang disepakati.

Produk ini merupakan hasil kerjasama Bank Syariah Mandiri dengan PT. Taspen yang diperuntukkan bagi pensiunan pegawai negeri Indonesia.

## 6. Bank Syariah Mandiri Giro

Sarana penyimpanan dana dalam mata uang Rupiah, untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan akad *wadiah yad dhamanah* dengan setoran awal minimum Rp.500.000,- (perorangan) dan Rp.1.000.000,- (non-perorangan).

## 7. Bank Syariah Mandiri Deposito

Investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang rupiah, yang dikelola berdasarkan akad *mudharabah muthlaqah* untuk perorangan dan non-perorangan, dengan jangka waktu yang fleksibel 1, 3, 6, dan 12 bulan.

### **b. Produk Pembiayaan**

#### 1. Bank Syariah Mandiri Implan

Bank Syariah Mandiri Implan adalah pembiayaan konsumen dalam valuta rupiah yang diberikan oleh bank kepada karyawan tetap perusahaan, yang pengajuannya dilakukan secara massal (kelompok). Pembiayaan ini menggunakan akad *murabahah*.

## 2. Pembiayaan Peralatan Kedokteran

Pembiayaan Peralatan Kedokteran adalah pemberian fasilitas pembiayaan kepada para profesional di bidang kedokteran atau kesehatan, untuk pembelian peralatan kedokteran. Pembiayaan ini menggunakan akad *murabahah*.

## 3. Pembiayaan Edukasi Bank Syariah Mandiri

Pembiayaan Edukasi Bank Syariah Mandiri adalah pembiayaan jangka pendek dan menengah, yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan uang masuk sekolah atau perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya, atau uang pendidikan pada saat pendaftaran tahun ajaran atau semester baru berikutnya dengan akad *ijarah*.

## 4. Pembiayaan Kepada Pensiunan

Pembiayaan kepada Pensiunan merupakan penyaluran fasilitas pembiayaan konsumen (termasuk untuk pembiayaan multiguna) kepada para pensiunan, dengan pembayaran angsuran dilakukan melalui pemotongan uang pensiun langsung yang diterima oleh bank setiap bulan (pensiun bulanan). Akad yang digunakan adalah akad *murabahah* atau *ijarah*.

## 5. Pembiayaan Kepada Koperasi Karyawan Untuk Para Anggotanya

Penyaluran pembiayaan kepada atau melalui koperasi karyawan, untuk pemenuhan kebutuhan para anggotanya (kolektif) yang mengajukan pembiayaan melalui koperasi karyawan. Akad yang digunakan adalah akad *wadiah*.

#### 6. Pembiayaan Griya Bank Syariah Mandiri

Pembiayaan Griya Bank Syariah Mandiri adalah pembiayaan jangka pendek, menengah, atau panjang untuk membiayai pembelian rumah tinggal (konsumer), baik baru maupun bekas, di lingkungan *developer* dengan akad *murabahah*.

#### 7. Pembiayaan Griya Bank Syariah Mandiri Bersubsidi

Pembiayaan Griya Bank Syariah Mandiri Bersubsidi adalah pembiayaan untuk pembelian rumah sederhana sehat (RS Sehat atau RSH), yang dibangun oleh pengembang dengan dukungan fasilitas subsidi uang muka dari pemerintah. Akad yang digunakan adalah *murabahah*.

#### 8. Pembiayaan Kendaraan Bermotor

Bank Syariah Mandiri Pembiayaan Kendaraan Bermotor (PKB) merupakan pembiayaan untuk pembelian kendaraan bermotor dengan sistem *murabahah*.

#### 9. Pembiayaan Warung Mikro

Pembiayaan yang limit pembiayaannya sampai dengan Rp.100.000.000,- dan dapat diperuntukkan untuk perorangan dan badan usaha. Pembiayaan ini menggunakan akad *mudharabah* atau *musyarakah*.

#### 10. Pembiayaan Bank Syariah Mandiri Gadai Emas

Gadai emas Bank Syariah Mandiri merupakan produk pembiayaan atas dasar jaminan berupa emas, sebagai salah satu alternatif memperoleh uang tunai dengan cepat biasanya untuk keperluan mendesak. Akad yang digunakan adalah *Qardh*.

### c. Produk Jasa

#### 1. Bank Syariah Mandiri *Card*

Kartu yang diterbitkan oleh Bank Syariah Mandiri dan memiliki fungsi utama yaitu sebagai kartu ATM dan kartu Debit. Di samping itu dengan menggunakan Bank Syariah Mandiri *Card*, nasabah bisa mendapatkan diskon di ratusan *merchant* yang telah bekerjasama dengan Bank Syariah Mandiri.

#### 2. Bank Syariah Mandiri Sentra Bayar

Bank Syariah Mandiri Sentra Bayar merupakan layanan bank dalam menerima pembayaran tagihan pelanggan. Bank Syariah Mandiri Sentra Bayar ini bisa dilakukan secara tunai, auto debet, sms *Banking* atau melalui ATM Bank Syariah Mandiri.

#### 3. Bank Syariah Mandiri *SMS Banking*

Bank Syariah Mandiri *SMS Banking* merupakan produk layanan perbankan berbasis teknologi seluler yang memberikan kemudahan melakukan berbagai transaksi perbankan.

#### 4. Bank Syariah Mandiri *Mobile Banking*

Layanan transaksi perbankan melalui *mobile banking (handphone)*, dengan menggunakan koneksi jaringan data telko yang dapat digunakan oleh nasabah untuk transaksi cek saldo, cek mutasi transaksi, transfer antar rekening, transfer *real time* ke 83 bank, transfer SKN, bayar tagihan, pembelian isi ulang pulsa seluler dan transaksi lainnya. Bank Syariah Mandiri *Mobile*

*Banking* memiliki layanan non perbankan seperti informasi jadwal shalat, serta kalimat inspiratif.

5. Bank Syariah Mandiri *Net Banking*

Layanan transaksi perbankan melalui jaringan internet dengan alamat **<http://www.syariahamandiri.co.id/>** yang dapat digunakan oleh nasabah untuk melakukan transaksi cek saldo (tabungan, deposito, giro, pembiayaan), cek mutasi transaksi, transfer antar rekening, transfer *real time* ke 83 bank, transfer SKN/RTGS, bayar tagihan dan pembelian isi ulang pulsa seluler serta transaksi lainnya.

6. Pembayaran melalui menu Pemindahbukuan di ATM (PPBA)

Layanan pembayaran institusi (lembaga pendidikan, asuransi, lembaga khusus, lembaga keuangan non bank) melalui menu pemindahbukuan di ATM. Akad yang digunakan adalah *wakalah wal ujah*.

7. Bank Syariah Mandiri Jual Beli Valas

Pertukaran mata uang rupiah dengan mata uang asing, atau mata uang asing dengan mata uang asing lainnya, yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri dengan nasabah.

8. Bank Syariah Mandiri *Electronic Payroll*

Pembayaran gaji karyawan institusi melalui teknologi terkini Bank Syariah Mandiri secara mudah, aman dan fleksibel.

9. Bank Syariah Mandiri Transfer Lintas Negara Western Union

Jasa pengiriman uang/penerimaan kiriman uang secara cepat (*real time on line*) yang dilakukan lintas negara atau dalam satu negara (domestik).

10. Bank Syariah Mandiri Kliring

Penagihan *warkat* bank lain di mana lokasi bank tertariknya berada dalam satu wilayah *kliring*.

11. Bank Syariah Mandiri Inkaso

Penagihan *warkat* bank lain di mana bank tertariknya berbeda wilayah kliring atau berada di luar negeri, hasilnya penagihan akan dikredit ke rekening nasabah.

12. Bank Syariah Mandiri *Intercity Clearing*

Jasa penagihan *warkat* (cek atau bilyet giro valuta rupiah) bank di luar wilayah kliring dengan cepat, sehingga nasabah dapat menerima dana hasil tagihan cek atau bilyet giro tersebut pada keesokan harinya.

13. Bank Syariah Mandiri RTGS (*Real Time Gross Settlement*)

Jasa transfer uang valuta rupiah antar bank, baik dalam satu kota maupun dalam kota yang berbeda secara *real time*. Hasil transfer efektif dalam hitungan menit.

14. Bank Syariah Mandiri *Payment Point*

Layanan transaksi *Payment Point* di Bank Syariah Mandiri dapat dilakukan oleh nasabah di setiap *outlet* Bank Syariah Mandiri atau di ATM. Pembayaran dapat dilakukan melalui debet rekening maupun tunai (*cash*).

### 3.2 Pelaksanaan Performance Appraisal Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Ahmad Yani Bandung

Performance Appraisal di Bank Syariah Mandiri adalah proses penilaian dengan beberapa dimensi. Penilaian prestasi kerja dapat terpenuhi apabila penilaian mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*) dan adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standar*). Agar penilaian dapat dilaksanakan secara efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerja. Di Bank Syariah Mandiri terdapat beberapa dimensi performance appraisal atau penilaian prestasi kerja antara lain :

a. Pencapaian (Achievement)

Pada tahap pencapaian ini, seorang karyawan akan dinilai tingkat prestasi kerjanya pada faktor yang berkaitan dengan:

1. Transaksi harian yang meliputi ketelitian, kecepatan, keramahan, dan keakuratan di dalam menyediakan kebutuhan data dan melakukan jurnal transaksi.
2. Pelayanan kepada nasabah sesuai dengan prosedur yang berlaku.
3. Implementasi budaya sifat, antara lain: pembelajaran, tawakkal (doa), code of conduct (akhlaqul-karimah), dan ceramah (introspeksi diri).

b. Kemampuan (capacity)

Pada tahap kemampuan, prestasi kerja seorang karyawan dinilai menurut faktor kualitas kerja, keandalan, pemecahan masalah, dan inisiatif.

1. Kualitas kerja merupakan evaluasi ketepatan, kelengkapan dan kerapian pekerjaan yang diselesaikan.
2. Keandalan merupakan evaluasi kemampuan dan daya tahan kerja dalam mengontrol keseriusan bekerja serta kemauan keras dalam jenjang karir.
3. Pemecahan masalah merupakan evaluasi kemampuan yang dapat mengatasi masalah-masalah pekerjaan tanpa menimbulkan permasalahan lain dan seterusnya.
4. Inisiatif merupakan evaluasi kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif serta memberikan saran-saran untuk peningkatan kerja.

c. Perilaku dan Hubungan Kerja

Pada tahap perilaku dan hubungan kerja, seorang karyawan dinilai prestasi kerjanya melalui faktor kerjasama, komunikasi, dan kedisiplinan.

1. Kerjasama merupakan evaluasi perilaku kerja aktif dengan segala kemampuan dan keahliannya untuk saling mendukung dalam tim kerja agar dapat memperoleh hasil kerja yang maksimal serta menerima dan menjalankan keputusan yang diambil secara sah.
2. Komunikasi merupakan evaluasi perilaku penyampaian pesan maupun informasi secara singkat dan jelas sehingga dapat dipahami dan ditindak-lanjuti secara benar.
3. Kedisiplinan merupakan evaluasi kuatnya perilaku di dalam mematuhi peraturan yang berlaku, mengetahui hak dan kewajiban

kerja, termasuk di dalamnya disiplin masuk kerja kecuali hal-hal yang memperbolehkan tidak masuk kerja.

Siklus penilaian kinerja karyawan diawali dengan penetapan sasaran kinerja berikut target yang ingin dicapai, kemudian diikuti dengan monitoring, lalu dilakukan proses evaluasi serta diakhiri dengan pemanfaatan hasil evaluasi bagi kebijakan promosi, kenaikan gaji ataupun program pengembangan.

### **3.2.1 Unsur-unsur dari penilaian kinerja karyawan**

Ada beberapa unsur dari penilaian kinerja karyawan yang dianggap berhasil, antara lain :

1. Pengukuran terhadap hasil kinerja karyawan dan dibandingkan dengan sasaran dan standar.
2. Penghargaan terhadap kontribusi karyawan.
3. Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk saat ini dan di masa mendatang.
4. Penetapan sasaran atau standar untuk periode appraisal berikutnya

### **3.2.2 Manfaat penilaian kinerja karyawan**

1. Menyampaikan hasil-hasil yang diharapkan dari pekerjaan.
2. Mencegah kesalahpahaman tentang kualitas kerja yang diinginkan.
3. Meningkatkan produktivitas karena karyawan mendapat umpan balik
4. Menghargai kontribusi positif
5. Mendorong komunikasi dua arah dengan karyawan.

Berdasar sejumlah literatur dan pengalaman praktis, terdapat dua elemen kunci yang mesti dievaluasi. Elemen atau komponen itu adalah aspek kompetensi atau perilaku kerja karyawan dan aspek hasil kerja (job results).

### **3.2.3 Komponen Kompetensi**

Secara spesifik komponen yang pertama, yakni komponen kompetensi dirancang untuk mengevaluasi aspek kecakapan seorang karyawan. Contoh daftar kompetensi yang lazim digunakan adalah leadership, communication skills, initiative, teamwork, problem solving, planning dan organizing skills.

Untuk penggunaannya bisa dibedakan antara level manajer dengan staf. Misal untuk level manajer, semua contoh daftar kompetensi diatas dapat digunakan. Namun untuk staff, hanya beberapa jenis kompetensi saja yang dievaluasi. Bobot aspek kompetensi biasanya adalah 30 – 40%. Selanjutnya, daftar kompetensi ini diberi skala 1 – 5 (dimana 1 = buruk dan 5 = istimewa). Secara periodik dalam satu tahun 3 kali, atasan diminta untuk memberikan skor berdasar skala yang sudah disusun tadi.

### **3.2.4 Komponen Hasil Kinerja**

Selain komponen kompetensi, sebaiknya sistem evaluasi karyawan dilengkapi dengan komponen berikutnya yakni komponen hasil kinerja (performance). Komponen ini intinya bertujuan untuk memetakan hasil kerja karyawan dalam serangkaian key performance indicators (KPI) yang jelas dan bisa diukur. Bobot aspek KPI biasanya adalah antara 60 – 70%.

Berikut indeks penilaian untuk karyawan yang digunakan oleh Bank Syariah

Mandiri :

IP (Indeks Penilaian)	Peringkat Huruf	Nilai	Keterangan
4	A	90-100	Sangat Baik
3	B	80-89	Baik
2	C	70-79	Sedang
1	D	60-69	Buruk
0	E	0-59	Sangat Buruk