

POLA KEPEMIMPINAN ISLAM PADA PERBANKAN SYARIAH
(STUDI KASUS DI BANK KALTIM SYARIAH (BPD)
CABANG BALIKPAPAN)



Oleh :

Mardatillah

NIM : 09913019

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia

Untuk memenuhi salah syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
1432H/2012M

POLA KEPEMIMPINAN ISLAM PADA PERBANKAN SYARIAH
(STUDI KASUS DI BANK KALTIM SYARIAH (BPD)

CABANG BALIKPAPAN)



Oleh :

Mardatillah

NIM : 09913019

Pembimbing :

Drs. Syafarudin Alwi, MS

TESIS

Diajukan kepada Magister Studi Islam
Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia

Untuk memenuhi salah syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA

1432H/2012M



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 440/PS-MSI/Peng./IX/2012

TESIS berjudul : **POLA KEPEMIMPINAN ISLAM PADA PERBANKAN SYARIAH (Studi Kasus di Bank Kaltim Syariah {BPD} Cabang Balikpapan)**

Ditulis oleh : Mardatillah

N. I. M. : 09913019

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Ekonomi Islam

Yogyakarta, 5 September 2012

Ketua Program



Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Mardatillah
Tempat/tgl.lahir : Balikpapan, 27 Agustus 1977
N. I. M. : 09913019
Konsentrasi : Ekonomi Islam
Judul Tesis : **POLA KEPEMIMPINAN ISLAM PADA PERBANKAN SYARI'AH (Studi Kasus di Bank Kaltim Syariah {BPD} Cabang Balikpapan)**

Ketua : Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag (.....)

Sekretaris : Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd (.....)

Pembimbing : Drs. H. Syafarudin Alwi, MS. (.....)

Penguji : Drs. H. Agus Triyanto, MA, MH, Ph.D (.....)

Penguji : Drs. H. Asmuni, MA (.....)

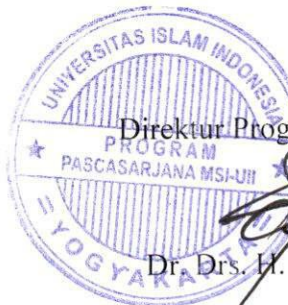


UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 3 September 2012

Pukul : 10.00–11.00 WIB

Hasil / Nilai : **83,38 / A-**



Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana MSI UII

Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd



MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 1042/PS-MSI/ND/VIII/2012

TESIS berjudul : **POLA KEPEMIMPINAN ISLAM PADA PERBANKAN SYARIAH (Studi Kasus di Bank Kaltim Syariah {BPD} Cabang Balikpapan)**

Ditulis oleh : Mardatillah

NIM : 09913019

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 31 Agustus 2012

Ketua Program



Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd

PERSETUJUAN

TESIS berjudul : POLA KEPEMIMPINAN ISLAM PADA PERBANKAN SYARI'AH
(STUDI KASUS DI BANK KALTIM SYARIAH (BPD)
CABANG BALIKPAPAN)

Ditulis oleh : Mardatillah

NIM : 09913019

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Telah dapat disetujui untuk diuji di hadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta,

Pembimbing,

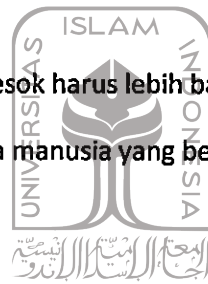
Drs. Syafarudin Alwi, MS

HALAMAN MOTTO

Hari ini harus lebih baik dari kemarin dan besok harus lebih baik dari hari ini

Tidak ada manusia sempurna tapi selalu ada manusia yang berbuat terbaik dalam hidupnya

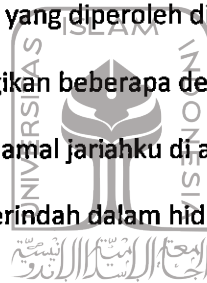
Jadi jika bukan sekarang kapan lagi.....???



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan sebagai rasa syukurku atas segala yang Allah SWT berikan
Karena sesungguhnya setiap ilmu yang diperoleh ditanyakan kemana diamalkan
Dan Allah Ta'alla juga akan meninggikan beberapa derajat orang-orang yang berilmu
Semoga menjadi amal jarihku di akhirat nanti,
Dan menjadi kado terindah dalam hidupku aamiin.....



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata Arab-Latin yang dipakai dalam penyusunan Tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 158/1987 dan 0543b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Bā'	<i>b</i>	-
ت	Tā	<i>t</i>	-
ث	Sā	<i>s</i>	s (dengan titik di atas)
ج	Jīm	<i>j</i>	-
ح	Hā'	<i>h</i>	h (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	<i>kh</i>	-
د	Dāl	<i>d</i>	-
ذ	Zāl	<i>z</i>	z (dengan titik di atas)
ر	Rā'	<i>r</i>	-
ز	Zā'	<i>z</i>	-
س	Sīn	<i>s</i>	-
ش	Syīn	<i>sy</i>	-
ص	Sād	<i>s</i>	s (dengan titik di bawah)
ض	Dād	<i>d</i>	d (dengan titik di bawah)
ط	Tā'	<i>t</i>	t (dengan titik di bawah)
ظ	Zā'	<i>z</i>	z (dengan titik di bawah)
ع	'Aīn	'	koma terbalik ke atas
غ	Gaīn	<i>g</i>	-
ف	Fā'	<i>f</i>	-
ق	Qāf	<i>q</i>	-

ك	Kāf	<i>k</i>	-
ل	Lām	<i>l</i>	-
م	Mīm	<i>m</i>	-
ن	Nūn	<i>n</i>	-
و	Wāwu	<i>w</i>	-
هـ	Hā'	<i>h</i>	-
ء	Hamzah	'	apostrof
ي	Yā'	<i>y</i>	-

II. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

متعددة	Ditulis	<i>muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	' <i>iddah</i>

III. *Ta' Marbūṭah* di akhir kata

- a. Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	Ditulis	□ <i>hikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlukan, bila kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- b. Bila *ta' marbūṭah* diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كرامة الأولياء	ditulis	<i>karāmah al-auliā'</i>
----------------	---------	--------------------------

- c. Bila *ta' marbūṭah* hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis *t*

زكاة الفطر	ditulis	<i>zakāt al-fiṭr</i>
------------	---------	----------------------

IV. Vokal Pendek

◌َ-----	<i>fat◌ha◌h</i>	ditulis	a
◌ِ-----	<i>kasrah</i>	ditulis	i
-----◌ُ	◌ <i>dammah</i>	ditulis	u

V. Vokal Panjang

1.	<i>Fat◌ha◌h + alif</i> جاهلية	ditulis ditulis	<i>ā</i> <i>jāhiliyah</i>
2.	<i>Fat◌ha◌h + ya' mati</i> تنسى	ditulis ditulis	<i>ā</i> <i>tansā</i>
3.	<i>Kasrah + ya' mati</i> كريم	ditulis ditulis	<i>ī</i> <i>karīm</i>
4.	◌ <i>dammah + wawu mati</i> فروض	ditulis ditulis	<i>ū</i> <i>furū◌d</i>

VI. Vokal Rangkap

1.	<i>Fat◌ha◌h + ya' mati</i> بينكم	ditulis ditulis	<i>ai</i> <i>bainakum</i>
2.	<i>Fat◌ha◌h + wawu mati</i> قول	ditulis ditulis	<i>au</i> <i>qaul</i>

VII. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أنتم	ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

VIII. Kata Sandang *Alif + Lam*

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

- b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)-nya.

السماء	ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

IX. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذوى القروض	ditulis	<i>zawi al-furūd</i> □
أهل السنة	ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmatnya sehingga tesis berjudul "Pola Kepemimpinan Perbankan Syariah (Studi Kasus Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan)", dapat diselesaikan guna memenuhi persyaratan Sarjana Strata-2 Program Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa keberhasilan pelaksanaan penelitian dan penyusunan laporan ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Sehubungan dengan hal itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Drs. H. Ahmad Darmaji, M.Pd, selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia atas bantuan dan dukungannya untuk lebih menyempurnakan tesis ini.
2. Bapak Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag, selaku Sekretaris Program Pascasarjana Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia atas bantuan dan dukungannya untuk lebih menyempurnakan thesis ini.
3. Bapak Drs. Syafarudin Alwi, MS, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan dorongan, arahan dan motivasi dengan penuh perhatian dan kesabaran, sehingga tesis ini dapat terselesaikan
4. Ibu Armiwinsih dan segenap karyawan Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan atas kerjasama dan bantuannya untuk penelitian tesis ini.
5. Bapak, Mama, dan adikku serta anak-anaku tercinta yang selama ini selalu memberikan doa dan dukungan dalam segala hal, masih banyak impian yang akan saya persembahkan untuk kalian.

6. Teman-teman mahasiswa angkatan 2007, baik kelas Ekonomi Islam, Pendidikan Islam dan Hukum Bisnis Syariah terutama mba endang, hisan, elfis, unik, mas Joko, ust Fachriey dan Fahmi atas dukungan kalian yang selalu memberikan semangat disaat masa-masa sulit.
7. Para karyawan akademik di MSI UII, Pak Anwan, Mas Tri, Mbak Herni, Mbak Ana, Mbak Silvi dan Mbak Anik, atas semua keramahan dan bantuannya selama menyelesaikan kuliah dan tesis di MSI UII ini.
8. Semua pihak yang telah membantu dalam melaksanakan penelitian dan penyusunan tesis ini.

Semoga amal kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT, Amin.

Dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Saran, kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan dari para pemakai dan pembaca demi kesempurnaan tesis ini. Semoga Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamualaikum Wr.Wb.



Jogjakarta, 27 Agustus 2012

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Penulis
Mardatillah

ABSTRACT

A successful of a leader in order to reach the goals cannot be dismissed from the interaction between the leader and the inferior. The ability of interaction and affection cover the ways of guiding, courageous and facilitating someone else to get the goals with the use of certain ways. In Islam, leadership is always related to responsibility, which bases on authority (*shalahiyah*) and the rights of taking decision (*taqrir*) assigned to a leader, the ideal side which always been hoped, but the other side is that there are still may of shari'a banking which have not applied the leadership concept as it is hoped. Writer in this research hopes to find out the pattern of leadership of Bank Kaltim Syariah of Balikpapan Branch, the working manner, also the challenger and the burdening of leadership pattern of Bank kaltim Syariah's leader.

Decription qualitative research is used by the writer to explain the case of this leadership which has been done by Bank Kaltim Syariah of Balikpapan Branch. The result of this research is that the leadership patter in Bank Kaltim Syariah of Balikpapan Branch is participatif democratie. This leadership can be viewed fund the way of its leader to settle the situation and condition which can courage the inferions ti be motivated to give them opinion or suggestion and also to give opportunity to show their succesful performance at work.

The implication of the implementation of Islamic leadership pattern to shari'i banking, particularly in Bank Kaltim Syariah of Balikpapan Branch can bee see from : 1) a leader which are ready or not, willing or not willing to face the challenge 2) a leader who respects differencies which focuses move or working someone dynamic, inspiration and motivation 3)a leader who respects to ability concentrated more on someone's ability than someone's disability 4) a leader trust be able to keep communication throught cooperation and powerfull string as togetherness 5)a leader must hace ethic by keeping the harmony of shari'i business ethic in each shar'i banking activities.

However the challenges and burdenings of Islamic leadership pattern in shar'i banking, particularly in Bank Kaltim Syariah of Balikpapan Branch are 1) claim from the management of Bank Kaltim that it feels overlimit in reaching target 2) comprehension of needs and the urge of human resources with consistence learning culture has not been done yet 3)position as shari'i business unit which has not done the spin off feels hard in rotating the employee.

Keyword : Pattern of leadership, shar'i banking, Bank Kaltim Syariah

ABSTRAKSI

Dilatarbelakangi keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuan tidak lepas dari interaksi pemimpin dengan bawahannya. Kemampuan berinteraksi dan mempengaruhi mencakup upaya memandu, mendorong dan memfasilitasi orang lain dalam rangka mencapai tujuan dengan menggunakan cara-cara tertentu. keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuan tidak lepas dari interaksi pemimpin dengan bawahannya. Dalam Islam, kepemimpinan selalu erat terkait dengan tanggung jawab. Tanggung jawab (*Mas'uliyah*) didasarkan atas kewenangan (*shalahiyah*) serta hak pengambilan keputusan (*taqrir*) yang diamanatkan kepada seorang pemimpin. Namun, sisi ideal yang memang diharapkan, namun sisi lain apa yang menjadi kenyataannya masih banyak perbankan syari'ah yang belum menerapkan konsep kepemimpinan sebagaimana yang diharapkan. Peneliti dalam penelitian ini berupaya untuk mencari pola kepemimpinan pada Bank Kaltim Syariah dengan menekankan pada pola kerja kepemimpinan pada Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan, cara kerja, sekaligus apa yang menjadi tantangan dan hambatan dari pola kepemimpinan pemimpin Bank Kaltim Syariah tersebut.

Dengan menggunakan penelitian kualitatif deskriptif peneliti ini menjelaskan studi kasus kepemimpinan yang telah dilakukan Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan. Hasilnya pola kepemimpinan perbankan syariah di Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan adalah demokratis partisipatif. Kepemimpinan ini dapat dilihat dari sikap dari pemimpin yang membuat kondisi dan situasi yang mendorong bawahan untuk termotivasi dalam mengeluarkan pendapat atau masukan begitu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

Implikasi pelaksanaan pola kepemimpinan Islam tersebut terhadap perbankan syari'ah khususnya di Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan dapat dilihat dari 1) pemimpin yang mau tidak mau dan siap tidak siap menghadapi ujian atau tantangan 2) pemimpin yang bersifat menghargai perbedaan dengan lebih mengedepankan dinamika kerja, inspirasi dan inovasi 3) pemimpin juga menghargai keahlian dengan menitikberatkan aspek kelebihan seseorang daripada mempersoalkan kekurangan 4) pemimpin juga harus mampu menjaga silaturahmi dengan menjalin kerjasama dan kekompakan sebagai suatu bagian kebersamaan 5) pemimpin harus memiliki etika dengan menjaga keharmonisan etika bisnis syariah dalam kegiatan perbankan syari'ahnya.

Adapun yang menjadi hambatan dan tantangan pola kepemimpinan Islam dalam perbankan syari'ah khususnya di Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan adalah 1) tuntutan dari manajemen Bank Kaltim yang terlalu tinggi dalam pencapaian target 2) pemahaman akan kebutuhan dan mendesaknya sdm dengan budaya pembelajaran secara konsisten dan berkesinambungan belum dilakukan 3) posisi sebagai unit usaha syariah yang belum melakukan *spin off* menyulitkan untuk dalam rotasi pegawai.

Kata kunci : Pola Kepemimpinan, Perbankan Syari'ah, Bank Kaltim Syariah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL LUAR	i
HALAMAN JUDUL DALAM.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS	iv
HALAMAN NOTA DINAS.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	ix
KATA PENGANTAR.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
ABSTRAKSI.....	xvi
DAFTAR ISI.....	xvii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Tinjauan Pustaka.....	9
F. Landasan Teori	14
G. Metodologi penelitian.....	19

BAB II. LANDASAN TEORI.....	21
A. Pola Kepemimpinan.....	21
B. Pengembangan Kompetensi.....	50
C. Hubungan Kompetensi dengan SDM	57
D. Hubungan Kompetensi Kepemimpinan dengan Kinerja	60
BAB III. METODE PENELITIAN	69
A. Jenis dan Rancangan Penelitian.....	69
B. Lokasi Penelitian dan Unit Analisis.....	69
C. Analisis Data.....	70
D. Jalannya Penelitian	70
E. Batasan Penelitian.....	72
BAB III. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	73
A. Gambaran Umum Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan.....	73
B. Kompetensi Kepemimpinan.....	76
C. Hasil Penelitian	79
D. Pembahasan	92
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	107
A. Kesimpulan	107
B. Saran	108

DAFTAR PUSTAKA	110
RIWAYAT HIDUP PENELITI.....	115
LAMPIRAN-LAMPIRAN	116



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed-system*)¹ tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*opened system*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) dan mencapai pertumbuhan (*growth*) melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya

¹ Ricky W Griffin, *Manajemen*, edisi 7, jilid 1, alih bahasa oleh Gina Gania, (Jakarta: Erlangga, 2007). hal.50.

manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pola kepemimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.²

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik. Literatur-literatur tentang kepemimpinan senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan, dan syarat-syarat pemimpin yang baik. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan yang mulia mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahkan suatu ungkapan yang mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Demikian juga pemimpin dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya.

Dalam sebuah organisasi, baik yang dibentuk secara formal maupun informal membutuhkan sebuah kepemimpinan untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Jika digambarkan, dimana terdapat 4 aspek kepemimpinan

² Centre for Strategic and International Studies. *Dunia Ekuin dan Perbankan* volume 21, masalah 21-22. 2011.

dalam organisasi yang yaitu kepemimpinan, administrasi, manajemen, dan organisasi. Setiap instansi atau organisasi dalam menghadapi era globalisasi saat ini, akan menuntut pemimpin untuk meningkatkan kinerjanya. Tetapi upaya tersebut harus sejalan dengan peningkatan peran manajemen dalam melakukan kepemimpinan yang efektif. Kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas di suatu perusahaan dipengaruhi oleh kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas perusahaan yang memadai, maka tujuan perusahaan akan terwujud. Sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja suatu perusahaan. Hal ini mencerminkan betapa besar peran kepemimpinan di dalam perusahaan, sehingga seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan untuk memotivasi, mengarahkan, mempengaruhi dan berkomunikasi dengan bawahannya agar tujuan organisasi itu bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Pola kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang penting bagi perkembangan karyawan. Mengetahui pola atau karakteristik kepemimpinan dapat digunakan untuk melihat seberapa jauh kualitas dan ketepatan kinerja seorang pemimpin terhadap perusahaannya. apakah sesuai dengan tanggung jawabnya. Selain itu, pola kepemimpinan juga menjadi tolak ukur kualitas dan kuantitas, kemampuan, serta sikap seorang pemimpin dan waktu penyelesaian satu persoalan dalam satu putusan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pemimpin yang berada di suatu perusahaan, antara lain: latar belakang pendidikan, motivasi, kompensasi, kedisiplinan, pengembangan karir, dan batas ruang gerak dan lain-lain.

Namun keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuan tidak lepas dari interaksi pemimpin dengan bawahannya. Kemampuan berinteraksi dan mempengaruhi mencakup upaya memandu, mendorong dan memfasilitasi orang lain dalam rangka mencapai tujuan dengan menggunakan cara-cara tertentu. Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Persepsi manajemen tentang pola kepemimpinan efektif yang dijalankan belum tentu selaras dengan persepsi bawahan. Padahal, keselarasan persepsi ini menjadi sangat penting pada saat organisasi dihadapkan pada kebutuhan mengembangkan pola kepemimpinan efektif terutama kepemimpinan pada

perbankan syari'ah. Untuk itu sebuah lembaga organisasi seperti perbankan syari'ah perlu mengidentifikasi apakah pola kepemimpinan yang saat ini dijalankan sesuai harapan bawahan dan manajemen. Bagaimanapun, pola kepemimpinan yang efektif perlu menjadi pertimbangan pihak manajemen perbankan syari'ah, selain faktor lain, yaitu situasi organisasi secara keseluruhan. Dibelakang bentuk pola kepemimpinan perbankan syari'ah terdapat faktor, motivasi dapat menjadi pendorong seseorang untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Seorang pemimpin dengan pola kepemimpinannya yang tepat akan mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya akan mempengaruhi bawahannya dengan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Setiap karyawan memerlukan motivasi yang kuat dari pimpinannya dan ini ditentukan bentuk pola kepemimpinan yang ditentukan. Tentu ini akan mempengaruhi situasi kerja seorang pemimpin dan bawahannya secara bersemangat, bergairah, dan berdedikasi tinggi.

Dalam Islam, kepemimpinan selalu erat terkait dengan tanggung jawab. Tanggung jawab (*Mas'uliyah*) didasarkan atas kewenangan (*shalahiyah*) serta hak pengambilan keputusan (*taqrir*) yang diamanatkan kepada seorang pemimpin. Ketiganya merupakan unsur kepemimpinan yang diamanatkan secara mandiri pada seorang pemimpin. Karena terjadi suatu kewajiban bila seorang pemimpin bertugas untuk mencapai suatu tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki.

Perbankan syari'ah yang merupakan lembaga keuangan Islam yang boleh dikatakan saat ini telah berkembang dengan pesat, sebenarnya ada banyak faktor

yang melatar belakangi perkembangan tersebut, salah satunya adalah pola kepemimpinan yang tepat dan efektifitas kerja yang sesuai dengan visi dan misi yang susun. Menurut Yasin keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.³ Anoraga mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.⁴

Namun, apa yang digambarkan Anoraga dan Yasin, merupakan sisi ideal yang memang diharapkan, namun sisi lain apa yang menjadi kenyataannya masih banyak perbankan syariah yang belum menerapkan konsep kepemimpinan sebagaimana yang diharapkan. Peneliti dalam penelitian ini berupaya untuk mencari pola kepemimpinan pada Bank Kaltim Syariah dengan menekankan pada pola kerja kepemimpinan pada Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan, cara kerja, sekaligus apa yang menjadi tantangan dan hambatan dari pola kepemimpinan pemimpin Bank Kaltim Syariah tersebut.

³ Yasin Azis, *Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi*, Jurnal Lintasan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, Volume 18 Nomor 1, Malang, 2001.Hal.6.

⁴ Tika H. Moh. Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, , (Jakarta: PT. Bhumi Aksara , 2006), hal.64.

Hal yang melatarbelakangi peneliti mengambil di Bank Kaltim Syariah adalah sebagai warga Kaltim yang menjadi warga di negerinya sendiri menimbulkan keinginan tersendiri memberikan kontribusi keilmuan melalui penelitian perbankan syariah di Kaltim karena perbankan syariah telah beroperasi di masyarakat selama kurun waktu 5 tahun. Apalagi dalam 5 tahun terakhir Bank Kaltim Syariah telah memiliki 1 Cabang Utama dan 1 Cabang dengan 10 Cabang Pembantu. Ini berarti kemampuan regenerasi harus segera dilakukan khususnya dalam kepemimpinan. Kepemimpinan dalam semua struktur tingkatan organisasi bisnis perbankan syariah sudah sepatutnya mendasari diri dengan *platform* sebagai pelayan terbaik bagi nasabahnya. Karena dalam Islam sendiri bahwa setiap orang adalah pemimpin, jika diperbankan syariah, Mulai dari *cleaning services, securities, costumers services, tellers, supervisor, manager* sampai *chief executive officers* harus mempunyai komitmen tinggi untuk melayani dengan pelayanan terbaik, sehingga nasabah diharapkan semakin loyal. Nasabah yang bertipe inilah yang harus dijadikan sebagai *profit driver* bagi sebuah bank syariah. Disinilah keberhasilan seorang pemimpin.

Saat ini, Bank Syariah pun termasuk organisasi yang mulai menerapkan *learning organization* pada organisasinya. Mau tidak mau mereka harus dapat mengikuti perkembangan zaman jika ingin tetap bertahan dalam persaingan dengan bank-bank konvensional maupun bank syariah lain. Karenanya perbankan syariah berlomba-lomba membuka jaringan sebesar-besarnya namun sayangnya tidak diiringi dengan persiapan SDM yang berkualitas dan kompeten terlebih dahulu khususnya regenerasi pemimpin.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dapat dirumuskan permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pola kepemimpinan Islam seperti apa yang ada di perbankan syariah khususnya di Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan?
2. Apa implikasi pelaksanaan pola kepemimpinan Islam tersebut terhadap perbankan syariah khususnya di Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan?
3. Apa yang menjadi hambatan dan tantangan pola kepemimpinan Islam dalam perbankan syariah khususnya di Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan?



C. Tujuan penelitian

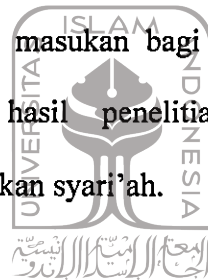
Sejalan dengan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui pola kepemimpinan Islam yang ada di perbankan syariah khususnya di Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan.
2. Untuk mengetahui implikasi pelaksanaan pola kepemimpinan Islam dalam perbankan syariah khususnya di Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan.
3. Apa saja yang menjadi hambatan dan tantangan pola kepemimpinan Islam dalam perbankan syariah khususnya di Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan?

D. Manfaat Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini sebagai berikut :

- 1 Secara teoritis, memberikan penjelasan tentang pola kepemimpinan dalam Islam
- 2 Secara praktis, dengan diketahui model atau pola kepemimpinan diperbankan syari'ah dengan berbagai pendekatan pendekatan teori diharapkan memberikan satu gambaran yang luas mengenai bentuk ideal pola kepemimpinan diperbankan syari'ah.
- 3 Bagi perkembangan dunia perbankan syari'ah, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi para praktisi perbankan syari'ah dengan memberikan hasil penelitian berupa bentuk ideal pola kepemimpinan diperbankan syari'ah.



E. Tinjauan Pustaka

Dalam tinjauan pustaka ini penyusun mendeskripsikan dan menelaah buku atau tulisan dan karya lainnya yang terkait relevansinya dengan objek pembahasan. Pembahasan mengenai pola kepemimpinan ditekankan kepada Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan. Penelitian tentang tentang ini sebenarnya telah banyak dilakukan pada beberapa tempat namun dikaitkan dengan variabel yang berbeda-beda dan lokasi penelitian yang berbeda-beda pula, sehingga menghasilkan temuan penelitian yang tidak selalu sama sebagaimana yang peneliti lakukan.

Penelitian telah dilakukan tentang kepemimpinan, dijelaskan bahwa yang mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan adalah perasaan keadilan yang diberikan oleh pimpinan kepada anggotanya. Hal ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dari para anggota. Apabila rasa 'adil' sudah dirasakan oleh para anggota, maka organisasi tersebut tentunya akan lebih mudah untuk berkembang dengan dukungan para anggota yang penuh motivasi dan semangat kerja yang tinggi. Rasa 'adil' yang dimaksud dalam penulisan ini adalah dua jenis keadilan; yaitu: keadilan distributif dan keadilan prosedural. Berdasarkan hasil analisis statistik, ditemukan adanya pengaruh perilaku kepemimpinan transaksional terhadap keadilan distributif persepsian dan pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap keadilan prosedural persepsian secara signifikan.⁵

Hasil Penelitian yang dilakukan Nursya'bandi dapat disimpulkan bahwa organisasi masa depan yang mampu bertahan adalah organisasi yang memiliki kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang efektif memiliki 10 karakteristik: 1) mengembangkan, melatih, dan mengayomi bawahan, 2) berkomunikasi secara efektif dengan bawahan, 3) memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, 4) menetapkan standar hasil kerja yang tinggi, 5) mengenali bawahan beserta kemampuannya, 6) memberi peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan, 7) selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan, 8) waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya, 9)

⁵ Zulfikar Ali Imran yang berjudul " *Analisis pengaruh kepemimpinan Terhadap keadilan persepsian*" Tesis Program Studi Magister Manajemen Jurusan Ilmu-ilmu Sosial UGM 2007. Abstrak.

bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu, dan 10) menghargai prestasi bawahan.⁶

Penelitian yang dilakukan Farizal tentang pengembangan kompetensi perbankan syariah melalui *corporate university* menunjukkan bahwa kompetensi tersebut tidak cukup hanya dikembangkan melalui pengikutsertakan SDM pada seminar atau training-traning umum melainkan melalui sarana pembangunan *corporate university* pada perbankan syariah itu sendiri. Desain *corporate university* yang dapat dikembangkan oleh perbankan syariah harus diawali dengan penanaman budaya organisasi pembelajar pada SDM-nya.⁷

Penelitian lain tentang *talentship* yang dilakukan oleh Asmadhini bertujuan untuk meneliti bagaimana pengaruh pengembangan SDM berdasarkan bakat yang berupa *self development* dan *system development* terhadap kinerja pemimpin bank syariah dengan kompetensi sebagai variabel interveningnya. Serta untuk melihat pengaruh langsung atau pengaruh pengembangan SDM berdasarkan bakat terhadap kinerja dan tidak langsungnya atau pengaruh Didapatkan hasil bahwa dalam pengaruhnya dengan kompetensi hanya *self development* yang memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kompetensi. Dalam pengaruhnya terhadap kinerja melalui kompetensi, *self development* dan kompetensi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Sedangkan dilihat dari besarnya, pengaruh tidak langsung memiliki pengaruh

⁶ Nursya'bani Purnama, *kepemimpinan organisasi masa depan Konsep dan strategi keefektifan*, Jurnal Siasat Bisnis Fakultas Ekonomi UII edisi No. 5 Vol. 1, 2000. hal. 115-129.

⁷ Farizal, disampaikan dalam Forum Riset Perbankan Syariah Simposium 3rd, "Pengembangan Kompetensi Perbankan Syariah Melalui *Corporate University*", 2010, Yogyakarta

yang lebih besar dari pengaruh langsung. Hal ini terbukti dari hasil koefisien determinasi total yang menyatakan untuk mencapai kinerja yang baik maka harus memiliki kompetensi yang baik pula.⁸

Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Pipit Wulantika tentang potensi dan pengembangan bank syariah di Serang Banten yang hasilnya menunjukkan bahwa potensi ekonomi masih dalam kategori cukup karena pengetahuan terhadap bank syariah cukup tinggi namun konsistensi terhadap bank konvensional juga tinggi sehingga memungkinkan untuk bisa berkembang dengan baik melalui produk yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Dari sisi keunggulan sesuai dengan karakteristik masyarakat muslim juga menguntungkan secara ekonomi dan nasabah menjadi bagian penting dalam manajemen bank syariah yang masih menjadi masalah selain tingkat profesionalisme pegawai juga pemahaman nasabah dan preferensi masyarakat terhadap bank syariah khususnya bank Jabar Banten Serang masih rendah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Bank Jabar Banten Syariah di Serang memiliki potensi untuk berkembang secara baik dan menjadi harapan bagi ummat Islam, kini dan ke depan⁹.

Disisi lain disebutkan bahwa dalam penelitian Mardi Idris yang dilakukan terhadap kepemimpinan Islami menunjukkan adanya nilai kepemimpinan sidiq paling mayoritas, yaitu 284 responden (65,89%) menyatakan setuju, kemudian nilai istiqomah menduduki posisi kedua dengan 248 responden (58,76%)

⁸ Asmadhini Handayani Rahmah, "Pengaruh *Talentship System* terhadap Kinerja Pemimpin pada Pemimpinan pada Perbankan Syariah (Studi Kasus : Bank BNI Syariah Yogyakarta)", Tesis Magister Manajemen, Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia, 2011, abstrak

⁹ Pipit Wulantika, "Potensi dan Pengembangan Bank Syariah (Studi di Bank Jabar Banten Syariah Kota Serang)", *Tesis Magister Studi Islam*, Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia, 2010, abstrak

menyatakan setuju, lalu nilai amanah dan tabligh dengan masing-masing memperoleh 239 responden (54,86%) menyatakan setuju, dan yang terakhir faktor fathonah dengan 228 responden(52,24%).¹⁰

Begitu pula kualifikasi sumber daya manusia (insani) untuk perbankan masa depan sangat membutuhkan sumber daya insani yang ihsan yaitu :

- a. Peningkatan pemahaman tentang perbankan yang meliputi aspek mikro dan makro
- b. Peningkatan pemahaman landasan moral agamis dan etika bisnis
- c. Peningkatan pemahaman *stakeholders* bagi usaha perbankan sehingga dicapai integritas dan komitmen yang tinggi
- d. Peningkatan pendidikan teknis individual *enterpreneurship, leardership dan managerialship*¹¹.

Dari penjelasan diatas telah dibahas hal-hal berikut :

1. Perkembangan dan pertumbuhan perbankan syariah Indonesia
2. Keunggulan dan tantangan perbankan syariah dari sisi produk, jasa dan layanan

Namun belum pernah dibahas tentang Pola Kepemimpinan Islami pada perbankan syariah itu sendiri, khususnya yang membahas secara khusus tentang implikasi pelaksanaan kepemimpinan Islam tersebut dalam terhadap perbankan syari'ah khususnya pada studi kasus di Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan.

¹⁰ Mardi Idris, "Pengaruh Karakteristik Kepemimpinan Islami Dalam membentuk Perilaku Belajar Tim Pada Bank Syariah (Studi Kasus BMT-BMT di DIY)", Jurnal Fenomena Vol 4 No.1 Maret 2006.

¹¹ Achalil R.Djajadiningrat, "Kualifikasi Sumber Daya Manusia (Insani) Untuk Perbankan Masa Depan", Jurnal Studi Islam Mukaddimah. No.7 Thal V 1999,. hal.98

Hal ini yang membedakan antara penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian-penelitian yang telah terdahulu.

F. Landasan Teori

Manajemen perubahan yang efektif telah menjadi, dalam perbankan syariah sekalipun, sebuah isu utama dalam dunia perbankan, karena banyak organisasi yang menghadapi tantangan untuk beradaptasi secara cepat dalam suatu lingkungan komersial yang bergolak. Di dalam lingkungan yang tepat, upaya-upaya setiap karyawan dapat dimanfaatkan untuk tujuan tersebut, dengan memberdayakan setiap individu dan mendorong kontribusi mereka sehari-hari untuk menyelesaikan tantangan bisnis di dunia perbankan dan melakukan pengembangan organisasi melalui upaya kolektif yang konstruktif. Perubahan ini harus dilihat sebagai peluang, bukan sebagai ancaman. Respon yang adaptif harus didorong sebagai bagian etika bisnis yang sehat. Komitmen terhadap pemikiran yang orisinal dengan tujuan untuk menemukan cara merespon dalam lingkungan yang selalu berubah, perlu direfleksikan dalam strategi bisnis dan dalam keseluruhan operasi.¹²

Terkait dengan pemaparan di atas bagaimana selayaknya sebuah organisasi, dalam hal ini adalah perbankan Syariah mampu berjalan dengan baik, maka sudah menjadi kepatutan bahwa peran kepemimpinan yang mumpuni wajib dimiliki oleh sebuah organisasi perbankan. Kepemimpinan yang kuat itu adalah

¹² Stevens, M. *Mengatasi Masalah secara Kreatif*. (Terjemahan Hari Wahyudi). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002, hlm. 26. (Buku asli diterbitkan tahun 1996).

kepemimpinan yang memiliki visi yang jelas, baik dalam arti substansi maupun dalam arti singkatan. Makna visi secara substansi adalah cita-cita masa depan yang menantang untuk diwujudkan. Sedangkan arti visi atau *vision* berdasarkan singkatannya adalah *vision*, *inspiration* (memberi ilham), *strategy orientation* (orientasi jangka panjang), *integrity*. *Organizational sophisticated* (memahami dan berorganisasi dengan canggih), dan *Nurturing* (memelihara keseimbangan dan keharmonisan antara tujuan organisasi dengan tujuan sumber daya insani (SDI) yang dimiliki agar menjadi lebih merasa memiliki organisasi dan lebih produktif, dan menyelaraskan keinginan dan tujuan nasabah atau *stakeholders*. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mampu berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok, sehingga orang-orang tersebut berusaha mencapai dengan sungguh-sungguh.¹³ Dengan pengertian itu dapat dipahami bahwa kepemimpinan itu terkait dengan organisasi, pengikut atau bawahan, pemimpin, peraturan dan alat-alat kerja.

Pola Kepemimpinan. Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial, di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi¹⁴. Dalam proses kepemimpinan akan terlihat pola kepemimpinan yang dijalankannya sebagai pemimpin, kadang pola digunakan dan berpindah kepada pola lain, dan kadang pula pola jenis kepemimpinan menggunakan beberapa pola (*mix*) namun cenderung karakteristik pola melihat pada kecenderungan mana yang

¹³ Sunindia dan Ninik Widiyanti, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993). hal.5.

¹⁴ Kreitner Robert, Kinicki Angelo., *Organizational Behavior (Terjemahan) Buku 1*, Edisi Kelima, (Jakarta: Salemba Empat, 2005). hal.299.

lebih dominant, dan ini akan menjadi petunjuk tipe atau pola kepemimpinan yang mana yang akan dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Setiap organisasi sangat membutuhkan sumber daya manusia yang handal untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka suatu organisasi memerlukan pemimpin atau manajer yang mampu mengelola sumber daya manusia yang ada didalam organisasi yaitu karyawan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi maka pemimpin atau manajer akan membagi tugas pada setiap karyawan sesuai dengan fungsi dan jabatannya dalam organisasi. Tugas yang diberikan pemimpin atau manajer bagi karyawan merupakan sebuah tanggungjawab yang harus dilaksanakan secara tulus dan dengan sungguh-sungguh agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Tujuan organisasi akan tercapai pada suatu perusahaan maupun organisasi bisnis jika tingkat kinerjanya tinggi. Menurut Rivai¹⁵ kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Seorang pemimpin harus mampu memperhatikan serta berusaha untuk mempengaruhi dan mendorong karyawannya agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Seorang pemimpin atau manajer harus menerapkan pola kepemimpinan yang tepat, sesuai dengan kondisi yang sedang dihadapi.

¹⁵ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005). hal.309.

Menurut Heidjrahman dan Suad Husnan¹⁶ berbagai pola kepemimpinan antara lain: pertama *the autocratic leader* atau pemimpin otokratik yaitu seorang pemimpin yang otokratik menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan, dan untuk mengarahkan, memberi motivasi dan mengawasi bawahannya terpusat ditangannya, kedua *the participative leader* atau pemimpin partisipatif yaitu apabila seorang pemimpin menggunakan gaya partisipatif ia menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi, dan ketiga *the free rein leader* yaitu apabila pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada para bawahan, dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri di dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Menurut Heidjrahman dan Suad Husnan (2000: 219) dalam hubungannya dengan kinerja dijelaskan bahwa pola kepemimpinan seorang manajer berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, pemilihan pola kepemimpinan yang benar disertai upaya kerja eksternal dan internal yang diterapkan sesuai dengan keinginan karyawan maka akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi. Dalam Islam sendiri kepemimpinan memiliki tempat yang sangat istimewa, sebagaimana Toto Tasmara mengungkapkan bahwa kepemimpinan memiliki kemampuan memainkan peran (*role*) sebagai kehadiran dirinya memberikan pengaruh kepada lingkungannya. Dengan demikian Islam menempatkan masalah kepemimpinan sebagai masalah yang sangat penting. Oleh

¹⁶ Heidjrahman dan Suad Husnan, Manajemen Personalia, (Yogyakarta, BPFE, 2000). hal 121.

karena itu sebagai ummat Islam wajib ain mengikuti petunjuk Islam dalam memilih seorang pemimpin.

Dalam Islam sendiri memiliki beberapa kriteria yang menjadi landasan kepemimpinan:

- a. Kepemimpinan haruslah orang yang beriman
- b. Pemimpin harus orang yang adil dalam bidangnya sebagaimana dalam hadis Nabi:
- c. Pemimpin juga harus orang yang dapat diterima bawahannya, sebagaimana hadis Nabi:¹⁷
- d. Pemimpin harus bisa mengupayakan terwujudnya kemaslahatan (*aspiratif*)
- e. Pemimpin tidak boleh arogan dan otoriter, seorang pemimpin harus mengedepankan hubungan keharmonisan dengan bawahannya, sebagai etika struktural dengan memahami prinsip mendahulukan pihak lain atas diri mereka, walaupun mereka sendiri dalam kebutuhan¹⁸
- f. Sebagai manusia biasa yang tidak mungkin steril dari kesalahan, maka pemimpin harus bersedia dikoreksi (korekasi dan reformis)¹⁹
- g. Setiap kualitas mental dan intelektual tersebut, agar menjalankan kepemimpinannya, ia juga harus kuat sebagaimana diriwayatkan dalam sebuah hadis:

¹⁷ Salim bahreisy, *Tarjamah Riyadussalihin*, , (Bandung, PT Al-Ma'arif, 1987). hal. 496.

¹⁸ Lihat Surat al Hasyr : 9.

¹⁹ Q.S Jin (72): 16.

Memperhatikan beberapa kriteria dan berbagai karakter kepemimpinan dalam Islam diatas, dapat dikatakan bahwa semuanya merupakan nilai-nilai kepemimpinan yang harus dimiliki oleh pemimpin. Sehingga ketika nilai kepemimpinan itu dirasakan oleh karyawan, maka penting kiranya produktivitas kerja menjadi salah satu pokok tujuan suatu perbankan. Maka untuk khusus perbankan syari'ah

G. Metodologi Penelitian

1) Jenis dan Sifat Penelitian

Penelitian ini mengenai pengembangan kompetensi perbankan syari'ah melalui "kepemimpinan" merupakan suatu penelitian yang bersifat kualitatif, yaitu menitikberatkan pada penelitian studi kasus dengan penelitian lapangan. Hal ini dilakukan untuk dapat menjawab tujuan penelitian tersebut. Laporan hasil penelitian lapangan diharapkan dapat memberikan gambaran atau uraian yang bersifat deskriptif kualitatif. Disebut deskriptif, karena hasil yang diharapkan dalam penelitian ini dapat menggambarkan secara menyeluruh dan sistematis mengenai fakta-fakta yang berkaitan dengan "Pola Kepemimpinan Islam dalam Perbankan Syariah Studi Kasus di Bank Kaltim Syariah Cab Balikpapan".

2) Jenis data, digunakan adalah data primer dan data sekunder dimana data yang digunakan adalah :

- a. Teori-teori yang diambil peneliti dari berbagai literatur
- b. Hasil wawancara langsung dengan karyawan, penyelia dan pimpinan cabang Bank Kaltim Syariah Cab.Balikpapan

- c. Pengamatan langsung (observasi) pada perbankan syariah
 - d. Literatur lain seperti buku, artikel, jurnal, majalah, internet dan lain-lain yang dapat mendukung data penelitian.
 - e. Batasan penelitian difokuskan pada pola kepemimpinan Islam pada perbankan syari'ah.
- 3) Teknik pengumpulan data sendiri terdiri atas wawancara (*in depth interview*), observasi dan dokumentasi
- 4) Analisa Data

Data yang telah dikumpulkan baik dari penelitian kepustakaan maupun penelitian lapangan dianalisis secara kualitatif dengan metode diskriptif kualitatif yaitu metode penyajian suatu data dalam bentuk uraian secara sistematis dan menggambarkan keadaan yang sebenarnya di lapangan. Metode analisis data dengan cara mengelompokkan, dan menyeleksi data lalu di hubungkan dengan teori-teori yang diperoleh dari studi kepustakaan sehingga diperoleh jawaban atas permasalahan yang diajukan. Dalam menganalisis data yang ada digunakan cara berpikir induktif yaitu menyimpulkan hasil penelitian dari hal yang sifatnya khusus ke hal yang sifatnya umum.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pola Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dengan kepemimpinan yang benar, maka yang diharapkan adalah meningkatnya kualitas perusahaan pada tingkat target yang diinginkan. Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas mengenai kepemimpinan maka penulis akan mengemukakan beberapa pengertian antara lain:

Kepemimpinan adalah suatu seni tentang cara untuk mempengaruhi orang lain kemudian mengarahkan keinginan, kemampuan dan tujuan mereka untuk mencapai tujuan si pemimpin. Dalam organisasi, kepemimpinan itu merupakan seni untuk mempengaruhi bawahannya baik individual ataupun kelompok.¹

Lebih jauh, dalam bukunya bukunya “*The Art of Leadership*” Ordway Tead yang dikutip oleh Kartini Kartono² mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

¹ Ibnu Syamil, *Pokok-Pokok Organisasi dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1994). hal. 138.

² Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, cet 11, (Jakarta, Penerbit PT. Rajawali Grafindo Persada, 2003). hal.49.

Peneliti lainnya seperti Howard H. Hoyr³ mengartikan kepemimpinan sebagai sebuah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, termasuk ke dalamnya kemampuan membimbing orang. Kimball Yeung⁴ menyatakan, kepemimpinan sebagai bentuk dominasi yang didasari kemampuan pribadi yang sanggup mendorong/ mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptasi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Lebih jauh, Ralph M. Stogdill⁵ menyatakan, kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisir dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan. Dengan demikian dari beberapa pandangan atau pendapat-pendapat mengenai kepemimpinan yang pada hakikatnya tidak ada perbedaan yang prinsipil. Akan tetapi satu dengan yang lainnya saling melengkapi atau memperkuat, dan yang terpenting bahwa kepemimpinan itu ada di setiap kelompok baik besar maupun kecil dan memiliki posisi yang strategis di dalam kelompok itu.

Jika dipahami lebih jauh dari uraian diatas, maka pengertian kepemimpinan akan masuk pada terminologi sebagai berikut:

- a. Dalam kepemimpinan selalu berhadapan dengan dua belah pihak. Pihak pertama sebagai pemimpin dan pihak lainnya adalah orang-orang yang dipimpin. Kepemimpinan akan dilihat dari suatu proses atau tindakan untuk mencapai tujuan dengan memberikan pengaruh

³ *Ibid*, hal.49 lihat juga Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004). hal. 245.

⁴ *Ibid*, hal.50.

⁵ Sutarto, *Dasar-Dasar Organisasi*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 1980). hal. 13

kepada yang dipimpin melalui pemberian pengarahan, pemberian dorongan, komunikasi dan lain sebagainya.

- b. Kepemimpinan merupakan gejala sosial, yang berlangsung sebagai interaksi antara manusia di dalam kelompoknya, baik berupa kelompok besar yang melibatkan jumlah orang banyak ataupun sebaliknya. Ini tentunya, sebagai manusia pimpinan dapat juga dipengaruhi oleh yang dipimpinnya, akan tetapi pemimpin yang kuat biasanya banyak mempengaruhi orang lain dari pada dipengaruhi.
- c. Kegiatan memimpin berisi kegiatan menuntun, membimbing memandu, menunjukkan jalan, mengepalasi dan melatih.
- d. Pengertian kepemimpinan yang berbeda sebanyak jumlah orang yang mendefinisikannya, definisi-definisi tersebut memungkinkan adanya klasifikasi secara kasar.

2. Teori Kepemimpinan

a) Teori *Greatman* dan Teori *Bang*

Teori *Greatman* yang usianya sudah cukup tua ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orang tuanya. Seperti yang diungkapkan oleh Bennis dan Nanus⁶ mejelaskan bahwa teori *Greatman* (orang besar) berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori ini melihat bahwa kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau

⁶ Bennis, Warren G. dan Burd, Nanus Terjemahan Victor Purba, *Kepemimpinan Strategi Dalam Mengemban Tanggung Jawab*, (Jakarta : Prehalindo, 1990). hal 3.

karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin. Dengan kata lain para pemimpin menurut teori ini berasal dari keturunan tertentu. Misalnya di negara Indonesia disebut keturunan berdarah biru yang berhak menjadi pemimpin, sedangkan orang lain tidak ada pilihan selain menjadi pihak yang dipimpin. Misalnya pada zaman kerajaan, menurut teori ini bahwa anak raja pasti memiliki bakat untuk menjadi raja sebagai pemimpin untuk rakyatnya. Bennis⁷ juga menyatakan bahwa dalam perkembangan berikutnya, teori kepemimpinan dan bakat cenderung ditolak dan lahirlah teori *Big Bang*. Teori kepemimpinan yang baru di zamannya itu menyatakan bahwa suatu peristiwa besar menciptakan atau dapat membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini mengintegrasikan antara situasi dan pengikut organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan atau kerusuhan, pemberontakan, reformasi, yang memunculkan seseorang pengikut atau pendukung dalam artian orang-orang yang menokohkan orang tersebut dan bersedia patuh dan taat pada keputusan-keputusan dan perintah-perintahnya dalam kejadian tertentu.

Pendekatan watak muncul dari teori "*Great Man*" sebagai cara untuk mengidentifikasi karakter kunci dari pimpinan sukses. Telah dipercaya bahwa melalui pendekatan ini bapak kepemimpinan yang utama dapat dipetakan dan watak tersebut dapat dipetakan dan dengan watak tersebut dapat diambil dan dipilih dan dibentuk sebagai pihak yang menduduki posisi pemimpin. Pendekatan

⁷ Bennis, *Kepemimpinan Strategi dalam mengemban Tanggungjawab*, hal.3.

ini merupakan langkah umum dalam dunia militer dan masih digunakan untuk menyeleksi calon komandan.

b) Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian (*Trait Theories*)

Teori ini hampir sama dengan teori *Greatman*, meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seorang pemimpin. Teori *Greatman* menekankan bakat dalam arti keturunan, bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memiliki *kromosom* (pembawa sifat) dari orang tuanya sebagai pemimpin. Dari pertemuan sel telur (*ovum*) di dalam rahim seorang calon ibu dengan *spermatozoid* seorang calon ayah terdapat gen-gen yang berisi *kromosom* (pembawa sifat) berupa bakat yang diwariskan pada seorang anak. Di antaranya terdapat bakat pemimpin yang dominan. Contoh yang populer pada zaman kerajaan adalah seorang anak raja diasumsikan memiliki bakat dari ayahnya untuk menjadi raja sebagai seorang pemimpin.

Sedang teori sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi bahwa seseorang bisa menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya bukan seorang pemimpin. Teori ini mempunyai pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimiliki, baik secara fisik maupun psikologis. Dengan kata lain teori ini berasumsi bahwa keefektifan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat, kepribadian tertentu yang tidak saja bersumber dari bakat, tetapi juga yang diperoleh dari pengalaman dan hasil belajar.

Sifat-sifat itu menurut Thoha⁸ mengatakan bahwa ada empat sifat umum yang efektif, terdiri dari: (1) kecerdasan (2) kedewasaan dan keluasan pandangan sosial (3) motivasi dari dan dorongan (4) sikap-sikap hubungan sosial. Demikian pula seperti yang diungkapkan Hersey dan Blanchard⁹ menemukan karakteristik pemimpin yang sukses terdiri dari (1) cerdas, (2) trampil secara konseptual, (3) kreatif, (4) diplomatis dan taktis, (5) lancar berbicara, (6) memiliki pengetahuan mengenai tugas kelompok, (7) persuasif, (8) memiliki ketrampilan sosial.

Rivai¹⁰ menyatakan bahwa Islam juga menawarkan konsep mengenai teori kepemimpinan tersebut, kepemimpinan tentang teori sifat atau ciri kepribadian yang telah dikemukakan pada 15 abad yang lalu. Teori sifat itu dinyatakan dalam kepribadian Nabi Muhammad SAW sebagai Rasul Allah dan pemimpin yang patut diteladani oleh umatnya. Karakteristik dimaksud adalah;

- a. *Sidiq* (benar), yakni pemimpin selalu berkata, bersikap, berbuat atau berlaku benar, berpihak pada kebenaran dan membela kebenaran.
- b. *Amanah* (terpercaya), yakni dapat dipercaya, mampu memelihara kepercayaan rahasia orang lain, tidak menyalahgunakan kepercayaan orang lain, tidak menyembunyikan atau mengurangi segala sesuatu yang harus disampaikan pada umatnya.

⁸ Thoha Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: Rajawali Press, 1995). hal. 251-252.

⁹ Heresy, Paul, Balncard, Ken, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendetayagunaan Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 1992), hal. 98.

¹⁰ Muh. Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2004). hal. 15.

- c. *Tabligh* (menyampaikan), yakni mengkomunikasikan dan menyampaikan informasi yang perlu dan harus diketahui umatnya tanpa ditutup-tutupi, atau disembunyikan.
- d. *Fatanah* (Cerdas), yakni mampu memahami ajaran dari Allah SWT dan menyelesaikan masalah-masalah yang di hadapi umatnya, bijaksana dan adil. Maksud (bebas dari dosa) dalam arti tidak berbuat kesalahan pada manusia baik dengan tidak bersikap dan berperilaku melanggar nilai-nilai ajaran agamanya.

Dari berbagai pendapat mengenai teori sifat atau karakteristik pemimpin. Penulis menyimpulkan ada empat sifat atau karakteristik pemimpin yang utama. Keempat karakteristik tersebut adalah;

- a. *Inteligensi* (kecerdasan) yakni, pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya, pada umumnya lebih cerdas dari pada pengikutnya.
- b. *Kematangan dan keluasan pandang sosial*, yakni pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya pada umumnya lebih matang emosinya dari pada pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi kritikal (sulit dan bermasalah). Di samping itu memiliki kemampuan pula dalam melakukan sosialisasi dengan orang lain, khususnya anggota organisasi serta memiliki keyakinan, kepercayaan diri yang cukup tinggi.
- c. *Memiliki motivasi dan keinginan berprestasi*, yakni pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pada

munnya memiliki dorongan yang besar dari dalam dirinya untuk dapat menyelesaikan sesuatu secara sukses.

- d. Memiliki kemampuan hubungan manusiawi, yakni mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat tergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya. Para pemimpin itu selalu mampu memahami orang lain dan berorientasi pada anggota organisasi (pengikut/bawahannya)

c) Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

Setelah pada tahun limapuluhan teori sifat kepemimpinan semakin tidak populer, studi mengenai kepemimpinan diarahkan pada perilaku pemimpin. Studi-studi tersebut menghasilkan satu teori baru di zamanya yang disebut teori Perilaku (*Behavior Theories*) Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan adalah untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti juga teori ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasinya, sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi

pekerjaan bawaannya, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan hukuman.¹¹

Dari uraian singkat di atas yang dimaksud perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehubungan dengan itu apabila perilaku kepemimpinan ditampilkan berupa tindakan tegas, keras, sepihak, tertutup pada kritik dan saran, mengancam setiap pelanggaran atau kesalahan anggota organisasi dengan sanksi atau hukuman yang berat, maka disebut sebagai gaya kepemimpinan otoriter. Sebaliknya pemimpin yang berperilaku dalam memberikan pengaruh dilakukan secara simpatik, interaksinya berlangsung timbal balik (dua arah), menghargai pendapat, saran dan kritik, mengajak, memperhatikan perasaan, membina hubungan yang serasi, maka disebut gaya kepemimpinan demokrasi.

d) Teori Kontingensi (*Contingency Theories*)

Organisasi terbentuk karena sejumlah orang yang sama kepentingan atau kebutuhannya yang terhimpun dalam satu wadah dan menyelenggarakan kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan bersama sebagai tujuan organisasi. Banyak organisasi yang kepentingannya berbeda satu sama lain, sehingga setiap organisasi memiliki ciri-ciri khusus yang berbeda pula. Dari teori-teori kepemimpinan yang telah diuraikan terdahulu kebanyakan berpandangan

¹¹ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003). hal. 81.

bahwa untuk mengelola organisasi dapat dilakukan dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal dalam segala situasi.

Oleh karena itulah timbul respon terhadap teori-teori kepemimpinan tersebut. Dengan kata lain tidak mungkin setiap organisasi terus berkembang menjadi semakin besar atau jumlah anggotanya semakin banyak. Setiap situasi dan dalam mengelola anggota organisasi terus tidak sama kepribadian, latar belakang, tingkat kecerdasannya tidak mungkin dikelola dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal. Respon yang timbul berfokus pada pendapat bahwa dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan perilaku atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula. Seperti halnya gaya kepemimpinan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi seorang pemimpin, maka teori ini disebut juga pendekatan atau teori situasional atau pendekatan teori Kontingensi (*Contingency Approach*). Contoh sederhana Misalnya: perilaku atau gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas, ternyata sangat diperlukan oleh seorang pemimpin yang menghadapi situasi anggota organisasi atau pegawai yang malas, sering bolos, pekerjaannya tidak pernah selesai pada waktu yang tepat, lamban dalam bekerja, sering menolak perintah atau membangkang, hanya bekerja jika diperintah dan lain-lain.

Sedang kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar atau dengan anggota organisasi atau bawahan, dapat diimplementasikan oleh seorang pemimpin apabila menghadapi situasi bawahan yang rajin, cerdas, menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang tepat, bekerja tanpa menunggu perintah, tetap bekerja tanpa ditunggu. Dan uraian-uraian singkat di atas berarti teori Kontingensi atau

kepemimpinan situasional merupakan penolakan terhadap teori-teori kepemimpinan sebelumnya yang memberlakukan asas-asas teori-teori umum untuk semua situasi. Teori ini berpendapat bahwa tidak ada satu jalan kepemimpinan terbaik untuk mengurus dan mengelola dan mengurus satu organisasi. Dari uraian di atas ternyata kepemimpinan itu melihat kondisi, tidak bisa satu teori di gunakan kesemua keadaan.

3. Pola Kepemimpinan

Dalam kamus Bahasa Indonesia Kontemporer pola diartikan sebagai model, contoh, pedoman, rancangan, dasar kerja.¹² Pola atau jenis kepemimpinan dapat diartikan sebagai tipe kepemimpinan, yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi, pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi/ bawahannya. Sehubungan dengan itu Agus Dharma (1984:37) mendefinisikan bahwa Pola kepemimpinan adalah gaya tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain. Definisi yang sama diketengahkan juga oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1988:1) yang mengatakan bahwa pola kepemimpinan adalah gaya perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya.¹³

¹² Yacub M. Dahlan, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, (Surabaya: Arloka 2000), hal.55.

¹³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), hal. 115.

4. Syarat-Syarat dan sifat Kepemimpinan

Untuk menjadi seorang pemimpin yang sukses tidaklah mudah. Kesuksesan pemimpin dalam tugasnya tergantung pada sejauh manakah dia memiliki kualifikasi kepemimpinan. Ada sejumlah sifat bawaan yang terkadang sangat membantu mengembangkan potensi –potensi kepemimpinan seorang sampai pada kadar tertentu, akan tetapi sifat dan keperibadian seorang pemimpin harus didukung oleh potensi dan kemampuan orang lain.

Mar'at mengatakan bahwa pada dasarnya deskripsi tingkah laku pemimpin disebut *leadership Traits* pada umumnya factor-faktor yang akan dipertimbangkan adalah:¹⁴

- a. Keadaan Fisik dan Konstitusionalnya, misalnya kesehatan dan penampilan
- b. Kecerdasan
- c. Kepercayaan diri
- d. Penyesuaian diri
- e. Kemampuan dalam meliputi inisiatif dan ambisinya
- f. Keperibadian optimism, mampu mengungkapkan sesuatu secara baik, memiliki originalitas, keterbukaan. Gembira dan merasa dirinya yakin.
- g. Sifat-sifat situasional yang berarti partisipasi sosial dalam situasi apapun dapat menyesuaikan.

Syarat–syarat kepemimpinan yang lebih rinci di kemukakan oleh George Terry seperti dikutip Abdul Syani sebagai berikut:¹⁵

¹⁴ Mar'at, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983). hal.18-19.

1. Penuh energi baik rohani maupun jasmani dan dapat bergiat terus menerus
 2. Mempunyai stabilitas dalam emosi dan perasaan
 3. Mempunyai pengetahuan yang luas tentang hubungan manusia
 4. Keinginan menjadi pemimpin harus menjadi daya dorong untuk muncul dari dalam dan tidak di desakkan dari luar
 5. Mempunyai kemahiran dalam mengadakan komunikasi baik lisan maupun tulisan
 6. Mempunyai kecakapan mengajar
 7. Mempunyai kemahiran dalam bidang sosial
 8. Mempunyai kecakapan dalam bidang teknis
- 5. Tanggung Jawab dan Peran Pemimpin**

Tanggung jawab dalam Islam memiliki 2 (dua) bagian, yaitu tanggung jawab umum dan tanggung jawab khusus. Tanggung jawab khusus berhubungan dengan orang perorang dengan segala konsekuensinya dan hukum yang bersifat personal, sedangkan tanggung jawab umum yang memiliki cakupan luas meliputi segenap masyarakat serta segala konsekuensinya dan hukum yang timbul darinya.¹⁶

Beranjak dari pemahaman tentang konsep tanggungjawab di atas pemimpin mempunyai tanggung jawab lebih dibanding orang yang dipimpin, bahwa seorang pemimpin adalah orang yang diberi amanah memimpin orang lain dengan hak kekuasaan dan keputusan padanya, seorang pemimpin bertanggung jawab atas

¹⁵ Abdul Syani, *Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Bina Aksara, 1987), hal. 22.

¹⁶ Fathi Yakan, *Problematika Dakwah dan Para Da'i*, (Solo: Era Intermedia, 2004). hal.

dirinya ia harus mempersiapkan diri agar mampu melaksanakan dengan baik. Kemudian diberi kepercayaan untuk memimpin orang lain dan melaksanakan tugas-tugas yang diamanahkan kepadanya. Dalam dijelaskan sebagaimana perumpamaan Muhammad Qutub tentang – an-nafsu al-insaniyah-perumpamaan ini terdiri atas lima hal yang berkisar pada hakekat manusia dan perannya dalam kehidupan dan kekuatannya serta batasan kekuatan, juga lemahnya manusia serta tabiatnya adalah a)Manusia itu merupakan makhluk yang individual yang akhlaqnya perlu diterjemahkan dengan penerangan. b)Manusia punyai peran yang penting dalam kehidupan untuk merealisasikan khilafah c)Manusia dibekali kekuatan d)Dalam diri manusia itu ada kelemahan jelek dalam menyukai syahwat, melupakan janji dan melupakan petunjuk. e)Manusia itu merupakan makhluk mempunyai kecintaan ganda (antagonistik)¹⁷

Seorang pemimpin memainkan peranan yang sangat dominan dalam kehidupan organisasi, peranan yang sangat dominan karena perlu di bimbing, dibina diarahkan dan digerakkan sedemikian rupa sehingga mau dan mampu mengerahkan tenaga, waktu, dan keterampilannya bagi kepentingan organisasi.¹⁸. Peranan kepemimpinan dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok:¹⁹

- 1) Fungsi Utama
 - a. Pemimpin sebagai pemandang, ia memiliki pandangan ke masa datang dan menyampaikan keyakinannya kepada kelompoknya.

¹⁷ Dr Nabil 'Izet Musa, Nazariyat al-Suluk al-Tanzimi Min Manzur Islami dalam al Minhajiyah al-Islamiyah wa al-'Ulum al-Sulukiyah wa al-Tarbawiyah (Buhus wa Munaqasyat al-Mu'tamar al-'Alami al-Robi'li al-Fikr al-Islami, bagian 2 Minhajiyat al-'Ulum al-Islamiyah cet.1,1412H/1992M.Herdon, USA, al-Ma'had al-'alami li al-Fikr al-Islami,hal 331-403.

¹⁸ Sondang P. Siagin, *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003). hal. 5.

¹⁹ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, (Yogyakarta: BPF, 1995), hal. 94-95.

- b. Kepemimpinan sebagai eksekutif: dia menentukan sasaran kelompok dan mengarahkan serta mengkoordinasikan kegiatan kelompok dalam mencapai sasaran tersebut.
 - c. Pemimpin sebagai perencana: dia menentukan bagaimana kelompoknya harus mencapai sasaran
 - d. Pemimpin sebagai pembuat kebijaksanaan: dia berperan dalam merumuskan kebijakan dalam bentuk petunjuk yang berkesinambungan mengenai apa yang dikerjakan kelompok.
 - e. Pemimpin sebagai tenaga ahli: dia memiliki pengetahuan dan informasi yang diperlukan kelompok.
 - f. Pemimpin sebagai pengendali hubungan dalam kelompok dia menentukan bagaimana kelompok tersebut diatur dan mempengaruhi bagaimana orang dalam bekerja bersama sama
 - g. Pemimpin sebagai pemberi penghargaan dan hukuman: dia memiliki kekuatan untuk memberi penghargaan dan hukuman dan arena itu melakukan pengendalian terhadap anggota kelompok.
- 2) Fungsi Hiasan
- a. Pemimpin sebagai panutan: dia berfungsi sebagai contoh perilaku bagi anggota kelompoknya
 - b. Pemimpin sebagai symbol kelompok: dia menjadi titik pusat bagi kesatuan kelompok
 - c. Pemimpin sebagai ayah angkat: dia menjadi obyek isentifikasi atau bahkan kepatuhan.

- d. Pemimpin sebagai kambing hitam: dia dapat menjadi sasaran kelompok yang kecewa.

6. Tipologi Kepemimpinan

Tipologi kepemimpinan menurut Robert House dalam Abi Sujak,¹⁹ berdasarkan asumsi bahwa kepemimpinan yang efektif meleibatkan penyeleksian gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan variabel situasi tertentu. Variabel tersebut meliputi, kemampuan karyawan untuk mengerjakan tugas, kebutuhan yang ada padanya, serta karakter tugas.

Secara teoritis ada banyak tipe kepemimpinan yang telah diungkapkan oleh para ahli, ada dua hal pendekatan dari tipe kepemimpinan. *Pertama*, dari segi system yang dibangun, dan *kedua*, dari segi komunikasi. Tipe kepemimpinan dari segi sistem yang dibangun adalah:

a) Tipe Pengayom (*Headmanship*)

tipe pengayom ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin selalu bersedia melakukan segala sesuatu untuk kepentingan organisasinya. Ia menjadi tumpuan harapan, karena mampu mengayomi anggotanya. Pemimpin juga selalu berada paling depan dalam melindungi membela dan memperjuangkan kepentingan anggota , baik secara perseorangan maupun secara keseluruhan.

b) Tipe Kepemimpinan Bebas (*Laizzes Faire*)

¹⁹ Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer*. (Jakarta: Rajawali Press, 1990). hal.18.

²⁰ ibid

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin ini hanya mengfungsikan dirinya sebagai penasihat.

c) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki keperibadian dengan berbagai aspek, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan dalam setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Tipologi kepemimpinan dari aspek penerapan komunikasi adalah:

- a. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Dengan karakteristik: Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang, dan pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahannya berusaha

mencapai tujuan tersebut seoptimal mungkin, serta pemimpin menunjukkan rasa percaya diri kepada bawahannya bahwa mereka akan dapat memenuhi tuntutan pemimpinnya.

- b. Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*). Dengan karakteristik: pemimpin memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pemimpinnya, dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bagaimana untuk dapat melaksanakan suatu tugas. Dengan tipologi ini berarti bahwa pemimpin berorientasi pada hasil.
- c. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*). Dengan karakteristik: pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan masukan dan saran-saran dalam rangka pengambilan keputusan.
- d. Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*). Dengan karakteristik: usaha pemimpin untuk mendekatkan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan perasaan bawahannya. Dari teori di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa Tipologi kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Tipologi kepemimpinan yang baik juga akan mendukung terciptanya iklim kerja yang menyenangkan bagi para karyawan, sehingga motivasi kerja karyawan akan meningkat. Peningkatan motivasi kerja pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga perusahaan dapat mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

Miftha Thoaha²¹ mengemukakan tipologi kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang bisa lihat. Sedangkan menurut Fandi Ciptono dan Anastasia Diana²² menguraikan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan. Dari uraian tersebut tentunya yang terpenting adalah adanya usaha untuk menyalurkan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang akan dipengaruhi. Dalam kenyataannya masih banyak kedua belah pihak tidak dapat menyatukan persepsinya masing-masing terhadap kebutuhan bersama dalam konteks mencapai tujuan, sehingga tidak jarang muncul konflik yang menghambat jalannya organisasi.

7. Kompetensi Kepemimpinan dalam Islam

Ada dua pengertian kepemimpinan yang dimaksud sebagai kompetensi

a. Pengertian Spritual

Istilah pemimpin dalam bahasa arab pemimpin berarti khalifah. Akan tetapi perkataan khalifah yang telah banyak disinggung dalam uraian-uraian terdahulu pada dasarnya adalah pengganti atau wakil. Pemakaian khalifah setelah Rasulullah wafat, terutama bagi khalifah Khulafaurrasidiin, khalifah juga disebut “amir” yang jamaknya adalah *umara*, disebut juga penguasa. Oleh karena itu dua perkataan itu dalam bahasan Indonesia disebut pemimpin, yang cenderung

²¹ Miftha Thoaha, *Perilaku Organisasi*. Cetakan keenam. (Jakarta: Raja Grafindo. Persada. 1993).hal. 297

²² Fandy Tjiptono, dkk, *Total Quality Management*, edisi revisi, (Yogyakarta: Andi, 2000). hal. 85

berkonotasi sebagai sebagai pemimpin formal. Konotasi tersebut terlihat pada bidang yang dijelajahi di dalam tugas pokoknya, yang menyentuh tidak saja aspek-aspek keagamaan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Namun tidak dapat disangkal bahwa perkataan khalifah di dalam Al-Qur'an mencakup pula maksud Allah untuk menyatakan pemimpin yang bersifat non formal. Sehubungan Allah telah menjelaskan dalam al-Qur'an²³ yang menyatakan bahwa pemimpin tidak sekedar menunjuk pada khalifah pengganti rasulullah, tetapi adalah penciptaan Nabi Adam dan anak cucunya yang disebut manusia dan dibebani tugas untuk memakmurkan bumi. Tugas yang disandangnya itu menempatkan manusia sebagai pemimpin, yang menyentuh dua hal penting dalam kehidupannya di muka bumi. Tugas pertama adalah menyeru dan menyuruh orang lain berbuat amar ma'ruf. Sedang tugas yang kedua adalah melarang atau menyeru orang lain untuk meninggalkan yang mungkar. Dengan kata lain tugas manusia adalah melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan Allah dalam semua aspek kehidupannya, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama di dalam sebuah masyarakat.

Kedua tugas tersebut dimaksudkan Allah Swt dalam kalimat yang berbeda seperti telah dikatakan di atas, bahwa setiap manusia sebagai pemimpin berkewajiban memakmurkan bumi, dengan berbuat amal kebaikan bagi dirinya sendiri, orang lain dan lingkungan sekitar, baik

²³ Al-Baqarah (2): 30.

yang bernyawa maupun yang tidak bernyawa. Manusia diciptakan sebagai khalifah atau pengganti merupakan makhluk Allah yang mewakili Allah di dalam melaksanakan kepemimpinan melalui kegiatan yang di ridhai. Kerjasama yang diciptakan melalui kepemimpinan yang bersifat seperitua, yang membuka peluang bagi manusia untuk menunaikan tugas kekhalifahannya itu, berarti juga sebagai rintisan jaan untuk dalam mempertanggungjawabkan setiap pikiran, sikap dan perilaku yang wajib disampaikan dihadapan-Nya. Dengan kata lain dalam kepemimpinan maupun orang lain yang dipimpin ikut memikul tanggung jawab.²⁴ Ayat al-Qur'an telah memberikan informasi yang sangat jelas. Informasi yang pertama merupakan penegasan bahwa orang yang beriman dan menyeru orang lain kepada Allah adalah pemimpin yang paling tepat untuk di ikuti. Informasi kedua menekankan bahwa apa yang dilakukan oleh para pemimpin tersebut, pastilah kepemimpinan Allah dan Rasul-Nya. Informasi yang ketiga bersifat menegaskan lagi bahwa orang-orang yang membenci, menentang dan menolak kepemimpinan Allah dan Rasul-Nya diwujudkan melalui orang-orang yang berada dalam kesesatan yang nyata.

b. Pengertian Empiris

Kepemimpinan adalah kegiatan manusia dalam kehidupan bermasyarakat, dalam sejarah kehidupan manusia sudah banyak

²⁴ Al-Ahqaf (46): 31-32.

pengalaman kepemimpinan yang dapat dipelajari. Pengalaman itu perlu dianalisis, untuk mendapatkan butir-butir yang berharga dan dapat dimanfaatkan dalam usaha mewujudkan kepemimpinan yang efektif pada masa sekarang dan masa yang akan datang. Pengertian seperti yang dimaksudkan diatas adalah usaha untuk memahami kepemimpinan empiris. Kepemimpinan secara epistemology berasal dari kata dasar pimpin yang berarti bimbing, kepala, tua, kemudian kata pimpin ini mendapat awalan “me” menjadi memimpin yang berarti memimpin, menuntun, menunjukkan jalan, membimbing, menunjukkan jalan, membimbing, mengetahui, mengepalai, memandu dan melatih dalam arti didik dan mengajari agar bisa mengerjakan sendiri. Kata pemimpin (benda) yang berarti orang yang memimpin, kemudian kata pemimpin menjadi awalan “ke” dan akhiran “an” menjadi kepemimpinan (kerja) yang bermakna perihal pemimpin, cara memimpin.²⁵ Perkataan pemimpin sendiri menunjukkan makna kegiatan, sedangkan yang melaksanakannya disebut pemimpin. Dengan kata lain pemimpin adalah orang yang mengepalai, mengetahui, membimbing, menunjukkan jalan. Kemudian kata ini berkembang menjadi kepemimpinan dengan mendapatkan tambahan awalan “ke” dan akhiran “an”, sehingga perkataan kepemimpinan menunjukkan pada semua perihal baik orang yang memimpin dan

²⁵ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi ke-2, (Jakarta: Balai Pustaka, 1996). hal.769.

juga kegiatan memimpinya.²⁶ Sedangkan pengertian kepemimpinan secara umum dapat penulis uraikan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah pangkal utama dan pertama penyebab dari pada kegiatan proses atau kesediaan untuk mengubah pandangan atau sikap mental, fisik dari pada kelompok orang-orang, baik dalam hubungan formal maupun informal
- b. Kepemimpinan adalah kegiatan manusia dalam hidup bermasyarakat²⁷ merupakan proses yang berisikan rangkaian kegiatan yang saling mempengaruhi, berkesinambungan dan terarah pada satu tujuan.
- c. Menurut Soejono Soekanto pimpinan adalah seorang atau kelompok orang yang mendapatkan kepercayaan dari masyarakat sebagai pelopor perubahan.²⁸



8. Karakteristik Kepemimpinan yang Efektif

Ada beberapa hal yang harus dimiliki pemimpin jika ingin mencapai target yang tepat. Pertama efisiensi dan kedua adalah efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan pemimpin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar, seorang manajer (pemimpin) yang efisien adalah seorang yang mencapai keluaran yang lebih (hasil, produktivitas dan performan) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin dan waktu) yang digunakan. Sedangkan efektifitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan tepa untuk

²⁶ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1993), hal. 28.

²⁷ *Ibid*, hal. 27.

²⁸ Soerjono Soekanto, *Pokok-Pokok Sosiologi Hukum*, cet-7, (Jakarta: Raja Grafindo, 1994). hal. 107.

mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan kata lain seorang manajer yang efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode yang tetap untuk mencapai tujuan. Dari pengertian efektifitas tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan usaha untuk mencapai ketepatan guna sesuai dengan target yang telah disepakati.

Sedangkan Tannenbaum dan Schmidt,²⁹ mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menyesuaikan diri dan dapat mendelegasikan wewenang secara efektif dengan mempertimbangkan kemampuan anggota bawahan dan tujuan yang hendak dicapai. Pemimpin harus luwes dalam menyesuaikan gaya atau perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang berbeda-beda. Pemimpin dapat memilih kemungkinan perilaku yang dapat digunakannya untuk mempengaruhi anggota organisasinya. Pilihan itu dipengaruhi oleh tiga kekuatan yang saling tarik menarik terdiri dari pemimpin, bawahan dan situasi.

Dari sisi lain Hersey dan Blanchard³⁰ berpendapat bahwa perilaku atau gaya kepemimpinan yang paling efektif berbeda-beda, sesuai dengan kematangan bawahan. Kematangan atau kedewasaan bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional, melainkan keinginan untuk berprestasi. Kesadaran untuk bertanggung jawab dan kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas

Teori kepemimpinan dengan pendekatan situasional, yaitu suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat-sifat bawahan dan situasi dalam menggunakan suatu gaya kepemimpinan

²⁹ Tannenbaum dan Schmidt, dalam Robins, Stephen, *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Hadyana Pujatmaka, 1996), hal. 112.

³⁰ Heresy, Paul, Balncard, Ken, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*, (Jakarta : Erlangga, 1992).hal. 63-64.

tertentu. Pendekatan kepemimpinan ini mensyaratkan pemimpin harus memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Ross Perot seperti yang dikutip M. Tolhah Hasan berkeyakinan bahwa pemimpin yang efektif adalah faktor yang sangat penting, baik menyangkut dalam bidang apapun.³¹ Tentunya kepemimpinan dimaknai sebagai seorang yang berkemampuan menterjemahkan fungsinya dengan perilakunya. Efektifitasnya bukan hanya karena perintah yang menggemma dimana-mana, akan tetapi terlelak pada perilaku yang memperkaya pembicaraan, menterjemahkan tugas kepemimpinannya dalam suasana penuh kehati-hatian dan, ketenangan, sehingga hasilnya pekerjaan semakin maju, produktifitas meningkat, dan target pun dapat tercapai.³²

Namun, ada faktor yang perlu dicermati, walaupun bukan satu-satunya bukti ilmiah, bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang dilandasi dengan modal yang dibawa sejak lahir, akan tetapi ditumbuhkan dan dikembangkan melalui dua jalur, yaitu adanya kesempatan untuk menduduki jabatan dan tersedianya kesempatan yang cukup untuk memperluas pendidikan dan latihan.³³ Jamal Mahdi Menambahkan, faktor penyebab efektifitas itu tidak hanya bergantung pada ciri dari pengetahuan dan intelektualitas, kecakapan khusus, kualitas pengikut, aktifitas pemimpin ataupun juga tugas dari seorang pemimpin akan

³¹ M. Tolhah Hasan, *Prospek Islam dalam Menghadapi Tantangan Zaman*, (Jakarta: Lantabora Press, 1998). hal. 41.

³² Jamal Mahdi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh*, (Bandung: Syamil Cipta Media, 2004). hal. 3.

³³ Sondang P Siagin, *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hal. 8.

tetapi dari seorang pemimpin harus terpenuhi beberapa karakter efektivitas sebagai berikut:³⁴

1. Pemimpin merupakan bagian anggota yang dipandang baik bagi lingkungannya
2. Mengetahui kapasitas masing- masing anggota
3. Mahir berinteraksi dengan mereka
4. Bekerja menciptakan iklim kerja yang penuh toleransi

Untuk tolak ukur efektivitas kepemimpinan dapat diukur dengan mempergunakan tolak ukur yang sesuai dengan jenis dan sifat kelompok yang dipimpin, tolak ukur yang berbeda ini sebenarnya bersumber dari satu tolak ukur yaitu tujuan kelompok.³⁵ Akan tetapi karena sifat dan jenis organisasi/ kelompok berbeda satu dengan yang lain, maka tujuannya pun berbeda.

Pemimpin yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi untuk sementara dikategorikan sebagai kepemimpinan yang efektif.³⁶ Tentunya dibawah ini, secara lengkap akan tergambar karakteristik kepemimpinan secara utuh dan cukup menjadi acuan model kompetensi kepemimpinan yang efektif.³⁷

- a) Dimensi kemampuan pemimpin Mengarahkan (*Direction*) atau dapat disebut *Telling* (Instruksi). Dimensi ini merupakan aktifitas yang berisi tindakan-tindakan pemimpin dalam interaksi dengan anggota

³⁴ Jamal Mahdi, *Menjadi Pemimpin yang Efektif....* Hal. 6.

³⁵ Hadari Nawawi dkk, *kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2004). hal.4.

³⁶ *Ibid*, hal, 5.

³⁷ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gajah Mada Unibersity, 2001). hal. 135.

organisasinya, yang mengakibatkan semuanya berbuat sesuatu di bidangnya masing-masing yang tertuju pada tujuan organisasi. Dimensi ini tidak boleh dilihat dari segi aktivitas pemimpin, akan tetapi nampak dalam anggota organisasinya.

- b) Dimensi tingkat dukungan (*support*) dari anggota organisasinya. Dimensi ini terbentuk keikutsertaan (keterlibatan) anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan melaksanakan tugas-tugas pokoknya.

Hadari Nawawi menjelaskan lebih lanjut bahwa dari dua dimensi tersebut, secara operasional dapat dibedakan enam karakteristik pokok kepemimpinan, kemudian selanjutnya keenam fungsi tersebut dikelompokkan kedalam dua dimensi pengelompokkannya adalah dimensi kemampuan pemimpin di dalam mengarahkan terdiri dari:

- a. Fungsi Instruktif

Ditandai dengan tinggi tugas dan rendah hubungan, komunikasi satu arah. Pemimpin membatasi peranan bawahan dan menunjukkan kepada bawahan apa, kapan, di mana dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pemimpin, yang kemudian disampaikan kepada bawahan.

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, namun harus komunikatif karena sekurang-kurangnya harus dimengerti oleh anggota organisasi yang menerima perintah.

- b. Fungsi konsultatif

Ditandai dengan tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin melakukan komunikasi dua arah dan memberikan motivasi terhadap bawahan. pemimpin mau mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang akan diambil.

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, karena berlangsung dalam bentuk interaksi antara pemimpin dan anggota organisasinya. Fungsi ini dapat diwujudkan pemimpin dalam menghipmunkan bahan sebagai masukan (*input*) apabila akan menetapkan berbagai keputusan penting dan bersifat strategis.

c. Fungsi partisipasi atau *Participating* (Partisipasi)

Ditandai dengan tinggi hubungan dan rendah tugas, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahan. Kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan disamping fungsi ini bersifat dua arah. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin harus berusaha mengaktifkan setiap anggotanya, sehingga selalu terdorong untuk selalu berkomunikasi, baik secara horizontal, maupun vertikal. Setiap anggota didorong agar aktif dalam melaksanakan tugas pokoknya, sesuai dengan posisi/jabatan dan wewenangnya masing-masing. Kondisi partisipasi anggota akan meningkatkan efisiensi penyelesaian masalah, penetapan keputusan dan penyelesaian tugas pokok yang terarah pada pencapaian tujuan.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi adalah fungsi pemimpin dalam melimpahkan sebagian wewenangnya kepada staf pimpinan yang membantunya. Fungsi pendelegasian pada dasarnya berarti persetujuan atau pemberian izin pada anggota organisasi dalam posisi tertentu untuk menetapkan keputusan.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, namun akan lebih efektif jika dilaksanakan melalui komunikasi dua arah. Fungsi ini dilaksanakan melalui kegiatan control atau pengawasan, bimbingan kerja, memberikan penjelasan dan contoh dalam kerja, latihan dilingkungan organisasi lain.

f. Fungsi keteladanan

Para pemimpin adalah tokoh utama dilingkungan masing-masing. Seorang pucuk pimpinan diantara pada pemimpin yang membantunya dan orang-orang yang dipimpin lainnya, merupakan tokoh sentral yang menjadi pusat perhatian. Seorang pemimpin harus menjadi teladan yang baik bagi bawahannya, dan menghiiasi dirinya dengan sifat-sifat terpuji.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan

yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya.³⁸ Melihat kondisi di atas maka manusia sebagai sumber daya yang paling penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dimana bersama unsur lainnya seperti modal, dan bahan baku terkadang merupakan input yang diubah melalui proses manajemen menjadi *output* yang berupa barang atau jasa dalam mencapai tujuan organisasi. Manusia bukan hanya mengkonsumsi produk yang dihasilkan tetapi juga merupakan barang yang utama dalam organisasi³⁹ maka kepemimpinan diperlukan mutlak untuk dapat menjalankan roda organisasi.



B. Pengembangan Kompetensi

1. Komunikasi antara pemimpin dan bawahan

Hubungan kinerja antara kepemimpinan dan bawahan sangat erat dan penting, hubungan yang timbal balik menjadi pengukur bagaimana jalinan komunikasi dari keduanya tidak terputus karena berbagai faktor yang tidak diharapkan. Karena tentunya, kepemimpinan akan senantiasa dipengaruhi tiga variabel kritis⁴⁰ yaitu, pemimpin, pengikut atau bawahan dan situasi. Ketiganya saling berhubungan dan berinteraksi seperti yang ditunjukkan pada gambar dibawah ini:

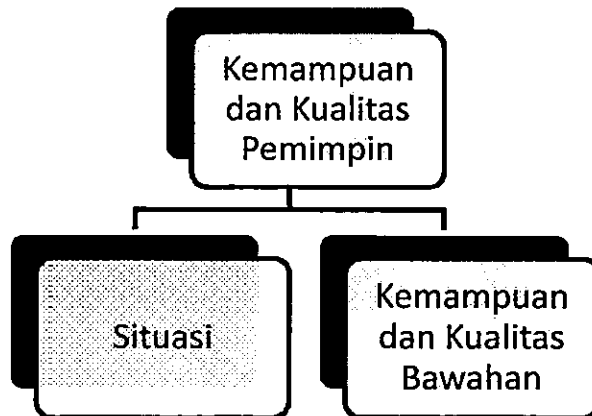
³⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada). hal. 65.

³⁹ Heidhrachman Ranupandojo, *Manajemen Personalialia*, Cet kelima, (Yogyakarta: BPFE, 1995), hal. 2.

⁴⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1995). Hal.307.

Gambar 1

Hubungan antara Pemimpin, Bawahan dan Situasi



Sumber T.Hani Handoko⁴²

Secara spesifik dapat dijelaskan bahwa budaya kompetensi menjaga atmosfer kerja sehingga orang dalam organisasi mampu "menunjukkan kebolehannya" atau menghantarkan kompetensinya yang berimplikasi secara maksimal pada jabatannya. Pemikiran ini bertumpu pada tiga batu pijakan kompetensi menurut Michel Zwell (*competency cornerstone*) guna mendukung keberhasilan organisasi yaitu⁴³ :

1. Kompetensi *leadership*
2. Kompetensi *employees* (pegawai)
3. Kultur organisasi yang mampu memaksimumkan kompetensi

⁴² ibid

⁴³ Michael Zwell, *Creating A Culture of Competence*, (New York: John Wiley and Son, Inc,2000) .p.25

Interaksi berbagai kompetensi yang dimiliki oleh *leader* atau manajer dengan kompetensi yang dimiliki oleh bawahan, dalam kultur organisasi yang memungkinkan kompetensi berkembang, akan membuka peluang lebih besar keberhasilan organisasi mewujudkan visi, misi dan tujuannya. Sedangkan katagori kompetensi yang harus dimiliki oleh leader dan bawahan menurut Michel Zwell:

1. *Task achievement* (kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan keberhasilan menjalankan tugas jabatan)
2. *Relationship* (Kompetensi-kompetensi yang berhubungan dengan proses komunikasi, kerjasama dan pemuasan kebutuhan orang)
3. *Personal attributes* (Kompetensi-kompetensi intrinsik individual yang berkaitan dengan bagaimana orang berfikir, perasaan, pembelajaran dan pengembangan)
4. *Managerial* (Kompetensi-kompetensi yang spesifik terkait dengan pengelolaan, supervisi dan pengembangan orang)
5. Kepemimpinan (kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan orang untuk menggerakkan orang lain kearah visi, misi dan tujuan organisasi.

Bagaimana kultur yang dapat mendorong tumbuhnya interaksi yang sinergistik antara kepemimpinan dan karyawan, tergantung pada visi individu dan visi organisasi. Visi memiliki kekuatan sebagai penggerak perubahan. Visi akan mempengaruhi tindakan manajerial dan operasional orang-orang dalam organisasi. Oleh karena itu visi haruslah realistis (dapat diwujudkan) dan praktis. Perubahan adalah proses yang menjembatani antara kondisi sekarang (*current*

position) dan posisi yang diharapkan yang akan datang (*visi*). Oleh sebab itu visi berfungsi pula sebagai penggerak sentral perubahan, sumber aspirasi dan sumber motivasi bagi semua orang dalam organisasi.

2. Penilaian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara⁴⁴ bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara⁴⁵ menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Menurut Mangkunegara⁴⁶, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan

⁴⁴ A.A. Anwar Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*. (Bandung: Refika Aditama, 2005). hal. 67.

⁴⁵ *Ibid*, hal.75.

⁴⁶ , A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2000). hal.67.

menurut Gibson⁴⁷ kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Menurut Rivai (2005:14),⁴⁸ kata kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu :

- 1) Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*)
- 2) Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; as vow*)
- 3) Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*)
- 4) Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Irawan⁴⁹ menyatakan bahwa kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*. Pengertian kinerja atau *performance* sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana output tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

⁴⁷ Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.Jr. (1984). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga, 1984). hal.95.

⁴⁸ A. Harif Rivai, *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar*. Tesis, Universitas Gajah Mada Yogyakarta. 2001). hal. 14.

⁴⁹ Irawan, *Manajemen pemasaran modern*, (Yogyakarta: Liberty, 2000). Hal. 17

Menurut Prawirosentono,⁵⁰ kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja yang tinggi dapat diwujudkan, apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya setiap organisasi perlu menerapkan manajemen kinerja. Berkaitan dengan manajemen kinerja ini, seringkali orang membuat kesalahan dengan mengira bahwa mengevaluasi kinerja adalah manajemen kinerja. Padahal mengevaluasi kinerja atau memberikan penilaian atas kinerja hanyalah merupakan sebagian saja dari sistem manajemen kinerja. Sebab menurut Bacal⁵¹, yang dimaksud dengan manajemen kinerja adalah sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan atau berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Dengan demikian manajemen kinerja merupakan sebuah sistem yang memiliki sejumlah bagian, yang keseluruhannya harus diikutsertakan, jika mengharapkan atau menghendaki system manajemen kinerja ini dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

⁵⁰ Prawirosentono Suyadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. (Yogyakarta : BPFE, 1999). 112.

⁵¹ Robert Bacal, *Performance Management*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 2005). hal.78.

Venkatraman dan Ramanujam⁵² menjelaskan kinerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Pendapat lain dikemukakan oleh Waterhouse dan Svendsen⁵³ yang mendefinisikan kinerja sebagai tindakan-tindakan atau kegiatan yang dapat diukur. Selanjutnya kinerja merupakan refleksi dari pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu, kelompok, atau organisasi dan dapat diukur. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh bahwa kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang bernilai dengan kriteria atau standar mutu.

Mathis dan Jackson⁵⁴ mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

⁵² Venkatraman, N. and V. Ramanujam, 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches, *Academy of Management Review*, Vol.11, hal. 801-814.

⁵³ Waterhouse dan Svendsen, *Strategic Performance Monitoring and Management: Using Non Financial Measure to Improve Corporate Governance*, (Quebec: The Canadian Institute of Chartered Accountant., 1998). Hal. 59.

⁵⁴ Mathis Robert K. dan Jackson Jhon H., *Human Resource Management*. (Jakarta: Salemba Empat, 2006). hal. 378.

C. Hubungan Kompetensi dengan SDM

Kompetensi⁵⁵ dalam kamus Inggris-Indonesia dimaknai sebagai kemampuan dan kecakapan. Banyak pihak yang menggunakan istilah kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk berkinerja (*the ability to perform*). Beberapa pakar memberikan pengertian kompetensi, menurut Boyatzis kompetensi dari pegawai dapat di peroleh bergantung kepada cirri dari pegawai tersebut. Hal senada menurut Zemke bahwa kompetensi merupakan kemampuan individu yang berhubungan dengan kinerja superior dalam peran dan pekerjaan. Lebih jauh menurut Guidon artinya bahwa kompetensi menjadi ciri dasar orang-orang dan menunjukkan cara bagaimana orang-orang tersebut berperilaku atau berfikir, menyimpulkan berbagai situasi dan bertahan untuk beberapa periode tertentu. Hit et al. (1999) mengemukakan bahwa kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia memainkan peran kritikan dan essensial karena di satu sisi merupakan *human capital* dan *active agent* bagi pengembangan suatu organisasi. Selanjutnya Mathis (2001) mendefinisikan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim.⁵⁶

Dari berbagai terminologi di atas, perbedaan definisi diatas merupakan hal yang sah-sah saja.⁵⁷ kompetensi sesungguhnya sangat berkaitan dengan efektif

⁵⁵ Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2009). Hal.21-22.

⁵⁶ Lihat Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2009). Hal.20. Lihat Juga, Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009). hal. 45.

⁵⁷ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009). Hal. 45.

tidaknya suatu hasil pekerjaan sangat dipengaruhi oleh keterampilan, pengetahuan, perilaku (sikap) dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.⁵⁸ Disitulah letak kompetensi sesungguhnya, walaupun secara sederhana bisa dimaknai dengan kemampuan dan kecakapan. Namun pada dasarnya, atribut kompetensi sangat melekat pada upaya sumber daya manusia yang berkualitas unggul.⁵⁹

Tentunya, untuk mengetahui karakteristik kompetensi ada lima hak yang melekat sebagai karakteristik lengkap. Diantaranya adalah 1) motif, 2) sifat/ciri, 3) Konsep diri, 4) pengetahuan, 5) keterampilan.⁶⁰ Menurut Zwell sebagaimana dalam bukunya Sudarmanto⁶¹ Dari kelima hal di atas ada tujuh hal yang mempengaruhi dan membentuk kompetensi.

1. Kepercayaan dan nilai
2. Keahlian / keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik personal
5. Motivasi
6. Isu-isu emosional

⁵⁸ Lihat Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal 20.

⁵⁹ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009). Hal. 45.

⁶⁰ Lebih lanjut secara lebih lengkap dan gamblang Spencer and Spencer⁶⁰ secara umum mengelompokkan ke dalam enam kelompok kompetensi untuk mencapai kinerja tinggi. Diantaranya, adalah Kompetensi berprestasi, kompetensi melayani, kompetensi mengolah, kompetensi berfikir (*Kofnitif*), kompetensi keperibadian yang efektif (*personal effectiveness*) dan yang terakhir adalah kompetensi pemimpin (*Influence*). Jenis kompetensi terakhir ini menurut spencer tentunya harus mencakup 1) *Impact dan Influencing* 2). *Organizational Awareness*. 3) *relation Ship Building*. Lihat Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2009). Hal.28..

⁶¹ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009). Lihat juga Lihat Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2009). Hal.34.

7. Kapasitas intelektual.

Dari faktor –faktor di atas, ada faktor determinan yang dapat dengan mudah diubah dan ada faktor determinan yang sulit di ubah.

Tingkat perbaikan Kompetensi

Tingkat Perbaikan	Mengembangkan orang lain, efisiensi produksi, kerja tim, keahlian teknis, orientasi pelayanan, mengelola kinerja.
Agak sulit diperbaiki	Orientasi Hasil, Kualitas keputusan, pengaruh, penyelesaian konflik, pemikiran strategis, pemikiran analisis, kecerdasan organisasional
Sulit diperbaiki	Inisiatif, inovasi, integritas dan kejujuran, pengelolaan tekanan kejiwaan, pemikiran konseptual, fleksibilitas.

Sumber ⁶²

Sehingga dari apa yang dijelaskan diatas, sangat penting kiranya untuk mengetahui kedudukan kompetensi dalam dimensi sumber daya manusia yang merubakan bagian dari banyak klaster. Namun penyusun hanya membatasi pada kelompok sumber dayanya. Perlu diperhatikan bahwa manajemen sumber itu dapat diartikan sebagai :

- a. Daya manusia sebagai proses manajemen kelompok
- b. Pentingnya kekuatan/daya sosialisasi (keahlian, peran, sosial).

Dari penjelasan tersebut maka kompetensi sumber daya manusia, jika berangkat pada individu dalam sebuah organisasi, baik individu dalam arti sebagai pemimpin atau sebagai bawahan akan membantu mendongkrak kinerja yang produktif, maka ada beberapa hal yang menjadi komponen penting yang layak dikatakan sebagai kompetensi individu.⁶³

⁶² *Ibid*, hal. 57-58.

⁶³ *Ibid*, hal.76-158.

1. Integritas dan kejujuran
2. Kendali diri dan kesadaran diri
3. Pengembangan diri
4. Orientasi Berprestasi
5. Keyakinan diri
6. Komitmen organisasi
7. Inisiatif dan proaktif
8. Kreatif dan inovasi
9. Kemampuan kognitif
10. Kemampuan mengelola perubahan
11. Orientasi pelayanan
12. Kepemimpinan
13. Kemampuan manajerial
14. Membangun kerja sama



D. Hubungan Kompetensi Kepemimpinan dengan Kinerja

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja sebagai salah satu wujud upaya keberhasilan dalam organisasi. Esensi pokok dari kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Cara untuk mempengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukannya.

Dalam berbagai literatur, kepemimpinan berbeda dengan manajemen. Kepemimpinan lebih menekankan cara mempengaruhi orang agar efektif,

sedangkan manajemen dikaitkan dengan mengelola dengan efisien produksi, sistem keuangan, dan pemasaran. Manajemen mengatasi seputar kompleksitas, sebaliknya kepemimpinan lebih pada mengelola seputar perubahan. ⁶⁴Penilaian kompetensi kepemimpinan terhadap kerja (*Job Competensi assessment*) diuraikan oleh Spender, dan Spender⁶⁵ didasarkan pada penelitian David McClelland mengenai variabel kompetensi yang mana memperkirakan suatu pekerjaan Spencer menetapkan dua puluh kompetensi yang paling sering dipakai untuk memperkirakan keberhasilan. Kompetensi dikelompokkan kedalam enam kluster sebagai berikut:

- a. Kluster prestasi (*Achievement Cluster*) yaitu: (1) Orientasi pencapaian, (2) Kepedulian akan kualitas dan keteraturan, (3) Inisiatif.
- b. Kluster bantuan / pelayanan yaitu (1) Pemahaman interpersonal, (2) Orientasi pelayanan konsumen.
- c. Kluster pengaruh yaitu : (1) Dampak pengaruh, (2) Kesadaran organisasional, (3) membangun hubungan (jaringan kerja)
- d. Kluster manajerial yaitu : (1) Pengarahan, (2) Kerjasama kelompok , (3) Mengembangkan orang lain, (4) Kepemimpinan Tim.
- e. Kluster pemikiran kognitif / pemecahan masalah yaitu (1) Kepiawaian teknis, (2) Pencarian informasi, (3) berfikir analitis, (4) Berfikir konseptual.

⁶⁴ Ibid hal. 139- 141.

⁶⁵ Spender, *Knowledge and the Firm: Overview, Strategic Management Journal*, Winter Special, Issue 17. Hal. 5-9.

- f. Kluster efektifitas yaitu : (1) Kendali diri, daya tahan terhadap stres, (2) Rasa percaya diri, (3) Komitmen terhadap organisasi – ‘kepemikiran bisnis’. (4) Fleksibilitas.⁶⁶

Metode penilaian kompetensi dipakai sebagai model kompetensi untuk suatu pekerjaan yang generik. Definisi kompetensi generik ini atau intinya dapat dibuat untuk staf pada tingkatan yang berbeda atau jenis pekerjaan, ini dapat diperluas sebagai suatu kesepakatan diantara manajer dan karyawan mengenai tingkat pengetahuan keahlian dan kompetensi yang harus dicapai pada tiap aspek kunci dari pekerjaan karyawan.

Melalui sistem penilaian yang sempurna, diharapkan apa yang menjadi tujuan dari penilaian itu sendiri bisa tercapai secara efektif, sehingga bisa dihasilkan aparatur negara yang sempurna dan seimbang lahir maupun batin yang ditandai dengan adanya tingkat kompetensi yang tinggi dan perilaku yang mencerminkan seorang abdi negara dan abdi masyarakat. Adanya perilaku yang baik dan tingkat kompetensi yang tinggi pada masing-masing individu, secara langsung juga akan meningkatkan kompetensi organisasi atau instansi dimana karyawan tersebut mengabdikan.

Kompetensi dari masing-masing individu ini akan meningkat manakala masuk pada wilayah sosial. Wilayah sosial ini sangat diperlukan sebagai salah satu kompetensi yang akan menunjukkan kemampuan seseorang sebagai bagian dari proses kepemimpinan. Karena berangkat dari definisi, menurut Kartono bahwa kompetensi jika masuk pada wilayah sosial organisasi merupakan

⁶⁶ *Ibid*, hal. 10. Lihat juga Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009). hal. 72-74.

kompetensi sosial. Maka ia memberikan pengertian kompetensi dari kemampuan atau segala daya, kesanggupan, kekuatan, kecakapan dan keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kesanggupan anggota biasa⁶⁷ dengan kemampuan untuk melakukan komunikasi dengan beberapa individu dalam konteks lingkungan dan budaya tertentu.⁶⁸

Sebagaimana Huges mempertegas, bahwa Hughes⁶⁹ menyatakan bahwa kompetensi sosial meliputi seperangkat kemampuan pokok, sikap, kepandaian dan perasaan yang diberi arti secara fungsional oleh konteks budaya, lingkungan dan situasi. Ia menegaskan lagi bahwa kompetensi sosial tidak lepas dari pengaruh situasi sosial, kondisi kelompok sosial, tugas sosial serta keadaan individu untuk beradaptasi dalam berbagai keadaan dan lingkungan.

Dari definisi di atas, secara lebih terarah lagi, bahwa dengan kompetensi sosial sebagai tindakan yang sesuai dengan tujuan dalam konteks sosial tertentu, dengan menggunakan cara-cara yang tepat dan memberikan efek positif bagi perkembangan. Selanjutnya, dapat dinyatakan bahwa orang yang memiliki kompetensi sosial yang tinggi mampu mengekspresikan perhatian sosial lebih banyak, lebih simpatik, lebih suka menolong dan lebih dapat mencintai.

Individu dengan kompetensi sosial melalui pikiran dan perasaannya akan mampu menyeleksi dan mengontrol perilaku mana yang sebaiknya dinampakkan dan yang sebaiknya ditekan pada situasi tertentu yang dihadapi guna menerima

⁶⁷ Kartono, K, *Kamus Psikologi*. Bandung: Pionir Jaya. 1990, hal. 58.

⁶⁸ De Vito, J. A. *The Interpersonal Communication Book. 7th edition*. (New York: Harper Collins College Publishers. 1996). Hal. 12.

⁶⁹ Topping, K., William, B., Elizabeth, A. H, *Sosial Competence. The Sosial Construction of the Concept. The Handbook of Emotional Intelligence* h.28-39. (California : Jossey_Bass Inc, 2000), Hal.31.

tujuan yang diinginkan dirinya sendiri atau orang lain. Setiap individu setidaknya memiliki kompetensi sosial pada satu situasi dan tidak seorang pun yang memiliki kompetensi sosial pada semua situasi, berarti setiap individu pernah melakukan kesalahan dalam satu situasi yang dihadapi sehingga tidak dapat mencapai tujuan.

Individu dengan kompetensi sosial secara umum ialah yang dapat mengatur dirinya dan beradaptasi dengan banyak kelompok dan terhadap banyak situasi ⁷⁰. Sehingga ada beberapa aspek penting dalam kompetensi sosial terkait dengan sumber daya manusia. Menurut Argyle⁷¹ kompetensi sosial memiliki beberapa aspek, yaitu:

- a. Model ketrampilan sosial; dalam setiap keadaan, individu mencari tujuan yang jelas, membuat respon dan menerima umpan balik. Semua tergantung dari proses belajar melalui *modelling* yang melibatkan tujuan yang ingin dicapai oleh individu, tingkah laku utama dari orang lain yang ada di lingkungan individu, dan siapa yang menjadi model belajar serta pengaruhnya terhadap individu.
- b. Pemberian *reward*; *reward* merupakan kunci menuju pertemanan dan ketertarikan, individu lebih memilih untuk dapat diterima dalam kelompok ketika menunjukkan tingkah laku yang positif, memiliki sifat sosial positif, dan tidak bertindak agresif⁷²

⁷⁰ *Ibid.* 33-35.

⁷¹ Argyle, *The Psychology of Interpersonal Behavior*. 5th edition. (London: Penguin Books, 1994), hal. 117-121.

⁷² *Ibid.*, hal.119.

- c. *Reward* yang dimaksud bisa berupa verbal, seperti pujian, kalimat menyetujui, simpati dan non verbal seperti senyuman, anggukan dan sentuhan, tidak selalu berupa hadiah.
- d. Empati; berada pada peran orang lain dan merasakan apa yang dirasakan orang lain. Melibatkan kognitif untuk melihat dan menganalisis apa yang ditunjukkan oleh orang lain, emosi untuk berbagi dan mengutarakan perasaan serta kegiatan kooperatif, yakni membantu orang lain mencapai tujuannya dan mengendalikan tingkah laku.
- e. Kecerdasan sosial dan pemecahan masalah; perilaku yang ditampilkan memiliki aspek penting berupa pengetahuan dan pemikiran, dimana individu yang kurang berpengalaman tidak mengerti untuk apa sebuah pertemuan dilakukan atau tidak dapat memperkirakan apa yang akan terjadi saat wawancara kerja. Beberapa individu tidak dapat memahami persahabatan, cinta, tidak menyadari pentingnya loyalitas dan komitmen.
- f. Asertivitas; pada setiap hubungan yang terjadi membutuhkan tingkat asertivitas tertentu karena asertivitas membuat individu mampu mengontrol apa yang terjadi dalam kondisi sosial yang dihadapi agar sesuai dengan tujuannya, mempengaruhi orang lain tanpa tindakan agresi dan tanpa merusak hubungan.

- g. Komunikasi non verbal; dibutuhkan dalam pemberian respon sebagai reinforcement, ucapan akan lebih berarti jika didukung oleh mimik muka dan tingkah laku yang mendukung.
- h. Komunikasi verbal; dalam beberapa hubungan, komunikasi verbal merupakan hal pokok karena ada beberapa individu yang tidak dapat memberikan komunikasi non verbal dengan baik.
- i. Persepsi pribadi; berpengaruh pada proses penerimaan informasi dari tanda-tanda sosial yang diberikan orang lain dan bagaimana mengartikan serta memilih perilaku yang sesuai untuk respon dari kondisi yang di hadapi.

Gullotta dkk (1990) dalam Eka Nuraini Rachmawati⁷³, secara spesifik menyebutkan aspek-aspek kompetensi sosial terdiri dari :

- a) Kapasitas kognitif, merupakan hal yang mendasari keterampilan sosial dalam menjalin dan menjaga hubungan interpersonal yang positif.

Kapasitas kognitif meliputi :

- 1) Harga diri yang positif; adalah penghormatan atau penghargaan dari diri sendiri, dan penghargaan dari orang lain. Individu yakin bahwa dirinya berharga, mampu mengatasi segala tantangan dalam hidupnya, serta memperoleh penghargaan atas apa yang dilakukannya. Harga diri yang positif memberikan kepercayaan diri untuk menjalin hubungan yang lebih baik dengan lingkungan sosialnya.

⁷³ Eka Nuraeni Rachmawati, *Paradigma baru: Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2004). Hal. 60

2) Kemampuan memandang sesuatu dari sudut pandang sosial; merupakan kemampuan untuk memahami lingkungan dan menjadi lebih peka terhadap orang lain.

3) Keterampilan memecahkan masalah interpersonal; adalah sebuah proses perilaku yang menyediakan sejumlah respon alternatif yang potensial bagi pemecahan masalah yang dihadapi, serta meningkatkan kemungkinan pemilihan respon yang paling efektif dari bermacam-macam kemungkinan pemecahan masalah yang dihadapi.

b) Keseimbangan antara kebutuhan bersosialisasi dan kebutuhan akan *privacy*, meliputi :

1) Kebutuhan bersosialisasi, merupakan kebutuhan individu untuk terlibat dalam sebuah kelompok dan menjalin hubungan dengan orang lain.

2) Kebutuhan akan *privacy*, adalah keinginan untuk menjadi individu yang unik, berbeda, dan bebas melakukan tindakan tanpa pengaruh orang lain.

3) Keterampilan sosial dengan teman sebaya adalah kecakapan individu dalam menjalin hubungan dengan teman sebaya sehingga tidak mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan kelompok dan dapat terlibat dalam kegiatan kelompok.

Berdasarkan penjelasan beberapa ahli maka dapat disimpulkan bahwa aspek kompetensi sosial yang digunakan dalam penelitian ialah aspek yang

dikemukakan oleh Gullota dkk, yaitu harga diri positif, kemampuan memandang sesuatu dari sudut pandang sosial, keterampilan memecahkan masalah interpersonal, kebutuhan bersosialisasi, kebutuhan akan *privacy*, dan keterampilan sosial dengan teman sebaya. Aspek kompetensi sosial digunakan karena Gullota dkk secara spesifik dan terperinci mendeskripsikan aspek-aspek serta telah memenuhi ranah kognitif, tingkah laku dan afektif. Inilah yang dimaksud penyusun sebagai aspek kompetensi kepemimpinan dari pendekatan sumber daya manusia (SDM).



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Rancangan Penelitian.

Penelitian ini mengenai pengembangan kompetensi perbankan syari'ah melalui "kepemimpinan" merupakan suatu penelitian yang bersifat kualitatif, yaitu menitikberatkan pada penelitian studi kasus dengan penelitian lapangan. Sebagaimana telah dijelaskan pada bab 1 bahwa laporan hasil penelitian lapangan diharapkan dapat memberikan gambaran atau uraian yang bersifat deskriptif kualitatif.—Disebut deskriptif, karena hasil yang diharapkan dalam penelitian ini dapat menggambarkan secara menyeluruh dan sistematis mengenai fakta-fakta yang berkaitan dengan "Pola Kepemimpinan Islam dalam Perbankan Syariah Studi Kasus di Bank Kaltim Syariah Cab Balikpapan". Data yang digunakan antara lain meliputi teori-teori yang peneliti ambil dari berbagai literatur. Hasil wawancara langsung dengan para penyelia dan pimpinan cabang. Pengamatan langsung ke kantor tersebut. Data tambahan lainnya adalah buku, artikel, jurnal dan data dokumentasi dari Bank Kaltim Syariah yang mendukung penelitian ini.

B. Lokasi Penelitian dan Unit Analisis

Penelitian ini dilakukan Bank BPD Syari'ah Cabang Balikpapan. Sedangkan unit analisisnya adalah kepemimpinan dari pimpinan Cabang dan para penyelia di Bank BPD Syari'ah Cabang Balikpapan. Dan untuk mengkrocek data dilakukan wawancara juga dengan karyawan.

C. Analisis Data

Analisa data yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif, dimana data yang telah dikumpulkan baik dari penelitian kepustakaan maupun penelitian lapangan dianalisis dengan metode penyajian suatu data dalam bentuk uraian secara sistematis dan menggambarkan keadaan yang sebenarnya di lapangan. Metode analisis data dengan cara mengelompokkan, dan menyeleksi data lalu di hubungkan dengan teori-teori yang diperoleh dari studi kepustakaan sehingga diperoleh jawaban atas permasalahan yang diajukan. Dalam menganalisis data yang ada digunakan cara berpikir induktif yaitu menyimpulkan hasil penelitian dari hal yang sifatnya khusus ke hal yang sifatnya umum

D. Jalannya penelitian

Tehnik pengumpulan data dilakukan melalui :

1. Tahap persiapan atau pra-lapangan.

Konsultasi dengan pembimbing, studi pustaka yang dipakai sebagai acuan penyusunan proposal dan persiapan alat pengumpul data. Mengurus perizinan dan pemberitahuan kepada Pimpinan Cabang Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan

2. Tahap mengerjakan Pelaksanaan lapangan.

a. Melakukan wawancara mendalam dengan responden dimana agar terjamin kerahasiaannya.

b. Meminta data dokumentasi yang berkaitan

3. Tahap pengolahan Data.

Pengolahan data dimulai dari pengumpulan data dengan langkahlangkah sebagai berikut :

a. Editing

Langkah ini merupakan langkah pertama dalam pengolahan data untuk sudah tertata dan terinci dengan baik karena seringkali keterangan yang di dapat dari responden tidak seperti apa yang diinginkan.

b. *Coding*.

Langkah ini dimaksudkan agar mudah dalam pengolahan data maka dikelompokan menurut variabel yang telah ditentukan dalam kerangka penelitian.

c. Kategori.

Mengelompokan data menurut bentuk dan sifatnya yang sama.

d. Interpretasi data.

Memberikan makna atas data-data tersebut menurut pengelompokannya.

e. Kesimpulan dan saran

membuat kesimpulan dan interpretasi data yang telah dilakukan dan memberikan saran-saran yang dilakukan terhadap berbagai kepentingan.

E. Batasan Penelitian

Batasan penelitian difokuskan kepemimpinan perbankan syari'ah khususnya pada Bank Kaltim Syariah Balikpapan. Selain itu juga pembatasan penelitian ini difokuskan pada kondisi faktual dan aktual yang terjadi pada saat dilakukan penelitian.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan

Di Indonesia, bank syari'ah ditandai dengan lahirnya Bank Muamalat pada tanggal 1 November 1991, lebih kurang 17 tahun yang lalu. Ketahanan dan manfaatnya telah teruji ketika tahun 1998 Indonesia dilanda krisis. Baru kemudian keberadaannya dilirik dan dibahas oleh banyak ahli ekonomi. Dan saat ini dari segi kuantitasnya dari tahun ke tahun semakin berkembang. Pertanyaan sederhana, apakah perkembangan perbankan syari'ah secara kuantitas di ikuti dengan perkembangan bank syari'ah secara kualitas?

Sebagai institusi bisnis yang sedang berkembang sudah barang tentu dalam berkompetisi akan tetap mengedepankan proses dan produknya dengan nilai nilai Islami, disisi lain secara bersamaan kaidah profesionalisme, sebagai usaha dibidang jasa keuangan sudah barang tentu mengedepankan *services* terbaik bagi nasabah (*customer oriented*) dan pada aspek inilah *inovation* dan *creation* dari sang pengelola dalam memenuhi pasar akan dituntut extra kerasnya sehingga inovasilah yang akan menciptakan *new market*.¹

Dalam perbankan syari'ah, seorang pemimpin merencanakan organisasinya dengan pengelompokan yang logis dari kegiatan-kegiatan bank, sebagaimana hasil yang ingin dicapai menunjukkan dengan jelas tanggung jawab

¹ Kahf, M. *Financing International Trade: An Islamic Alternative 1999*, http://monzer.kahf.com/papers/english/FINANCING_INTER_TRADE.pdf, diunduh pada tanggal 8 Desember 2011.

dan wewenang atas suatu tindakan. Misalnya seseorang pemimpin yang menetapkan dengan memberikan pembiayaan harus bertanggung-jawab menyelesaikan penagihannya, Prinsip ini berlaku untuk seluruh level pada organisasi bank. Dan ini menjadi kebijakan dan tanggung jawab pemimpin. Tentunya juga merupakan tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap posisi dalam organisasi. tentunya dirumuskan dengan jelas, sehingga tanggung jawab (*accountability*) untuk hasil akhirnya dapat diukur dengan mudah. Namun demikian pengelompokan fungsi-fungsi itu harus ditetapkan secara hati-hati, karena pengelompokan yang terlalu ketat juga mengandung kelemahan, misalnya kebutuhan tenaga manajerial yang berlebihan, masalah komunikasi internal dan sebagainya. Disamping itu organisasi yang dibawah kepemimpinan struktural bukanlah sesuatu yang bersifat tetap, yang selalu dan selamanya tepat dan benar, karena akan selalu dipengaruhi oleh tempat, waktu, tujuan, manusia serta teknologi pendukungnya. Oleh karenanya organisasi senantiasa bersifat fleksibel, agar selalu dapat menyesuaikan diri dengan variabel-variabel tersebut.

Maka, dalam struktur perbankan syari'ah, modelnya tergantung pada besar-kecilnya bank (*bank size*), keragaman layanan yang ditawarkan, keahlian personilnya dan peraturan-peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Tidak ada acuan baku bagi penyusunan struktur organisasi bagi bank dalam segala situasi kebutuhan operasinya. Bank syari'ah mengorganisasikan fungsi-fungsinya atau menempatkan karyawan yang ada atau karyawan baru sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Struktur organisasi setiap bank berikut tanggung jawab dan wewenang para pejabatnya bervariasi satu sama lain. Oleh karena itu struktur

organisasi mencerminkan pandangan manajemen tentang cara yang paling efektif untuk mengoperasikan bank. Karenanya, peran kepemimpinan bank syariah dalam menjalankan programnya, harus sesuai dengan struktur dan Program konsep kepemimpinan Bank Syariah yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan *professional banker* perbankan syariah. Program ini tentunya bersifat manajerial, sistematis, integratif dan fokus.²

Wacana untuk mendirikan Unit Usaha Syariah Bank BPD Kaltim telah berkembang sejak dikeluarkannya UU no. 10 Tahun 1998 yang memberikan kesempatan bagi bank konvensional untuk mendirikan unit usaha syariah, yang kemudian wacana tersebut semakin kuat dengan adanya Fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) tentang Bunga Bank Tahun 2003 dan dikeluarkannya PBI No. 8/3/PBI/2006 yang memungkinkan membuka layanan syariah di kantor cabang konvensional. Bank BPD Kaltim Syariah secara resmi memulai operasinya pada tanggal 27 Desember 2006 berdasarkan surat izin Bank Indonesia No.8/7/DS/Smr. Pendirian unit usaha syariah merupakan cita-cita yang sudah lama dicanangkan oleh segenap jajaran Bank BPD Kaltim. Setelah kurang lebih satu bulan *soft opening*, maka pada tanggal 30 Januari 2007 digelar acara Grand Opening Bank BPD Kaltim Syariah yang secara resmi memperkenalkan kehadiran Bank BPD Kaltim Syariah kepada masyarakat luas.³ Sedangkan untuk Cabang Balikpapan ini sendiri mulai beroperasi pada tanggal 28 Desember 2008 berdasarkan surat izin Bank Indonesia Balikpapan ini sendiri merupakan unit usaha syariah yang

² Arifin, A.A. Mengapa Perbankan Syariah Perkembangannya Tidak Secepat yang Diharapkan? (Versi Elektronik). *Jurnal Ilmu Dakwah*, 2007, Vol. 14, No. 1, 157 – 168.

³ http://www.bankaltim.co.id/mypage_4_Syariah---Latar-Belakang.html

termasuk tipe kelas 3, menempati kantor berlantai 3 di jalan Jend A.Yani Gn Sari Ilir Balikpapan berada dipusat kota meskipun memiliki lahan parkir yang terbatas karena posisi kantor bersebelahan dengan kantor Pelayanan Kartu Kredit Bank Mandiri dan Bountique Imelda. Mengenai struktur organisasi dan uraian pekerjaan masing-masing posisi tersedia pada lampiran.

Pada Bank Kaltim Syariah, sebagai bank unit usaha syariah menentukan misi pokok suatu organisasi menjadi satu target utama. Karena manajemen puncak selaku pusat dalam kepemimpinan pada bank tersebut menyatakan, bahwa secara garis besar apa yang menjadi pembenaran keberadaan organisasi, filosofi yang bagaimana yang akan digunakan untuk menjamin keberadaan organisasi tersebut dan sasaran apa yang ingin dicapai. Kedua, pengenalan tentang lingkungan dengan mana organisasi akan berinteraksi, terutama situasi yang membawa suasana persaingan yang mau tidak mau harus dihadapi oleh organisasi apabila organisasi yang bersangkutan ingin tidak hanya mampu melanjutkan eksistensinya, akan tetapi juga meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerjanya. Meskipun mandiriannya tetap masih bersatu khususnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia dengan bank konvensionalnya.

B. Kompetensi Kepemimpinan

Keberadaan Pemimpin yang dapat diandalkan, baik pada aspek kualitas maupun kuantitas memang sangat menentukan kinerja, produktivitas dan keberhasilan suatu institusi. Bagi perbankan syariah sebagai institusi bisnis yang

berbasis nilai-nilai dan prinsip-prinsip syariah, kualifikasi dan kualitas seorang pemimpin jelas lebih dituntut adanya keterpaduan antara “*knowledge, skill dan ability*” (KSA)⁴ maka keahlian seorang pemimpin, komitmen moral dan integritas pribadi ini menjadi salah satu faktor keberhasilan perbankan syari’ah. Selain itu, keberadaan pemimpin di bank syari’ah dituntut memiliki pengetahuan mengenai ketentuan dan prinsip syari’ah secara baik, dengan penekanan pada aspek akhlak dan moralitas, yang dewasa ini diyakini sebagai “*key success factor*” pertama dalam pengelolaan bisnis pada lembaga keuangan dan perbankan syariah dapat disarikan kepada empat cirri pokok, yaitu *al-siddiq* (benar dan jujur), *al-amanah* (terpercaya, kredibel), *al-tabligh* (komunikatif, transparan, mengembangkan lingkungan dan bawahan menuju kebaikan) dan *al-fatanah* (cerdas, profesional) sama pentingnya dengan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan.⁵

Oleh karena itu kebijakan seorang pemimpin akan menjadi pertimbangan untuk dirumuskan dengan jelas dan mudah dipahami oleh bawahannya.⁶ Perbankan syariah, terutama yang menjadi pembahasan objek penelitian ini adalah Bank Kaltim Syariah cabang Balikpapan, untuk mencapai suatu target sebagaimana yang diharapkan di atas, tentu memerlukan kualifikasi seorang pemimpin yang handal, professional dan loyal. Hal itu mengingatkan kita kepada

⁴ Reza Nassab, *Applying MBA Knowledge and Skills to Healthcare*, (London: Radcliffe Publishing, 2011) Hal. 106-107.

⁵ Zainul Arifin, *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah*, cet-VII, (Tangerang: Pustaka Alvabet, 2009). hal.121.

⁶ *Ibid*

paradigma al-Quran yang selama ini diyakini mengandung nilai-nilai guna (*development*) bagi pembangunan kualitas manusia berakhlak. Allah swt. berfirman:.

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ۗ⁷

Artinya: Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya.

Dan dalam sebuah hadis Nabi Muhammad saw. bersabda: “Sesungguhnya aku (Muhammad) diutus untuk menyempurnakan akhlak, budi pekerti, perilaku” (HR. Ahmad, Baihaqi dan Hakim).

Dari dalil di atas, yang dibahas adalah pengembangan pribadi yang bermutu unggul secara sistematis boleh jadi merupakan salah satu strategi yang mesti diusung ketika perbankan syariah menjadi yang terbaik. Namun yang patut diketahui, bahwa konsep pola kepemimpinan disini merupakan upaya sejauh mana ketepatan pola kepemimpinan yang di kembangkan di bank syariah.

Karakter dan perilaku kepemimpinan dalam persepektif Al Qu’an bertumpu pada prinsip-prinsip pertama kepemimpinan adalah ujian dan tantangan. Kelebihan seseorang yang dengan kelebihanannya itu jika kepadanya diberikan amanah yang lebih besar adalah ujian baginya sejauhmana yang bersangkutan mampu berbuat sesuai dengan amanah yang diterima. Kedua, menghargai perbedaan. Perbedaan tidak selalu menjadi sumber konflik melainkan sumber

⁷ Q.S at-Tien (95): 4 Lihat juga QS. Al-Mujadalah (58): 11.

invoasi bagi perubahan, dinamika kerja dan inovasi. Mengelola perubahan adalah bagian dari amanah Al Qur'an. Berikutnya adalah menghargai keahlian, dimana keahlian seseorang harus dihargai sebagai dasar pemberian tanggung jawab sehingga terhindar dari kehancuran perusahaan. Keempat menjaga silaturahmi atau harmoni dalam lingkungan kerja. *Social relationship* ditempat kerja merupakan kekuatan bagi tumbuhnya karakter perusahaan yang berbasis kerjasama, saling tolong menolong dalam berbuat kebajikan menghasilkan produktivitas dari orang-orang didalamnya. Kelima adalah prinsip menjaga etika. Apapun kegiatan manusia dalam bisnis, termasuk kegiatan perbankan syariah, etika bisnis syariah sebagai *rule of the game* mutlak dijunjung tinggi.⁸

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islami dalam perbankan syariah juga membutuhkan sebuah kompetensi yang menjadi syarat mutlak seorang pemimpin. Ini bukan saja menjadi aturan main sebuah organisasi namun juga sebagai bentuk keprofesionalisme seorang pemimpin dalam melakukan aktivitasnya.

C. Hasil penelitian

Setiap orang memiliki kapasitas untuk menjadi pemimpin. Menurut Prijosaksono⁹ ada sebuah jenis kepemimpinan yang disebut dengan Q Leader. Kepemimpinan Q dalam hal ini memiliki empat makna. Pertama, Q berarti kecerdasan atau *intelligence*, misalnya IQ (Kecerdasan Intelektual), EQ

⁸ Syafaruddin Alwi, *Kepemimpinan Islami Perbankan Syariah*, Republika, 2012

⁹ Prijosaksono, dkk, *Control Your Life. Aplikasi Manajemen Diri dalam Kehidupan Sehari-hari*, (Jakarta. PT.Elex Media Komputindo), hal. 46.

(Kecerdasan Emosional), dan SQ (Kecerdasan Spiritual). Q Leader berarti seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan IQ-EQ-SQ yang cukup tinggi. Kedua, Q Leader berarti kepemimpinan yang memiliki quality, baik dari aspek visioner maupun aspek manajerial.

Untuk mengetahui kedudukan kompetensi dalam pola kepemimpinan, dari hasil wawancara di lapangan, penulis membagi dalam tiga bagian:

- 1) Perubahan karakter dari dalam diri (*character change*)

Hasil wawancara disebutkan "Bahwa pemimpin cukup arif, adil dan bijaksana dalam bersikap, bertindak dalam setiap keputusan, yang tentunya sesuai dengan syariah dan tuntunan yang diajarkan". Sikap yang *good judgement* (arif) sangat penting, dalam arti bahasa seorang pemimpin harus senantiasa melakukan hal-hal yang banyak benarnya dari pada salahnya. Arif disini adalah sesuatu yang masuk akal atau logis. Tentunya sikap arif ini ditopang dengan kepribadian yang menarik "Kemampuan memimpin, mengarahkan dan mengendalikan team nya dengan baik, dapat membangun kerjasama team dengan baik, memiliki sikap disiplin, jujur dan dapat dipercaya". "Nilai kebersamaan, keadilan dan kepercayaan, keharmonisan dalam penyampaian setiap aspirasi karyawannya dan nilai tanggung jawab kepemimpinan sangat di utamakan".

Tujuan paling utama seorang pemimpin adalah melayani kepentingan mereka yang dipimpinnya.¹⁰ Dalam buku suara pemimpin, kepemimpinan memiliki karakteristik A. memfokuskan diri untuk memenuhi kebutuhan orang lain/ bawahannya. B. mengembangkan potensi pengikutnya. C. membimbing dan memotivasi. D. memfasilitasi pendewasaan diri dan perkembangan pribadi untuk rekan kerja. E. menjadi pendengar yang baik. F. membangun sikap kekeluargaan. Sehingga nampak apa yang disampaikan dari kepala cabang tersebut, bahwa kepemimpinan hendaknya memiliki tanggung jawab dalam rangka melayani dan memposisikan bawahannya sebagai rekan kerja.

- *"Nabi SAW merupakan sosok panutan bagi seluruh umat, dan tentunya mengilhami dan menginspirasi bagi seorang pemimpin untuk mencontoh dan mengikuti pola konsep kepemimpinan beliau, salah satu contohnya adalah bersikap jujur, adil dan bijaksana"*

Dari wawancara di atas kaitannya dengan kepemimpinan, Rasulullah Saw telah mencontohkan empat fungsi kepemimpinan Rasul dan 6 sifat dasar kepemimpinannya, yang dikembangkan oleh teori kepemimpinan modern, yaitu fungsi pathfinding (Perintis), fungsi aligning (Penyelaras), fungsi empowering (Pemberdayaan), dan fungsi modelling (Panutan). Sedangkan 6 sifat dasarnya adalah : visioner, berkemauan kuat, integritas, amanah, rasa ingin tahu, dan berani.

Fungsi Perintis mengungkapkan bagaimana upaya pemimpin pada perbankan berbasis syari'ah memahami dan memenuhi kebutuhan utama para

¹⁰ Lihat Thomas Kristo Manusia, *Suara Pemimpin*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2009). hal. 146-147.

stakeholder nya, misi, dan nilai-nilai yang dianutnya serta yang berkaitan dengan visi dan strateginya. Fungsi ini ditemukan Rasulullah saw., karena beliau melakukan berbagai langkah dalam mengajak umat manusia ke jalan yang benar, beliau telah berhasil membangun suatu tatanan sosial yang modern dengan memperkenalkan nilai kesetaraan universal, semangat kemajemukan dan multikulturalisme, *rule of law*, dan sebagainya

Fungsi Penyelaras mengungkapkan bagaimana seorang pemimpin menyelaraskan keseluruhan sistem dalam suatu organisasi/lembaga agar mampu bersinergi dalam bekerja. Sang pemimpin harus mampu memahami betul apa saja bagian-bagian dalam sistem suatu organisasi/lembaga tsb. Kemudian ia menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai sisi yang telah digariskan.

Fungsi Pemberdayaan mengungkapkan bagaimana upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam suatu organisasi/lembaga bersangkutan mampu melakukan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kuat. Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya.

Fungsi Panutan mengungkapkan bagaimana agar pemimpin dapat menjadi panutan bagi para bawahannya. Bagaimana dia bertanggung jawab atas tutur kata, sikap, perilaku, dan keputusan-keputusan yang diambalnya. Sejauh mana dia melakukan apa yang dikatakannya. Rasulullah saw. Dikenal sangat kuat berpegang pada keputusannya yang telah disepakati. Rasulullah saw. Menjadi panutan dalam melaksanakan nasihat dan saran-sarannya, sehingga menjadi

pribadi yang mulia. Beliau adalah orang yang sangat dermawan kepada siapa pun yang datang dan meminta pertolongan

- *Sangat bersedia dan dianjurkan untuk selalu memberikan reward dan sanjungan bagi karyawan yang berprestasi baik di bidang pekerjaan maupun diluar pekerjaan yang tentunya menunjang seperti olahraga dan seni". "Kantor sangat mendukung dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk selalu meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan memberikan fasilitas training dan pelatihan bagi setiap karyawan. Baik in house training maupun diluar lingkungan kantor."¹¹*

Jika dibandingkan dengan jawaban para penyelia (sebagai perpanjangan tangan pimpinan maka diperoleh jawaban) :

1. Penyelia pertama :¹²
 - *Ia pemimpin biasanya berupa pujian dan reward . Ya biasanya dalam bentuk pelatihan*
2. Penyelia kedua:¹³
 - *Pemimpinan dengan senang hati dan rasa bangga akan memberikan sanjungan atas prestasi kerja yang diraih dan tentunya berharap untuk dapat dipertahankan dan ditingkatkan serta dapat diikuti oleh semua karyawan. Ya, manajemen sangat mendukung dan memberikan kesempatan bagi penyelia untuk selalu meningkatkan kemampuan dan ketrampilan dengan memberikan fasilitas training dan pelatihan dan juga memberikan tanggung jawab untuk dapat mengendalikan unit kerjanya.*



Kebutuhan karyawan tidak hanya bersifat materi saja (misal, pembayaran gaji, dan bonus), tetapi sebagai seorang manusia yang mempunyai keinginan untuk menjalin hubungan baik, maka aspek hubungan interpersonal antara

¹¹ Hasil wawancara dengan pimpinan Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan

¹² Hasil wawancara dengan penyelia 1 Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan

¹³ Hasil wawancara dengan penyelia 2 Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan

karyawan dengan pemimpin menjadi penting. Dengan menjalin hubungan yang baik, maka akan tercipta suasana kerja yang kondusif, yang nantinya akan membawa hasil yang baik pada perusahaan. Namun untuk menciptakan suatu relasi yang baik antara karyawan dengan pemimpin tidak mudah, perlu usaha dari kedua belah pihak tersebut. Pemahaman akan posisi masing-masing diperlukan. Selain itu, sikap dan perilaku menjadi suatu sarana yang sangat penting bagaimana hubungan itu tercipta. Keadilan harus tercipta dalam hubungan antara karyawan dengan pemimpin. Keadilan seperti apa yang harus ditonjolkan atau dibutuhkan dalam menciptakan hubungan yang baik antara karyawan dengan pemimpin? kalau kita membicarakan keadilan dalam kaitan interaksi atau relasi, maka hanya satu keadilan yang bisa diaplikasikan, yaitu keadilan interaksional. Seperti apa yang dikatakan oleh Bies and Moag's¹⁴ bahwa keadilan interaksi lebih fokus kepada hubungan interpersonal. Begitu pula pemberian kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan merupakan suatu bentuk penghargaan dari manajemen lewat pemimpin akan apresiasi kinerja bawahan

2) Visi yang jelas (*clear vision*)

- *"Menjadikan bank Syari'ah terkemuka, yang memberi keberkahan bagi masyarakat daerah"*
- *Wawancara: visi misi yang diberikan kepada karyawan tidak melenceng dengan visi misi perusahaan, untuk bekerja dengan baik, bersungguh-sungguh dalam setiap pekerjaan dan memberikam layanan terbaik bagi semua nasabah.*
- *Berupaya semaksimal mungkin mencapai target dan mewujudkan apa yang diamanahkan oleh manajemen pusat,*

¹⁴ Sitter, V, L. *Communication Style as a Predictor of Interactional Justice*, 2003. Hal. 4, lihat [//www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/international_leadership_conference/2003pdf/](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/international_leadership_conference/2003pdf/)

- mengarahkan seluruh karyawan untuk turut berperan dalam setiap pencapaian tersebut.*¹⁵
- *Ya, visi dan misi yang diberikan saat briefing atau pertemuan mingguan*¹⁶
 - *Ya, visi dan misi yang diberikan selaras visi dan misi perusahaan untuk bekerja dengan baik, bersungguh-sungguh dalam setiap pekerjaan dan memberikan layanan terbaik bagi semua nasabah*¹⁷

Ada dua aspek mengenai visi, yaitu *visionary role* dan *implementation role*.¹⁸ Artinya seorang pemimpin tidak hanya dapat membangun atau menciptakan visi bagi organisasinya tetapi memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan visi tersebut ke dalam suatu rangkaian tindakan atau kegiatan yang diperlukan untuk mencapai visi itu.

Pemimpin sebagai penyelaras, penyeimbang, dan mediator berbagai kepentingan organisasi, harus mampu memerankan berbagai tipe kepemimpinan sekaligus demi menjaga kelangsungan organisasi yang dipimpinnya. Selain itu pemimpin sebagai agen perubahan (*agent of change*) juga harus mampu melihat jauh ke depan terhadap berbagai fenomena yang akan terjadi. Kemampuan dalam memperkirakan berbagai fenomena dan kemudian mentransformasikannya kedalam praktek kepemimpinan akan memberikan sumbangan berharga bagi kehidupan organisasi di masa datang.

Fungsi kunci bagi seorang pemimpin adalah memantapkan visi dasar (makna, misi, dan sasaran atau agenda) dari organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin visioner adalah sebagai seorang pelopor dan

¹⁵ Pernyataan dari hasil wawancara pimpinan Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan

¹⁶ Pernyataan dari hasil wawancara penyelia 1 Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan

¹⁷ Pernyataan dari hasil wawancara penyelia 2 Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan

¹⁸ Joan S. Howland, *Leadership Roles for Librarian*, (Amerika, Library of Congress Cataloging). Hal.199

pengembara di suatu wilayah (ranah) yang belum pernah terjamah oleh siapapun. Kemauan dan pergerakan untuk berubah menyesuaikan perkembangan yang dilakukan seorang pemimpin visioner di suatu organisasi/perusahaan saat ini merupakan jawaban atas perubahan paradigma baru bagi pemimpin.¹⁹

3) Kemampuan atau kompetensi yang tinggi (*competence*)

- *Kompetensi yang diharapkan dari seorang pemimpin, harus mampu memimpin, mengarahkan dan mengendalikan team nya dengan baik, dapat membangun kerjasama team dengan baik, memiliki sikap disiplin, jujur dan dapat dipercaya.*²⁰
- *Kompetensi berupa kepemimpinan dan ketelitian.*²¹
- *Kompetensi berupa kejujuran dan kepemimpinan*²²

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang sangat responsif. Artinya dia selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan dan impian dari mereka yang dipimpinnya. Selain itu, ia selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi organisasinya. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pelatih atau pendamping bagi orang-orang yang dipimpinnya (*performance coach*). Artinya dia memiliki kemampuan untuk menginspirasi, dan mendorong stafnya agar mampu menyusun perencanaan (termasuk rencana kegiatan, target, atau sasaran, rencana kebutuhan sumber daya, dan sebagainya), melakukan kegiatan sehari-hari (*monitoring* dan *pengendalian*), dan mengevaluasi kinerja dari anak buahnya.

¹⁹ Triantoro Safaria, *Kepemimpinan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), hal 6

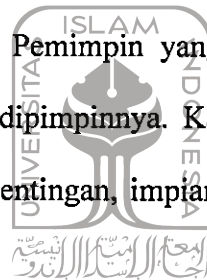
²⁰ Pernyataan dari hasil wawancara pimpinan Bank Kaltim Syariah Cab Balikpapan

²¹ Pernyataan hasil wawancara penyelia 1 Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan

²² Pernyataan hasil wawancara penyelia 2 Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan

- *Memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk bekerja dengan baik, berkarir secara profesional untuk memberikan potensi kerja yang terbaik.*

Seorang pemimpin justru memiliki kerinduan untuk membangun dan mengembangkan mereka yang dipimpinnya, sehingga tumbuh banyak pemimpin dalam kelompoknya. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung dari kemampuannya untuk membangun orang-orang di sekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Jika sebuah organisasi atau masyarakat mempunyai banyak anggota dengan kualitas pemimpin, organisasi atau bangsa tersebut akan berkembang dan menjadi kuat. Pemimpin yang melayani memiliki kasih dan perhatian kepada mereka yang dipimpinnya. Kasih itu mewujud dalam bentuk kepedulian akan kebutuhan, kepentingan, impian dan harapan dari mereka yang dipimpinnya.



Komunikasi dua arah, karyawan dapat menyampaikan semua aspirasi dan memberikan masukan kepada pimpinan begitu juga sebaliknya.²³

Pimpinan terlibat langsung dalam mengendalikan hasil kinerja cabang, pimpinan yang mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan kinerja dan mempertanggung jawabkan ke pihak manajemen pusat.

Dengan adanya asumsi ketiga hal tersebut, setelah ditelaah dari korelasi antara konsep dan hasil wawancara dalam pembahasan ini mengenai pola kepemimpinan yang efektif dapat di ketahui bahwa ada dua pola: 1. Pola kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, pemimpin yang berorientasi pada tugas ini, ia akan

²³ Hasil wawancara dengan pimpinan Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan

mengarahkan dan mengawasi secara ketat bawahan untuk menjamin agar tugas dilaksanakan secara memuaskan. Seorang pemimpin yang mempunyai pola seperti ini lebih mementingkan terlaksananya tugas dari pada pengembangan dan pertumbuhan bawahan. 2, pola kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Pemimpin yang berorientasi pada pola ini lebih berusaha dengan memotivasi daripada mensurvei bawahan. Mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan kelompok berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dan dengan membina hubungan yang akrab, penuh kepercayaan dan penuh penghargaan dengan anggota kelompok.

Sedangkan pada implikasi pelaksanaan pola kepemimpinan Islam ini berdampak pembentukan karakteristik di Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan yakni :

- a. Pemimpin yang harus siap ditempatkan dimana saja seluruh wilayah Kaltim ketika menandatangani kontrak kerja. Ini juga bermakna bahwa ketika manajemen memberikan tanggung jawab maka pemimpin harus siap tidak siap dan mau tidak mau harus menghadapinya. Meskipun model kepemimpinan di perbankan syari'ah yang tetap bersikap arif dan bijaksana²⁴ dalam bersikap dan bertindak yang sesuai dengan tuntunanyang diajarkan.
- b. Pemimpin yang pasti menghadapi berbagai perbedaan karakter dan kepribadian bawahan yang beraneka ragam dengan pola pikir dan perilaku

²⁴ Hasil wawancara dengan Pimpinan Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan

- yang beraneka ragam pula. Namun ketika pencapaian target sesuai visi dan misi maka adanya upaya maksimal dalam pimpinan untuk mengarahkan dan menyamakan kata dengan memberikan kesempatan para bawahan menyampaikan komunikasi secara dua arah dan memberikan motivasi sehingga tercipta inovasi memperkaya khasanah dalam pemikiran yang pada akhirnya membantu proses penyelesaian masalah²⁵
- c. Pemimpin di Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan juga selalu menghargai keahlian bawahnya meskipun dari bagian sdm pusat telah menempatkan karyawan tersebut pada posisi pekerjaan tersebut namun dengan demikian tidak menutup kemungkinan terjadinya pergantian posisi.²⁶ Begitu pula dalam memberikan tanggung jawab lainnya pemimpin memberikan kebebasan ekspresi bagi karyawan untuk menunjukkan keahliannya baik dalam seni maupun olahraga. Begitu pula dengan di adanya acara kegiatan rutin baik berupa event peningkatan kinerja maupun promosi kegiatan semua karyawan dilibatkan sesuai dengan keahliannya misalnya si A yang menjadi pembawa acara, padahal posisi sehari-harinya bukan yang berhubungan dengan hal tersebut.
- d. Pemimpin di Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan juga telah mampu membangun kerjasama dengan para bawahannya dan para manajemen Bank Kaltim di Kantor Pusat Samarinda. Ini dapat dilihat ketika mengadakan acara yang melibatkan Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan baik untuk skala Balikpapan maupun Kaltim. Selain itu

²⁵ ibid

²⁶ ibid dan hasil observasi

kerjasama ini tumbuh dikarenakan membiasakan terjadinya komunikasi yang intensif dan berkesinambungan antara bawahan dan pimpinan begitu juga dengan pimpinan dengan manajemen Kantor Pusat Bank Kaltim Syariah.²⁷

- e. Pemimpin haruslah menjaga keharmonisan dalam bekerja, ini telah dilakukan oleh pemimpin. Keharmonisan tersebut terutama terjadi pada usaha-usaha penerapan konsep kepemimpinan Nabi dimana pemimpin tetap harus bersikap adil, jujur dan bijaksana. Begitu pula pemimpin telah berusaha menjaga keharmonian dengan para bawahannya dan juga para manajemen Kantor Pusat Bank Kaltim Syariah, dengan selalu mengkomunikasikan permasalahan dan kondisi juga memberikan masukan-masukan yang berarti, sehingga kondisi yang dijaga ini mampu mengilhami maupun memotivasi para bawahannya.²⁸

Sedangkan hambatan dan tantangan yang dihadapi kepemimpinan dalam perbankan syari'ah khususnya Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan adalah dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Tuntutan dari manajemen untuk pencapaian target (*action plan*) yang tinggi untuk level bank syariah kelas 3, namun 'kurang' didukung oleh kompetensi yang ada meskipun dalam uraian pekerjaan telah dijelaskan kualifikasi pekerjaan tersebut.²⁹ Begitu pula hambatan dalam peningkatan sdm khususnya regenerasi kepemimpinan kurang

²⁷ ibid

²⁸ ibid

²⁹ Data dokumentasi

didukung oleh kemampuan *hard skill* dan *soft skill*, sehingga masih terfokus pada pencapaian target akan keuangan bukan secara manusianya.

2. Pemahaman akan kebutuhan dan mendesaknya sdm dengan budaya pembelajar secara konsisten dan berkesinambungan belum dilakukan dan juga lebih bersifat umum baik pelatihan maupun seminar yang diikuti, belum secara terus menerus dan secara berkelanjutan. Kondisi ini terjadi karena devisi sdm syariah maupun konvensional Bank Kaltim masih dalam satu atap.
3. Para pemimpin dan pegawai Bank Kaltim Syariah masih satu atap dengan Bank Kaltim karena masih dalam bentuk unit usaha syariah sehingga hampir semua pegawainya adalah lulusan dari sarjana konvensional bukan para sarjana syariah. Begitu pula penempatannya terkadang terjadi perputaran kadang tuntutan tugas yang menempatkan mereka berada di konvensional namun di lain waktu mereka harus siap berada di syariah. Meskipun mengetahui dan memahami mekanisme kerja dan interaksi lembaga-lembaga terkait perbankan, namun kurang mengetahui dan memahami hukum dasar baik hukum syariah (fiqh muamalah) maupun hukum positif yang berlaku. Begitu pula ketidakmampuan bahasa sumber ilmu yaitu Arab dan Inggris. Pemahaman syariah-pun lebih banyak diperoleh dari pelatihan dan seminar yang sifatnya singkat.³⁰

³⁰ ibid

D. Pembahasan

1. Pola Kepemimpinan Islam pada Perbankan Syari'ah

Pola kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien. Dalam lembaga keuangan, penerapan pola kepemimpinan seseorang akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahannya (para karyawan) dalam melakukan pekerjaan mereka, kepemimpinan dalam suatu organisasi terjadi karena adanya interaksi antara tiga komponen penting, yaitu, pemimpin, karyawan, dan lingkungan kerja.

Salah satu model pola kepemimpinan adalah teori X dan Y yang dikemukakan oleh Douglas McGregor.³¹ Teori X dan Y di dasarkan pada berbagai asumsi tentang para karyawan dan bagaimana mengetahui motivasi mereka dalam berkomunikasi. Untuk mengidentifikasi hasil wawancara diatas, penulis meminjam teori tersebut dengan asumsi hubungan pemimpin dan pegawai dalam konsep yang sederhana yakni hubungan komunikasi.

³¹ Joko Purwanto, *Komunikasi Bisnis*, (Yogyakarta: Erlangga, 2006) Hal. 24.

Lihat Tabel: *Asumsi Teori X dan Y*

Teori X	Teori Y
<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan cenderung tidak suka (malas) bekerja, kalau mungkin menghindarinya. - Karyawan selalu ingin diarahkan - Pengawasan pemimpin selalu terus menerus 	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan suka bekerja. - Karyawan yang memiliki komitmen pada tujuan organisasi akan dapat mengarahkan dan mengandalkan dirinya sendiri - Karyawan belajar untuk meneruma bahkan mencari tanggung jawab pada saat bekerja.

Sumber ³²

Kalo dilihat dari hasil wawancara dan dibandingkan, asumsi yang dikembangkan dalam teori X tidak berlaku dan cenderung negatif. Karena pada dasarnya pada teori X pola kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi adalah pola kepemimpinan petunjuk (*directive leadership style*). Pola kepemimpinan petunjuk sangatlah tepat diterapkan manakala karyawan yang menjadi bawahannya tersebut cenderung pasif, malas bekerja, tidak kreatif dan tidak inovatif. Oleh karena itu, peran pengarahan yang dilakukan pemimpin dari teori X ini menjadi sangatlah dominan. Dengan demikian, komunikasi yang dikembangkan antara pemimpin dengan karyawannya cenderung menjadi komunikasi satu arah, yaitu komunikasi pemimpin kebawah (*top-down communications*). Sumber komunikasi lebih didominasi dari pemimpin. Sehingga karyawan cenderung mengiyakan, tidak punya inisiatif, dan tinggal melaksanakan saja tanpa memahami apa maksud dan tujuan atau latar belakang pelaksanaan tugas tersebut.

³² ibid

Asumsi diatas, jika dikorelasikan dengan hasil wawancara selama penulis ketahui dari bentuk jawaban pimpinan. Cara komunikasi pemimpin terbangun tidak dengan pendekatan dari teori diatas. Selanjutnya uji terhadap asumsi kedua (Y), pada dasarnya cenderung positif dan pola kepemimpinan yang diterapkan adalah pola kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*). Dalam teori Y diasumsikan bahwa karyawan cenderung berperilaku positif. Karyawan pada dasarnya memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak malas bekerja, ingin kerja mandiri, dan memiliki komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Disamping itu, karyawan memiliki kecenderungan untuk memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap setiap pekerjaan yang mereka kerjakan. Dengan demikian, pola kepemimpinan yang diterapkan dalam di Bank Kaltim Syariah cabang Balikpapan mengikuti pola kepemimpinan partisipatif di mana yang diharapkan pemimpin (sebagaimana hasil wawancara), karyawan dilibatkan di dalam proses pengambilan keputusan. Maka dalam gaya kepemimpinan ini, komunikasi yang dibangun antara pemimpin dan karyawan adalah komunikasi dua arah. Dimana dalam membangun komunikasi ini karyawan dapat menyampaikan semua aspirasi dan memberikan masukan kepada pimpinan begitu pula sebaliknya. Bentuk komunikasi yang dibangun pada setiap kali kesempatan adalah pada saat berdoa pagi, setelah selesai sholat berjamaah dan rapat-rapat kecil. Disini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan ini dibangun berdasarkan kesadaran (partisipatif) yang mana pemimpin ingin keputusan yang diambil benar-benar menjadi kesadaran untuk dilakukan oleh bawahan. Kondisi ini juga memungkinkan bagi bawahan untuk menyampaikan masukan dan saran

dalam setiap kesempatan khususnya dalam rapat kegiatan yang melibatkan bagian atau karyawan. Inilah yang kemudian yang dikatakan sebagai proses hubungan tinggi dan proses penyelesaian orientasi tugas rendah karena semua pihak bertanggungjawab dalam menyelesaikan tugas dengan kualitas tinggi.³³

Begitu pula pola kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Pemimpin yang berorientasi pada pola ini lebih berusaha dengan memotivasi daripada mensurvei bawahan. Mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan kelompok berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dan dengan membina hubungan yang akrab, penuh kepercayaan dan penuh penghargaan dengan anggota kelompok. Ini dapat dilihat dalam wawancara dengan pimpinan Cabang Bank Kaltim Syariah bahwa dalam menempatkan karyawan yang telah atur oleh bagian sdm pusat sebagaimana kebutuhan posisi pekerjaan, namun juga tidak menutup kemungkinan untuk adanya pergantian karyawan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan hal ini untuk memotivasi dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar lebih banyak dan promosi jabatan. Karena sesungguhnya promosi terbuka bagi semua karyawan yang mau dan mampu menunjukkan prestasi kerjanya. Begitu pula dengan dalam memberikan tugas dan tanggung jawab selalu diawasi dan diberikan arahan dan masukan bagi bawahan agar pencapaian target (*action plan*) tercapai. Dengan melakukan komunikasi dua arah, karyawan dapat menyampaikan semua aspirasi dan memberikan masukan kepada pimpinan begitu pula sebaliknya. Dari hasil

³³ Hasil obsevasi

wawancara, observasi dan data dokumentasi yang penulis lakukan dapat ditarik garis benang merah bahwa pola kepemimpinan Islam yang ada di perbankan syariah khususnya di Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan pola kepemimpinan demokratis partisipatif. Pola kepemimpinan ini juga yang dikatakan oleh Hersey dan Blachard dalam Rachmawati, Eka Nuraini (2004) yang menyebutkan bahwa *participating* (orientasi tugas rendah-hubungan tinggi) dimana pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi. Hal ini senada yang dikatakan oleh Rivai, V (2009) bahwa kepemimpinan partisipatif ini memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan tetapi masih membuat keputusan. Dan hasil kajian yang ada menunjukkan bahwa karyawan lebih puas dibawah pimpinan yang partisipatif dibandingkan kepemimpinan yang nonpartisipatif.

2.Implikasi Pelaksanaan Pola Kepemimpinan Islam

Dari pola kepemimpinan yang dijalani maka berimplikasi terhadap pelaksanaan pola kepemimpinan Islam itu sendiri yang mana adanya faktor keunikan kompetensi kepemimpinan yang dimiliki dan faktor nilai-nilai yang melekat pada kompetensi individu berhubungan dengan kebutuhan jabatan yang dikembangkan oleh pemimpin perbankan syariah tersebut berdasarkan pola berfikir, prinsip-prinsip syariah dan karakter personal yang mampu menginspirasi dan memotivasi para manajer dan karyawannya untuk beribadah sambil bekerja.

Dalam Al Quran dan hadits sendiri ada beberapa karakteristik yang jelas dapat dikembangkan atau sebagai implikasi dari pola kepemimpinan Islam itu sendiri yakni :

1. Seorang pemimpin mau tidak mau dan siap tidak siap untuk menghadapi ujian atau tantangan sebagai bagian amanah atas tanggung jawab yang dibebankannya. Sebagaimana dalam Al Qur'an :³⁴

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ
سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٣٥﴾

dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

Di pihak lain dalam hadits dijelaskan bahwa

“Tiada iman bagi yang tidak memegang amanah dan tiada agama bagi orang yang tidak dapat dipegang janjinya.” (Hadis riwayat Ahmad dan Dailami).³⁵

Penjelasan di atas menggambarkan bahwa ketika seseorang telah menjadi seorang pemimpin maka ia harus siap pula dengan konsekuensi menghadapi ujian atau tantangan. Sebab memegang sesuatu amanah serta melakukan khianat kepada umat manusia berarti dia bukanlah orang yang benar-benar beriman kepada Allah.

Dan ini bermakna bahwa kita seseorang telah ditakdirkan menjadi seorang penguasa atau pemimpin maka sesungguhnya ini menjadi amanah dengan

³⁴ QS Al An'am : 165

³⁵ Ibnu Kathir menjelaskan, sebab turunnya ayat ini ketika Rasulullah SAW meminta kunci Kaabah daripada Uthman bin Talahah bin Abu Talhah sewaktu penaklukan Makkah, kemudian menyerahkannya kembali kepada Uthman yang juga dari keturunan Abdil Dar yang mewarisi amanah kunci Kaabah setelah sekian lamanya sehingga ke hari ini.

meninggikan derajatnya untuk menguji atas apa yang diberikan kepadanya, apakah dia orang yang amanah atau tidak. Ini pula yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW akan sikap terpuji-nya salah satunya adalah amanah dengan setiap tugas dan tanggung jawab yang diembannya meskipun sekecil apapun.³⁶ Begitu pula diartikan amanah dalam kepemimpinan oleh peneliti sebagai kematangan dan keluasan pandang sosial, yakni pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya pada umumnya lebih matang emosinya dari pada pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi sulit dan bermasalah. Di samping itu memiliki kemampuan pula dalam melakukan sosialisasi dengan orang lain, khususnya anggota organisasi serta memiliki keyakinan, kepercayaan diri yang cukup tinggi. Karena sesungguhnya Islam telah menyerahkan amanah dan tanggungjawabnya kepada setiap individu terhadap Allah, malah setiap manusia dilahirkan sebagai seorang pemimpin seperti mana dijelaskan Rasulullah:

“Setiap orang daripada kamu adalah pemimpin yang bertanggungjawab terhadap rakyat yang dipimpinnya. Seorang lelaki adalah pelindung kepada ahli keluarganya dan bertanggungjawab terhadap tanggungannya. Seorang perempuan di rumah suaminya adalah penjaga dan bertanggungjawab terhadap jagaannya, begitu juga seorang khadam sebagai penjaga amanah harta tuannya dan bertanggungjawab terhadap jagaan di bawahnya.” (Hadis riwayat Bukhari).³⁷

³⁶ Pernah diceritakan bahwa seorang Yahudi mengamanahkan barangnya kepada Nabi Muhammad SAW dan betapa beliau menjaga amanah tersebut meskipun orang tersebut bukan agama Islam dan bukan sahabat beliau.

³⁷ Rasulullah ketika remaja seorang pemuda yang amanah sehingga digelar ‘al-Amin.’ Hal ini menjelaskan bawa utusan Allah sesungguhnya adalah orang yang terpilih bagi segi kemuliaan pribadinya, keturunannya dan kepribadiannya. Inilah hakikat sifat amanah yang dianjurkan oleh Islam kepada umatnya. Demikian pula yang dicontohkan teladan Saidina Umar al-Khattab, khalifah yang sangat terkenal dengan kejujuran dan kehebatannya dalam kepemimpinan. Corak kehidupan Saidina Umar amat sederhana sehingga utusan khas dari Syam sukar untuk mengenali beliau. Hal ini kerana utusan dari Syam itu mendapati Saidina Umar tidur di bawah pohon beralaskan tanah tanpa sebarang pengawasan tentera, apatah lagi jauh daripada warna-warni kemewahan dan juga tidak terserlah darinya lambang kebesaran sebagai raja atau pemimpin dunia.

Dalam hal ini, pemimpin dipaksa untuk menerima tantangan bukan hanya karena harus bersifat amanah dan jujur dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab diamanahkan rakyat kepada mereka. Namun pemimpin dilarang mengamalkan perasaan pilih kasih kerana termasuk dalam arti perbuatan khianat yang terlarang, sebab inilah akhlak terpuji yang dicontohkan langsung Nabi Muhammad SAW dalam kehidupan sehari-harinya. Dan pola kepemimpinan Rasulullah sekiranya masih tepat untuk dilakukan dalam pola kepemimpinan perbankan syariah sebagai salah satu karakter yang dibutuhkan seorang pemimpin khususnya membangun perbankan syari'ah.

2. Pemimpin yang bersifat partisipatif harus mampu menghargai perbedaan yang ada dengan lebih mengedepankan dinamika kerja, inspirasi dan inovasi daripada meributkan sumber konflik yang ada

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوَلِيَّ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٨﴾

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.³⁸

³⁸ QS An Nisa : 59

Pada karakter kepemimpinan ini bermakna bahwa pemimpin harus fokus pada pekerjaan dan kinerja namun tetap menghargai perbedaan, sebagai dinamika manusia. Sehingga perbedaan yang timbulkan akan menjadi penggerak terjadinya inovasi dan kreativitas. Sebagaimana yang dijabarkan dari visi dan misi bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan membentuk tim yang memiliki kompetensi. Sebagai pemimpin di sini bukan hanya sebagai perpanjangan dari manajemen namun juga sebagai pemimpin inovasi, transformasi dan integrasi. Artinya dengan tiga peran tersebut pemimpin harus mampu membentuk tim-nya namun juga tetap harus memuaskan kebutuhan perusahaan dan nasabah. Untuk dapat mengoptimalkan perbedaan tersebut itu juga harus di bangun rasa percaya pada anak buah agar tercipta suasana kerja yang nyaman dengan mengajak bicara dan mendengarkan kemauan atau kebutuhan staf, pengguna internal ataupun eksternal. Sikap ini mau lebih mendengar itu, akan membuat pemimpin malah akan menemukan solusi yang terbaik. Tentu, saja tetap bersikap profesional dalam mengelola apa-apa yang menjadi masukan tersebut. Hal ini juga senada yang disampaikan oleh Michael Zwell³⁹ tentang managerial yakni kompetensi yang berkaitan dengan pengelolaan, supervis dan pengembangan manusia dimana seorang pemimpin dituntut harus menghargai perbedaan yang ada, sebab manusia adalah makhluk yang ‘unik’ dengan sifat dan perilaku yang beraneka ragam dan sudah menjadi tugas dari pemimpin untuk mengelola perbedaan tersebut.

³⁹ Michael Zwell, creating A Culture of Competence, (New York; John Wiley and Son, Inc, 2000) .p.5

3. Pemimpin harus menghargai keahlian dengan menitikberatkan pada aspek kelebihan seseorang daripada mempersoalkan kekurangan.

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: إِذَا ضَيَّعَتِ الْأَمَانَةُ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ, قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ:
إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخارى)

Dari Abu Hurairah r.a ia berkata, Rasulullah S.a.w bersabda: Jika amanah telah hilang (sudah tidak dipegang lagi dengan teguh), maka tunggulah saat kehancurannya. Ia bertanya: Ya Rasul, bagaimana orang menghilangkan amanah itu? Rasul menjawab: (Yaitu) apabila suatu urusan (amanah) diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya. (HR. Bukhari)

Maksud dari karakteristik ini adalah pemimpin harus menyerahkan amanah atau tanggung jawab kepada yang ahlinya, dengan menghargai keahlian seseorang pemimpin telah memberikan kesempatan dan waktu untuk karyawan menunjukkan kemampuannya. Karena sesungguhnya hadits Rasulullah tersebut menengarai bahwa hilangnya amanah terutama disebabkan oleh suatu urusan yang dipegang, ditangani atau dikelola oleh orang yang bukan ahlinya, yaitu orang yang tidak mengenal dan menguasai bidang pekerjaannya. Asumsinya adalah apabila kita menyerahkan kendali tugas pada bankir pada seorang montir maka dapat dibayangkan akibatnya. Keahlian ini juga berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam mengelola bawahannya. Karakter kepemimpinan ini juga ingin menjelaskan bahwa seseorang selalu memiliki titik kelebihan dan kekurangan. Namun bagaimana kita menjadikan kekurangan ini

sebagai tantangan yang ada. Sebagaimana dalam analisis *SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat)* adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Meskipun analisis ini lebih banyak di gunakan dalam manajemen strategis bisnis namun kita dapat mengambil dalam menentukan dan mengevaluasi karyawan. Sehingga kita tidak memandang karyawan dengan segala kekurangan saja namun bagaimana kelemahan tersebut mampu mendukung kinerja dalam pencapaian target khususnya dalam pengembangan kompetensi sdm. Hal ini juga sejalan yang disampaikan oleh Michael Zwell⁴⁰ yang berkaitan dengan *task achievement* yakni kompetensi yang berkaitan dengan keberhasilan menjalankan tugas jabatan dimana seorang pemimpin harus mampu memiliki kompetensi ini sehingga mampu melakukan evaluasi atas kinerja karyawan dengan tetap menghargai keahlian yang ada.

4. Pemimpin pola perbankan Islami juga harus mampu menjaga silaturahmi dengan menjalin kerjasama dan kekompakan sebagai suatu bagian kebersamaan bersama-sama

⁴⁰ ibid

يَتَأْتِي النَّاسُ آتْفُقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا



Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya. Allah menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu.⁴¹

Maksud dari sifat kepemimpinan ini adalah pemimpin harus mampu membangun kerjasama baik dengan manajemen Kantor Pusat Bank Kaltim itu sendiri maupun dengan para bawahannya. Kerjasama ini bukan semata-mata sebagai penyambung tali silaturahmi namun lebih membangun kebersamaan dalam bekerja dan menyamakan persepsi sesuai dengan visi dan misi. Kebersamaan ini pula tidak terjadi karena terpaksa atau tuntutan tugas namun lebih karena kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial yang harus selalu membutuhkan sehingga pada akhirnya memerlukan orang lain untuk mampu berkolaborasi dan kerjasama dalam pencapaian target strategis bisnis. Kerja keras pemimpin tidak akan berarti apapun jika tidak dibantu dan didukung oleh semua komponen karena sesungguhnya manusia memang tidak mampu bekerja sendiri. Hal ini juga sejalan dengan yang disampaikan oleh Michael Zwell⁴² bahwa *relationship* yakni kompetensi yang berhubungan dengan proses komunikasi, kerjasama dan pemuasan kebutuhan orang. Bahwa untuk dapat membangun kerjasama seorang

⁴¹ QS An Nisa : 1

⁴² Michael Zwell, creating A Culture of Competence, (New York; John Wiley and Son, Inc, 2000) .p.5

pemimpin harus memiliki kompetensi *relationship* ini agar mampu membangun situasi dan kondisi yang memudahkan dalam bekerjasama.

5. Pemimpin harus memiliki etika dengan menjaga keharmonisan etika bisnis syariah dalam kegiatan perbankan syariah itu sendiri⁴³. Maksudnya adalah sebagai pemimpin harus mampu menjaga integritas dalam berbisnis serta harus mampu menjaga keharmonisan dalam *team work*. Sehingga kestabilan emosi diperlukan dalam menjaga kondisi ini. Ini sejalan dengan kategori yang disampaikan oleh Michael Zwell⁴⁴ bahwa personal attributes yakni kompetensi yang berkaitan dengan kompetensi intrinsik individual yang berkaitan dengan bagaimana orang berfikir, perasaan, pembelajaran dan pengembangan yang tentunya tetap menjaga keharmonisan dalam beretika baik dalam bekerja sama maupun berbisnis. Di lain pihak dijelaskan bahwa keseimbangan kebutuhan bersosialisasi dan ketrampilan sosial menjadi kompetensi aspek sosial⁴⁵ bagi pemimpin dalam mengelola *team*-nya agar tetap terjadi keharmonisan.

3.Hambatan dan Tantangan

Setiap pokok permasalahan tentunya memiliki hambatan dan tantangan begitu pula dengan pola kepemimpinan Islam dalam perbankan syari'ah khususnya di Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan namun untuk memudahkan penjelasannya maka dibagi atas :

⁴³ QS An Nisa : 1

⁴⁴ Michael Zwell, creating A Culture of Competence, (New York; John Wiley and Son, Inc, 2000) .p.5

⁴⁵ Eka Nuraeni Rachmawati, Paradigma baru : Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Ekonisia, 2004). Hal.60

- a. Tuntutan dari manajemen Bank Kaltim khususnya pada devisi unit syariah Bank Kaltim Syariah dalam pencapaian target (*action plan*) yang tinggi untuk level bank syariah kelas 3, namun ‘kurang’ didukung oleh kompetensi yang ada meskipun dalam uraian pekerjaan telah dijelaskan kualifikasi pekerjaan tersebut. Begitu pula hambatan dalam peningkatan sdm khususnya regenerasi kepemimpinan kurang didukung oleh kemampuan *hard skill* dan *soft skill*, sehingga masih terfokus pada pencapaian target akan keuangan bukan secara manusia-nya. Ini menjadi tantangan tersendiri bagi pimpinan agar mampu berlari lebih cepat dari target pencapaian dengan kompetensi yang harus diikuti oleh para bawahannya. Dan sebagai pimpinan yang memiliki kompetensi ini dapat menjadi masalah tersendiri bagaimana mengelola sdm yang ada agar dapat berjalan sesuai dengan pencapaian target.
- b. Pemahaman akan kebutuhan dan mendesaknya sdm dengan budaya pembelajar secara konsisten dan berkesinambungan belum dilakukan dan juga lebih bersifat umum baik pelatihan maupun seminar yang diikuti, belum secara terus menerus dan secara berkelanjutan. Kondisi ini terjadi karena devisi sdm syariah maupun konvensional Bank Kaltim masih dalam satu atap. Hal ini dapat menjadi hambatan bagi Bank Kaltim Syariah jika ingin melakukan *spin off* karena manusia menjadi sumber penting dalam terjadinya suatu organisasi begitu pula kebutuhan dan mendesaknya sdm ini akan menjadi hambatan jika tidak segera dicarikan solusi terbaiknya. Meskipun demikian tantangan lainnya adalah bagaimana kebutuhan akan pemahaman sdm ini dirasakan benar oleh

manajemen Bank Kaltim kantor pusat khususnya devisi sdm yang menangani sdm syariah karena pemahaman syariah tidak dapat dilakukan secara instan.

- c. Para pemimpin dan pegawai Bank Kaltim Syariah masih satu atap dengan Bank Kaltim karena masih dalam bentuk unit usaha syariah sehingga hampir semua pegawainya adalah lulusan dari sarjana konvensional bukan para sarjana syariah. Begitu pula penempatannya terkadang terjadi perputaran kadang tuntutan tugas yang menempatkan mereka berada di konvensional namun di lain waktu mereka harus siap berada di syariah. Meskipun mengetahui dan memahami mekanisme kerja dan interaksi lembaga-lembaga terkait perbankan, namun kurang mengetahui dan memahami hukum dasar baik hukum syariah (fiqh muamalah) maupun hukum positif yang berlaku. Karena untuk dapat memahami mekanisme kerja perbankan dan hukum syariah (fiqh muamalah) tidaklah dapat dilakukan hanya dalam waktu tempo pelatihan satu sampai dua bulan saja namun perlu dipelajari dan dipahami terus menerus serta berkesinambungan agar keilmuan dan aplikasinya dapat secara syar'ah diterapkan. Begitu pula ketidakmampuan bahasa sumber ilmu yaitu Arab dan Inggris. Pemahaman syariah-pun lebih banyak diperoleh dari pelatihan dan seminar yang sifatnya singkat. Ini akan menjadi hambatan tersendiri bagi Bank Kaltim Syariah jika masih berkuat masalah produk bukan bagaimana segera melakukan regenerasi maupun memberikan kesempatan untuk peningkatan diri khususnya secara pendidikan formal.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A.KESIMPULAN

Dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan dapat disimpulkan beberapa hal yakni :

1. Pola kepemimpinan perbankan syariah di Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan adalah demokratis partisipatif. Kepemimpinan ini dapat dilihat dari sikap dari pemimpin yang membuat kondisi dan situasi yang mendorong bawahan untuk termotivasi dalam mengeluarkan pendapat atau masukan begitu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.
2. Implikasi pelaksanaan pola kepemimpinan Islam tersebut terhadap perbankan syaria'h khususnya di Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan dapat dilihat dari 1) pemimpin yang mau tidak mau dan siap tidak siap menghadapi ujian atau tantangan 2) pemimpin yang bersifat menghargai perbedaan dengan lebih mengedepankan dinamika kerja, inspirasi dan inovasi 3) pemimpin juga menghargai keahlian dengan menitikberatkan aspek kelebihan seseorang daripada mempersoalkan kekurangan 4) pemimpin juga harus mampu menjaga silaturahmi dengan menjalin kerjasama dan kekompakan sebagai suatu bagian kebersamaan 5) pemimpin harus memiliki etika dengan menjaga keharmonisan etika bisnis syariah dalam kegiatan perbankan syaria'hnya.

3. Adapun yang menjadi hambatan dan tantangan pola kepemimpinan Islam dalam perbankan syariah khususnya di Bank Kaltim Syariah Cab. Balikpapan adalah 1) tuntutan dari manajemen Bank Kaltim yang terlalu tinggi dalam pencapaian target 2) pemahaman akan kebutuhan dan mendesaknya sdm dengan budaya pembelajara secara konsisten dan berkesinambungan belum dilakukan 3) posisi sebagai unit usaha syariah yang belum melakukan *spin off* menyulitkan untuk dalam rotasi pegawai.

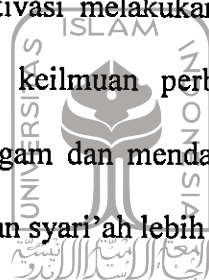
B. SARAN

Sedangkan saran yang dapat peneliti sampaikan adalah sebagai berikut :

1. Secara teoritis, hasil kajian ini diharapkan mampu memberikan penjelasan tentang pola kepemimpinan dalam Islam khususnya dalam perbankan syariah utamanya di Bank Kaltim Syariah Cabang Balikpapan, sehingga dalam level teoritis memikirkan perlunya pengembangan kurikulum ekonomi Islam yang menyelenggarakan program studi ekonomi Islam sebagai peningkatan kualitas iman dan takwa; peningkatan kualitas hidup; peningkatan kualitas kerja; peningkatan kualitas karya dan peningkatan kualitas pikir, yang kemudian melakukan pengembangan pendidikan tinggi ekonomi Islam mampu memuaskan oase keilmuan dan memotivasi anak bangsa akan ekonomi Islam itu sendiri. Dengan melakukan beberapa perbaharuan dan pengembangan keilmuan yang mengikuti kemajuan perbankan syariah sehingga terjadi *link and match* antara dunia pendidikan dan dunia kerja.
2. Bagi para pemegang kebijakan Bank Kaltim Syariah perlunya komitmen kuat dan berkesinambungan dari manajemen Bank Kaltim Syariah agar pola kepemimpinan diperbankan syariah dengan berbagai pendekatan-pendekatan teori harus disesuaikan dengan nilai budaya organisasi Bank Kaltim Syariah sendiri sehingga terbentuk karakter kepemimpinan itu sendiri. Tanpa kehilangan identitas Bank Kaltim sendiri

karena posisi Bank Kaltim Syariah yang masih berbentuk unit usaha syariah. Namun tetap berpegang teguh pada kepemimpinan Islam. Salah satu usaha tersebut dengan memperkuat permodalan, manajemen dan sdm devisi syariah apalagi jika memang akan melakukan *spin off* hal ini tidak akan mengalami kesulitan yang berarti. Selain itu juga untuk penerimaan karyawan harus harus diprioritaskan sarjana syari'ah khususnya bidang perbankan dan keuangan syari'ah sehingga dalam membina dan peningkatan kinerjanya akan lebih memudahkan pengembangan sdm-nya

3. Bagi perkembangan dunia perbankan syari'ah, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi para praktisi perbankan syari'ah dengan memberikan hasil penelitian berupa bentuk ideal pola kepemimpinan diperbankan syari'ah sehingga mampu menginspirasi dan memotivasi melakukan kajian-kajian yang sejenis dalam rangka koleksi khazanah ilmiah keilmuan perbankan syari'ah. Selain itu perlu dilakukan kajian-kajian yang beragam dan mendalam agar masukan dan kritik akan ekonomi Islam khususnya perbankan syari'ah lebih baik dan berkembang.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

- Argyle, *The Psychology of Interpersonal Behavior*. 5th edition. (London: Penguin Books, 1994)
- Aziz, Y, *Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi*, Jurnal Lintasan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, Volume 18 Nomor 1, Malang. 2001
- Amirullah & Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004
- Alwi, S, *Kepemimpinan Islami Perbankan Syariah*, Republika, 2012
- Arifin, A.A. Mengapa Perbankan Syariah Perkembangannya Tidak Secepat yang Diharapkan? (Versi Elektronik), *Jurnal Ilmu Dakwah*, 2007, Vol. 14, No. 1
- Arifin, Z, *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah*, cet-VII, Tangerang: Pustaka Alvabet, 2000
- Bacal, R, *Performance Management*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 2005
- Bahreisy, B *Tarjamah Riyadussalihin*, Bandung, PT Al-Ma'arif, 1987
- Bennis, Warren G. dan Burd, Nanus Terjemahan Victor Purba, *Kepemimpinan Strategi Dalam Mengemban Tanggung Jawab*, Jakarta : Prehalindo, 1990
- Centre for Strategic and International Studies. *Dunia Ekuin dan Perbankan* vol. 21, masalah 21-22. 2011
- Dahlan, Y.M, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*, Surabaya: Arloka 2000
- Djajadiningrat, A.R, *Kualifikasi Sumber Daya Manusia (Insani) Untuk Perbankan Masa Depan*, Jurnal Studi Islam Mukaddimah. No.7 Th V 1999
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Ed ke-2, Jakarta: Balai Pustaka, 1996
- De Vito, J. A. *The Interpersonal Communication Book*. 7th edition. New York: Harper Collins College Publishers. 1996

- Farizal, disampaikan dalam Forum Riset Perbankan Syariah Simposium 3rd, "Pengembangan Kompetensi Perbankan Syariah Melalui *Corporate University*", 2010, Yogyakarta
- Griffin, RW, *Manajemen*, edisi 7, jilid 1, alih bahasa oleh Gina Gania, Jakarta: Erlangga, 2007
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.Jr. (1984). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga, 1984
- Handoko, T.H, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 1995
- Hasan, M.T, *Prospek Islam dalam Menghadapi Tantangan Zaman*, Jakarta: Lantabora Press, 1998
- Heidjrachman & Husnan, S, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta, BPFE, 2000
- Heresy, Paul, Balncard & Ken, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 1992
- http://www.bankaltim.co.id/mypage_4_Syariah---Latar-Belakang.html
- Imran, Z.Ali. *Analisis pengaruh kepemimpinan Terhadap keadilan persepsian*. Tesis Program Studi Magister Manajemen Jurusan Ilmu-ilmu Sosial UGM 2007. Abstrak.
- Idris, M, *Pengaruh Karakteristik Kepemimpinan Islami Dalam membentuk Perilaku Belajar Tim Pada Bank Syariah (Studi Kasus BMT-BMT di DIY)*, Jurnal Fenomena Vol 4 No.1 Maret 2006
- Irawan, *Manajemen Pemasaran Modern*, Yogyakarta: Liberty, 2000
- Kartono, K, *Kamus Psikologi*. Bandung: Pionir Jaya. 1990
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, cet 11, Jakarta, Penerbit PT. Rajawali Grafindo Persada, 2003
- Mahdi, J, *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh*, Bandung: Syamil Cipta Media, 2004
- Mangkunegara, A.A.A, *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama, 2005
- Mar'at, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983

- Martoyo, S, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed ke-1, Yogyakarta: BPFE, 1995
- Michael, S. *Mengatasi Masalah secara Kreatif*. (Terjemahan Hari Wahyudi). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002
- Muhamad,K, *Financing International Trade: An Islamic Alternative 1999*, http://monzer.kahf.com/papers/english/FINANCING_INTER_TRADE.pdf, diunduh pada tanggal 8 Desember 2011
- Musa, Nabil 'Izet, *Nazariyat al-Suluk al-Tanzimi Min Manzur Islami dalam al Minhajiyah al-Islamiyah wa al-'Ulum al-Sulukiyah wa al-Tarbawiyah (Buhus wa Munaqasyat al-Mu'tamar al-'Alami al-Robi'li alFikr al-Islami*, bagian 2 Minhajiyat al-'Ulum al-Islamiyah cet.1,1412H/1992M.Herdon, USA, al-Ma'had al-'alami li al-Fikr al-Islami
- Nawawi, H, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003
- Nassab, R, *Applying MBA Knowledge and Skills to Healthcare*, London: Radcliffe Publishing, 2011
- Rachmawati,E,N, *Paradigma baru: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Ekonisia, 2004
- Rahmah, A, H, *Pengaruh Talentship System terhadap Kinerja Pemimpin pada Pemimpinan pada Perbankan Syariah (Studi Kasus : Bank BNI Syariah Yogyakarta*, Tesis Magister Manajemen, Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia, 2011, abstrak
- Ranupandojo,H, *Manajemen Personalialia*, Cet ke-5, Yogyakarta: BPFE, 1995
- Rivai, M *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat, 2004
- Rivai, V, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005
- Rivai, V, *Islamic Leadership*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009
- Safaria,T, *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004

- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009
- Sutarto, *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 1980
- Sunindia & Widiyanti, N, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, Jakarta: Rineka Cipta, 1993
- Sujak, A, *Kepemimpinan Manajer*. Jakarta: Rajawali Press, 1990
- Suyadi,P, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE, 1999
- Soekanto,S, *Pokok-Pokok Sosiologi Hukum*, cet-7, Jakarta: Raja Grafindo, 1994
- Syamil, I, *Pokok-Pokok Organisasi dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1994
- Syani,A, *Manajemen Organisasi*, Jakarta: Bina Aksara, 1987
- Siagin, S, P, *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003
- Stephen, R, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Hadyana Pujatmaka, 1996
- Thoha,M, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: Rajawali Press, 1995
- Thoha, M, *Perilaku Organisasi*. Cet ke-6. Jakarta: Raja Grafindo. Persada. 1993
- Topping, William, B., Elizabeth, A. H, *Sosial Competence. The Sosial Construction of the Concept. The Handbook of Emotional Intelligence* h.28-39. California : Jossey_Bass Inc, 2000
- Tjiptono, dkk, *Total Quality Management*, edisi revisi, Yogyakarta: Andi, 2000
- Tulus, M.A, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke empat, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta: 1995
- Robert, K & Angelo,K . *Organizational Behavior* (Terjemahan) Buku 1, Edisi ke-5, Jakarta: Salemba Empat, 2005
- Robert, M, K. & Jackson Jhon H., *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat, 2006

- Rivai,A,H, *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar*. Tesis, Universitas Gajah Mada Yogyakarta. 2001
- Purnama, N, *kepemimpinan organisasi masa depan Konsep dan strategi keefektifan*, Jurnal Siasat Bisnis Fakultas Ekonomi UII edisi No. 5 Vol. 1, 2000
- Pabundu,T, H.M. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta: PT. Bhumi Aksara , 2006
- Venkatraman, N. and V. Ramanujam, *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches*, *Academy of Management Review*, Vol.11, 1986
- Yakan,F, *Problematika Dakwah dan Para Da'i*, Solo: Era Intermedia, 2004
- Yuniarsih, T, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Isu Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2009
- Waterhouse dan Svendsen, *Strategis Performance Monitoring and Management: Using Non Financial Measure to Improve Corporate Governance*, Quebec: The Canadian Institute of Chartered Accountant., 1998
- Pipit Wulantika, P, *Potensi dan Pengembangan Bank Syariah (Studi di Bank Jabar Banten Syariah Kota Serang*, *Tesis Magister Studi Islam*, Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia, 2010, abstrak
- Zwell, M, *Creating A Culture of Competence*, New York: John Wiley and Son, Inc,2000

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Mardatillah
 Tempat / Tgl lahir : Balikpapan, 27 Agustus 1977
 Agama : Islam
 Jenis Kelamin : Wanita
 Address : Jl. Kapt. Tendean no.63 Gn. Pasir
 Balikpapan Kalimantan Timur
 Telp : (0542) 424832
 Hp : 0811 54 2513

- | | | |
|----------------------------------|--|---|
| Latar Belakang Pendidikan | 2009 | Mahasiswa MSI Ekonomi Islam UII, Program Pasca Sarjana, Universitas Islam Indonesia, Yogya |
| | 2004 | Program Psikologi Klinis Program Pasca Sarjana. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta |
| | 2000 | Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang. Malang |
| | 1996 | SMAN I Balikpapan |
| Seminar | 2011 | Psikologi Klinis untuk Kesehatan dan Kesejahteraan Masyarakat, Fapsi UGM, Yogyakarta |
| | 2010 | Pendidikan Islam dalam Pusaran Sejarah Menguatkan kembali Ruh Qur'ani dalam Membina Masyarakat Madani, Magister Studi Islam, Yogyakarta |
| | 2010 | Manajemen Riset dan Pengabdian kepada Masyarakat di Perguruan Tinggi LPPM UGM |
| | 2007 | Seminar Pencapaian Visi Pendidikan. Kec. Marangkayu, Kutai Kertanegara |
| | 2005 | Seminar "The Art Human Resource". Balikpapan |
| | 2004 | Seminar Motivasi dan Kewirausahaan. Balikpapan |
| 2003 | Temu Ilmiah Nasional III Ikatan Psikologi Perkembangan Indonesia. Yogyakarta | |

Pelatihan	<p>2010 Pelatihan Penulisan Artikel Ilmiah Nasional Dikti bekerja sama dengan UNESA, Dikti, Surabaya</p> <p>2009 Pelatihan AMAI, Kopertis, Samarinda</p> <p>2009 Pelatihan Presentasi Hibah Dosen Muda & SKW, DIKTI-Kopertis, Banjarmasin</p> <p>2008 Teknik Perumusan Kinerja Dosen di PTS, Yogya</p> <p>2008 Penulisan Artikel Ilmiah & Jurnal Ilmiah, APTISI Balikpapan</p> <p>2007 Pelatihan Audit Mutu Akademik Internal, Kopertis XI, Banjarmasin</p> <p>2006 Pelatihan ESQ bagi profesional , Balikpapan</p> <p>2005 Pelatihan Kecerdasan Sosial, Balikpapan</p> <p>2004 Pelatihan PEKERTI bagi dosen PTS Kopertis XI</p> <p>2004 Pelatihan Penyusunan Proposal Bagi Dosen Swasta di AAB, Balikpapan</p>
Pengalaman Organisasi	<p>2007 Panitia Ujian Masuk UGM Thn 2007/2008 Wilayah Indonesia Timur, Balikpapan</p> <p>2006 Panitia Ujian Masuk UGM Thn 2006/2007 Wilayah Indonesia Timur, Balikpapan</p> <p>2005- srg Anggota Himpunan Psikologi Indonesia Kaltim</p> <p>2005- srg Anggota Kagama Balikpapan</p> <p>2002- Anggota Himpunan Mahasiswa Muslim Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada Bidang Kajian</p> <p>2003 Anggota Bidang Penelitian APTISI Kom.Selatan</p> <p>2011- Skrg Kota Balikpapan</p> <p>2012 Ketua Bidang Pendidikan, Pelatihan dan Konsultasi Masyarakat Ekonomi Syariah Kota Balikpapan</p>
Pengalaman Bekerja	<p>2004- Kepala Keuangan, Akademi Akuntansi Balikpapan, Balikpapan</p> <p>2007 Konsultan Keluarga Sakinah Buletin Silahturahmi</p> <p>2004- Baitul Maal Hidayatullah, Balikpapan</p> <p>2009 Kepala Pusat Pengembangan Studi (PPS), Akademi Akuntansi Balikpapan</p> <p>2007- Ketua Pembina Yayasan Abdi Masyarakat Madani, Balikpapan</p> <p>2009 Dosen tetap di Akademi Akuntansi Balikpapan (STIE Madani Balikpapan)</p> <p>2005- Peneliti muda Akademi Akuntansi Balikpapan</p> <p>2005- skrg</p> <p>2005- Dosen tidak tetap di ASMI Airlangga Balikpapan</p> <p>2008</p> <p>2006- Dosen tidak tetap di up Kesmas UNMUL</p>

- 2008
 2007- Dosen tidak tetap di kons.Psikologi Fisip UNMUL
 2009
- 2009- Pembantu Ketua II Bidang Administrasi dan
 skrg Keuangan

Hasil Penelitian

- 2005 Identifikasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen di Akademi Akuntansi Balikpapan (dibiayai Proyek DIPA Kopertis Wil XI Kalimantan)
- 2006 Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kinerja Dosen di Akademi Akuntansi Balikpapan (dibiayai oleh Proyek DIPA Kopertis Wil XI Kalimantan)
- 2006 Hubungan Kelelahan Kerja terhadap Prestasi Akademis Mahasiswa Akademi Akuntansi Balikpapan (dibiayai oleh Akademi Akuntansi Balikpapan)
- 2007 Hubungan Motivasi Berprestasi terhadap Prestasi Akademis Mahasiswa Akademi Akuntansi Balikpapan (dibiayai oleh Akademi Akuntansi Balikpapan)
- 2007 Studi Korelasi Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Dosen di Lingkungan Akademi Akuntansi Balikpapan (dibiayai oleh Proyek DIPA Kopertis Wil XI Kalimantan)
- 2008 Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Motivasi Berprestasi Pada Dosen Dan Karyawan di Lingkungan AAB Balikpapan (dibiayai oleh Proyek DIPA Kopertis Wil XI Kalimantan)
- 2008 Pengabdian Masyarakat : Pelatihan Program Komputer Perkantoran Di Lingkungan Sekitar Wilayah AAB Balikpapan (dibiayai oleh Proyek DIPA Kopertis Wil XI Kalimantan)
- 2008 Hubungan Persepsi Efikasi-diri dengan prestasi akademik pada mahasiswa tahun pertama Akademi Akuntansi Balikpapan(dibiayai oleh bantuan Pengembangan SDM Pemkot Balikpapan)

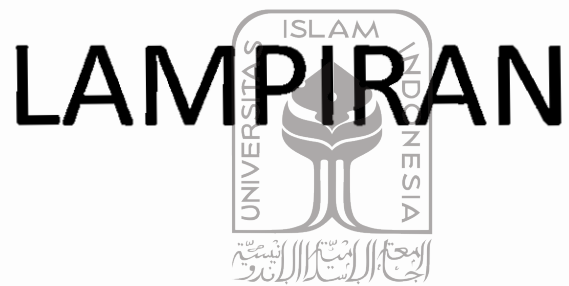
- 2009 Identifikasi Kebutuhan-kebutuhan yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi Dosen Wanita Pada Perguruan Tinggi Swasata Di Balikpapan (Program Studi Kajian Wanita dibiayai oleh Proyek DP2M Dikti Wilayah Kopertis XI Kalimantan)
- 2009 Identifikasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi Dosen dan Karyawan di Lingkungan STIE Madani Balikpapan (dibiayai oleh Proyek DIPA Kopertis Wil XI Kalimantan)
- 2010 Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Dosen Wanita pada Perguruan Tinggi Swasta di Balikpapan (Program Studi Kajian Wanita dibiayai oleh Proyek DP2M Dikti Wilayah Kopertis XI Kalimantan)
- 2010 Pengabdian Masyarakat : Pelatihan Kepribadian dan lamaran kerja bagi lulusan SMA/SMK di Balikpapan (dibiayai oleh Proyek DIPA Kopertis Wil XI Kalimantan)
- 2010 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Lingkungan STIE Madani Balikpapan (dibiayai oleh Proyek DIPA Kopertis Wil XI Kalimantan)

Demikian daftar riwayat hidup ini dibuat dengan sesungguhnya, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Balikpapan, 6 Agustus 2012
Hormat saya

Mardatillah



LAMPIRAN

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PERTANYAAN UNTUK KEPALA CABANG

Hard Competency

- 1) Pimpinan senantiasa menunjukkan sikap yang membanggakan organisasi baik ketika di dalam maupun di luar organisasi, bentuk sikap apakah yang anda terapkan?
- 2) Apakah nilai yang anda terapkan, dan mampu dianut organisasi dalam setiap kegiatan / aktifitas Karyawan
- 3) Visi dan misi apakah yang anda tetapkan? mampukah memberikan visi yang mampu mendorong karyawan untuk bekerja demi perbankan syari'ah?
- 4) Apakah bentuk kepemimpinan anda bersedia memberi reward yang berupa pujian dan sanjungan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja?
- 5) Apakah sistem Organisasi (dalam hal ini perbankan syari'ah) memberi kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan berkaitan dengan pelaksanaan tugas? Wujudnya apa saja?
- 6) Pimpinan beserta manajemen bersedia membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas?
- 7) Apakah anda sebagai pemimpin telah mampu meningkatkan solidaritas antar sesama rekan kerja melalui kegiatan-kegiatan keakraban memberikan kesempatan promosi secara adil kepada setiap karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja, dalam bentuk apa kegiatan tersebut?
- 8) Apakah anda memberikan insentif secara adil yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan
- 9) Apakah anda Menempatkan karyawan pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan sehingga tercipta kenyamanan dalam bekerja?

Soft Competency

1. Bagaimana model kepemimpinan di perbankan syariah?
2. Bagaimana usaha usaha pimpinan untuk mencapai target sesuai dengan visi dan misi?
3. Kompetensi apa saja yang harus di miliki seorang pemimpin?
4. Nilai nilai apa saja diperoleh dalam membangun kinerja dengan model kepemimpinan
5. Usaha-usaha apa saja oleh seorang pemimpin dalam penilaian kinerja di Perbankan Syari'ah?
6. Seberapa jauh hubungan pimpinan dengan hasil kinerja di perbankan syari'ah
7. Seperti apa bentuk komunikasi yang dibangun antara pimpinan dan bawahan di Perbankan Syari'ah?
8. Adakah usaha-usaha penerapan konsep kepemimpinan Nabi di dalam model kepemimpinan di perbankan syari'ah?
9. Kebijakan apa yang dilakukan pimpinan dalam membangun sumber daya manusia yang produktif?
10. Metode apa yang digunakan pimpinan dalam menyelesaikan persoalan internal atau eksternal?

KEPALA CABANG

Hard Competency

1. Bentuk sikap disiplin dalam segala hal, baik dalam kegiatan formal maupun non formal.
Disiplin tidak hanya dalam hal waktu tapi dalam setiap pekerjaan dan tindakan.
2. Nilai kedisiplinan dan kerjasama, jika dua hal ini diterapkan maka apa yang diharapkan dan tujuan yang diinginkan bisa tercapai.
3. visi misi yang diberikan kepada karyawan tidak melenceng dengan visi misi perusahaan, untuk bekerja dengan baik, bersungguh-sungguh dalam setiap pekerjaan dan memberikam layanan terbaik bagi semua nasabah.
4. Sangat bersedia dan dianjurkan untuk selalu memberikan reward dan sanjungan bagi karyawan yang berprestasi baik di bidang pekerjaan maupun diluar pekerjaan yang tentunya menunjang seperti olahraga dan seni.
5. Kantor sangat mendukung dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk selalu meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan memberikan fasilitas training dan pelatihan bagi setiap karyawan. Baik in house training maupun diluar lingkungan kantor.
6. Sangat bersedia, merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab pimpinan dalam hal mengawasi dan memberikan arahan dan masukan bagi bawahan.
7. Kesempatan promosi terbuka bagi semua karyawan yang mau dan mampu menunjukkan prestasi kerjanya, adapun kegiatan-kegiatan keakraban dan solidaritas dalam bentuk olahraga rutin, pengajian, kegiatan promosi kantor ataupun kegiatan sosial lainnya.
8. Untuk insentif yang diberikan berdasarkan ketentuan yang berlaku dari sdm pusat, dan tentunya sudah melalui penilaian dan prosedur yang ditetapkan.
9. Dalam penentuan penempatan karyawan telah diatur oleh bagian sdm pusat sebagaimana kebutuhan posisi pekerjaan, namun juga tidak menutup kemungkinan untuk adanya rolling karyawan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, hal ini untuk memotivasi dan memberikan kesempatan karyawan untuk belajar lebih banyak dan promosi jabatan.

Soft Competency

1. Pemimpin yang arief, adil dan bijaksana dalam bersikap, bertindak dalam setiap keputusan, yang tentunya sesuai dengan syariah dan tuntunan yang diajarkan.
2. Berupaya semaksimal mungkin mencapai target dan mewujudkan apa yang diamanahkan oleh manajemen pusat, mengarahkan seluruh karyawan untuk turut berperan dalam setiap pencapaian tersebut.
3. Kompetensi yang diharapkan dari seorang pemimpin, harus mampu memimpin, mengarahkan dan mengendalikan team nya dengan baik, dapat membangun kerjasama team dengan baik, memiliki sikap disiplin, jujur dan dapat dipercaya.
4. Nilai kebersamaan, keadilan dan kepercayaan, keharmonisan dalam penyampaian setiap aspirasi karyawannya dan nilai tanggung jawab kepemimpinan.
5. Memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk bekerja dengan baik, berkarir secara profesional untuk memberikan potensi kerja yang terbaik.

6. Pimpinan terlibat langsung dalam mengendalikan hasil kinerja cabang, pimpinan yang mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan kinerja dan mempertanggung jawabkan ke pihak manajemen pusat.
7. Komunikasi dua arah, karyawan dapat menyampaikan semua aspirasi dan memberikan masukan kepada pimpinan begitu juga sebaliknya.
8. Nabi SAW merupakan sosok panutan bagi seluruh umat, dan tentunya mengilhami dan menginspirasi bagi seorang pemimpin untuk mencontoh dan mengikuti pola konsep kepemimpinan beliau, salah satu contohnya adalah bersikap jujur, adil dan bijaksana
9. Kebijakan yang diambil adalah membagi tugas dan pekerjaan sesuai dengan fungsi dan jabatan karyawan secara adil dan merata, sehingga karyawan dapat bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaan yang diamanahkan.
10. Dalam menyelesaikan persoalan berbagai metode yang dapat diterapkan oleh pemimpin, disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dibutuhkan, adakalanya pemimpin harus mengambil keputusan secara langsung (otoriter), atau dapat juga dengan menerima beberapa masukan dari bawahan ataupun memberikan tanggung jawab tersebut kepada bawahan, semua itu disesuaikan dengan kondisi dan seberapa besar resiko persoalan tersebut.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

PERTANYAAN UNTUK KEPALA BAGIAN/PENYELIA

Hard Competency

1. Apakah pemimpin anda memberikan contoh sikap yang membanggakan organisasi baik ketika di dalam maupun di luar organisasi? Bentuk sikap apakah yang anda contoh dan lakukan ke staff?
2. Apakah nilai yang anda terapkan dan lakukan telah dicontohkan oleh pemimpin anda ? nilai apakah itu?
3. Apakah staff anda juga mengikuti nilai yang anda lakukan yang telah dicontohkan pemimpin anda?
4. Apakah pemimpin anda memberikan visi yang mampu mendorong penyelia?
5. Bagaimanakah pemimpin anda memberikan reward berupa pujian dan sanjungan ketika anda mampu melakukan prestasi kerja?
6. Apakah organisasi (manajemen Bank Kaltim Syariah) memberi kesempatan kepada penyelia untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan berkaitan dengan pelaksanaan tugas? Wujudnya apa saja?
7. Apakah pemimpin bersedia membantu penyelia yang mengalami kesulitan ?
8. Apakah pemimpin anda memberikan kesempatan promosi secara adil kepada para penyelia-nya ?dalam bentuk apa?
9. Apakah pemimpin anda telah insentif secara adil yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan?
- 10) Apakah pemimpin anda telah menempatkan anda pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan sehingga tercipta kenyamanan dalam bekerja?

Soft Competency

11. Bagaimana model kepemimpinan di perbankan syari'ah di Bank Kaltim Syariah menurut anda?
12. Bagaimana usaha-usaha yang dilakukan pimpinan untuk mengimplemtasikan mencapai target sesuai dengan visi dan misi?khususnya bagian anda apa saja usaha-usahnya ?
13. Apakah pemimpin anda melihat kompetensi yang anda miliki? Sebutkan kompetensi bagian anda?
14. Menurut anda nilai-nilai apa saja diperoleh dalam membangun kinerja dengan model kepemimpinan ?
15. Apakah saja usaha-usaha yang telah dilakukan pemimpin dalam penilaian kinerja di Perbankan Syari'ah, khususnya berkaitan dengan bagian anda?
16. Seperti apa bentuk komunikasi yang dibangun antara pimpinan dan bawahan di Perbankan Syari'ah?
17. Adakah usaha-usaha penerapan konsep kepemimpinan Nabi di dalam model kepemimpinan di perbankan syari'ah yang dilakukan oleh pemimpin anda?
18. Kebijakan apa yang dilakukan pimpinan anda dalam membangun sumber daya manusia yang produktif khusus yang berkaitan dengan bagian anda?
19. Metode apa yang digunakan pimpinan anda dalam menyelesaikan persoalan internal atau eksternal?

PENYELIA

Hard Competency

1. Ya, beliau memberikan contoh seperti ketelitian dan kecepatan saat proses transaksi dan interaksi serta melayani nasabah
2. Nilai ketelitian dan kecepatan dalam transaksi dengan nasabah.
3. Ya, meskipun beberapa bawahan masih harus selalu diingatkan
4. Ya, visi dan misi yang diberikan saat briefing ataupun pertemuan mingguan
5. Pemimpin biasanya berupa pujian maupun reward
6. Ya biasanya dalam bentuk pelatihan
7. Bersedia, karena merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab pimpinan dalam hal mengawasi dan memberikan arahan dan masukan bagi bawahan.
8. Ya, semua karyawan diberikan kesempatan yang sama yang disesuaikan dengan ketentuan dan prosedur manajemen
9. Ya
10. Sebelum ditempatkan dibagian tertentu seseorang bekerja selama 2 minggu pada semua bagian kemudian diberikan penilaian dan kemudian hasil penilaian ini disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, namun untuk semua pegawai memang diurus dibagian SDM kantor pusat Bank Kaltim

SOFT COMPETENCY

11. menggunakan sistem kekeluargaan, yakni dalam melakukan interaksi antara pegawai baik pimpinan dan bawahan bagai seorang ayah dan anaknya
12. menjabarkan visi dan misi kemudian kami diharuskan membuat target-target lalu ketika ada permasalahan atau kurang jelas kami konsultasikan dengan pimpinan
13. ya, kepemimpinan dan ketelitian
14. kejujuran, kepemimpinan
15. melakukan koordinasi dan mengevaluasi sejauhmana kemajuan yang telah dicapai
16. bentuk verbal dimana dikomunikasikan secara bertahap dan berjenjang
17. bentuk kinerja dilakukan dengan bentuk komitmen dan loyalitas
18. memberikan kesempatan untuk memperkaya diri melalui pendidikan formal maupun non formal
19. koordinasi dengan pimpinan dengan semua bagian yang terkait

PENYELIA (2)

Hard Competency

1. Ya, pemimpin selalu memberikan contoh dan sikap yang baik dalam organisasi. Sikap positif yang diterapkan semaksimal mungkin ditularkan ke seluruh staff, seperti kejujuran, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.
2. Nilai kedisiplinan dan kerjasama, karena jika hal ini tertanam didalam setiap tindakan dan pekerjaan seluruh karyawan maka apa yang diharapkan dan tujuan yang diinginkan bisa tercapai.
3. Ya, namun dalam kenyataannya masih ada kekurangan, karena karakter setiap individu sangat berbeda ada yang mau dan bisa menjalankannya dengan baik ada pula yang hanya sekedar saja, sehingga merupakan tugas pemimpin untuk bisa mengarahkan dan mengendalikan hal tsb.
4. Ya, visi dan misi yang diberikan selaras dengan visi misi perusahaan untuk bekerja dengan baik, bersungguh-sungguh dalam setiap pekerjaan dan memberikam layanan terbaik bagi semua nasabah.
5. Pemimpin dengan senang hati dan rasa bangga akan memberikan sanjungan atas prestasi kerja yang diraih dan tentunya berharap untuk dapat dipertahankan dan ditingkktkan serta dapat diikuti oleh seluruh karyawan.
6. Ya, manajemen sangat mendukung dan memberikan kesempatan bagi penyelia untuk selalu meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan memberikan fasilitas training dan pelatihan, dan juga memberikan tanggung jawab untuk dapat mengendalikan unit kerjanya.
7. Bersedia, karena merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab pimpinan dalam hal mengawasi dan memberikan arahan dan masukan bagi bawahan.
8. Ya, semua karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk dapat berkarir secara professional, karyawan harus mampu memberikan kinerja terbaik sehingga promosi yang diberikan merupakan hal yang layak diberikan kepadanya.
9. Untuk insentif yang diberikan berdasarkan ketentuan yang berlaku dari sdm pusat, dan tentunya sudah melalui penilaian dan prosedur yang ditetapkan sesuai dengan hasil kinerja.
10. Dalam penentuan penempatan karyawan telah diatur oleh bagian sdm pusat sebagaimana kebutuhan posisi pekerjaan, namun juga tidak menutup kemungkinan untuk adanya rolling karyawan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, hal ini untuk memotivasi dan memberikan kesempatan karyawan untuk belajar lebih banyak dan promosi jabatan.

SOFT COMPETENCY

11. Kami memakai sistem kekeluargaan, yakni dalam melakukan interaksi antara pegawai baik pimpinan dan bawahan seperti seorang ayah dan anaknya
12. Menjelaskan visi dan misi kemudian kami diharuskan membuat target-target lalu ketika ada permasalahan atau kurang jelas kami konsultasikan dengan pimpinan
- 13.ya, kepemimpinan dan ketelitian
- 14.kejujuran, kepemimpinan
- 15.melakukan koordinasi dan mengevaluasi sejauhmana kemajuan yang telah dicapai
- 16.biasanya dalam bentuk verbal dimana dikomunikasikan secara bertahap dan berjenjang
- 17.kami menggunakan bentuk kinerja dilakukan dengan bentuk komitmen dan loyalitas
18. Intinya kami memberikan kesempatan untuk memperkaya diri melalui pendidikan formal maupun non formal
- 19.selalu kami koordinasi dengan pimpinan dengan semua bagian yang terkait

PERTANYAAN UNTUK KARYAWAN

Hard Competency

1. Apakah pemimpin anda memberikan contoh sikap yang membanggakan organisasi baik ketika di dalam maupun di luar organisasi? Bentuk sikap apakah yang anda contoh dan lakukan ?
2. Apakah nilai yang anda terapkan dan lakukan telah dicontohkan oleh pemimpin anda ? nilai apakah itu?
3. Apakah anda juga mengikuti nilai yang telah dicontohkan pemimpin anda?
4. Apakah pemimpin anda memberikan visi yang mampu mendorong anda?
5. Bagaimanakah pemimpin anda memberikan reward berupa pujian dan sanjungan ketika anda mampu melakukan prestasi kerja?
6. Apakah organisasi (manajemen Bank Kaltim Syariah) memberi kesempatan kepada anda untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan berkaitan dengan pelaksanaan tugas? Wujudnya apa saja?
7. Apakah pemimpin bersedia membantu anda yang mengalami kesulitan ?
8. Apakah pemimpin anda memberikan kesempatan promosi secara adil ?dalam bentuk apa?
9. Apakah pemimpin anda telah insentif secara adil yang disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan?
- 11) Apakah pemimpin anda telah menempatkan anda pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan sehingga tercipta kenyamanan dalam bekerja?

Soft Competency

11. Bagaimana model kepemimpinan di perbankan syari'ah di Bank Kaltim Syariah menurut anda?
12. Bagaimana usaha-usaha yang dilakukan pimpinan untuk mengimplemtasikan mencapai target sesuai dengan visi dan misi?khususnya bagian anda apa saja usaha-usahnya ?
13. Apakah pemimpin anda melihat kompetensi yang anda miliki? Sebutkan kompotensi bagian anda?
14. Menurut anda nilai-nilai apa saja diperoleh dalam membangun kinerja dengan model kepemimpinan ?
15. Apakah saja usaha-usaha yang telah dilakukan pemimpin dalam penilaian kinerja di Perbankan Syari'ah, khususnya berkaitan dengan bagian anda?
16. Seperti apa bentuk komunikasi yang dibangun antara pimpinan dan bawahan di Perbankan Syari'ah?
17. Adakah usaha-usaha penerapan konsep kepemimpinan Nabi di dalam model kepemimpinan di perbankan syari'ah yang dilakukan oleh pemimpin anda?
18. Kebijakan apa yang dilakukan pimpinan anda dalam membangun sumber daya manusia yang produktif khusus yang berkaitan dengan bagian anda?
19. Metode apa yang digunakan pimpinan anda dalam menyelesaikan persoalan internal atau eksternal?

Jawaban karyawan

PERTANYAAN UNTUK KEPALA BAGIAN/PENYELIA

Hard Competency

1. Ya, penyelia.... menyelesaikan masalah bag cs sudah menyelesaikan... tapi nasabah masih komplein tapi penyelia menyelesaikan dengan bijak dibuka pikirannya sikap kepemimpinan → mengkoordinir anak buahnya
2. Ya, simpatik kepada nasabah.... menyelesaikan masalah kepada nasabah
3. Ya, karena adanya role play
4. Tau,.... iya dikasih semangat, motivasi, breakving,
5. Per 3bln sekali ada lomba uji kompetensi bagian CS, operator, teller, security, pelayanan..... ada moments disampaikan...
6. ya, pelatihan dari kantor pusat,
7. iya
8. Iya, dikasih surat rekomendasi utk jenjang karier
9. iya
10. iya



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Soft Competency

11. kekeluargaan

12. melobi penambahan payment point, promosi media massa, elektronik, pemberian bantuan kepada lembaga2 lainnya? Pemberian insentif, penambahan pelatihan

13. Iya, pelayanan prima, komitmen, loyalitas, bertanggung jawab

14.dahsyat.... d disiplin aman harmonis smart yes

15.Pengadakan penilaian kepada setiap tahun-nya

16.Komunikasi 2 arah

17.Ya,...

18.Ada, disposisi, ada dispansasi utk pendidikan lanjutan

19.Secara kekeluargaan,



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Visi UNIT USAHA SYARIAH BANK KALTIM

**MENJADI BANK SYARIAH TERKEMUKA
YANG MEMBERI KEBERKAHAN BAGI MASYARAKAT DAERAH
(TO BE THE MOST REPUTABLE SHARIAH BANK
THAT PROVIDE VALUES
FOR LOCAL COMMUNITY)**

Misi UNIT USAHA SYARIAH BANK KALTIM

**MENYEDIAKAN PRODUK DAN LAYANAN PERBANKAN SYARIAH INOVATIF YANG
MEMUASKAN BAGI SELURUH PEMANGKU KEPENTINGAN**

**MEWUJUDKAN KONDISI KERJA YANG KONDUSIF UNTUK BERKARIR SECARA
PROFESIONAL, BERKEMBANG SECARA SEHAT DAN PENUH PENGABDIAN**

**MEMBANGUN KEBERSAMAAN DALAM MEMBERIKAN KEUNTUNGAN DAN
MANFAAT OPTIMAL BAGI PEMBANGUNAN DAERAH DAN KEMAKMURAN
EKONOMI MASYARAKAT**

**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

Aturan Tertulis dan peraturan Karyawan:

Diharapkan semua insan BPD KALTIM memahami dan mematuhi Budaya Perusahaan sbb:

**BUDAYA PERUSAHAAN BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALIMANTAN TIMUR
(Pilar Utama, 3 Pilar dan 9 Butir Perilaku Budaya Perusahaan)**

PILAR UTAMA :

"Bank Kebanggaan Kaltim"


3 Pilar

1. Melakukan penetrasi pasar secara proaktif;
2. Meningkatkan mutu hasil kerja pada umumnya dan mutu pelayanan;
3. Pengelolaan SDM dengan fokus utama peningkatan motivasi untuk produktivitas.

9 Butir Perilaku Budaya Perusahaan

- (1). Bekerja dengan penuh kejujuran, disiplin tinggi, rasa tanggung jawab dan kerja keras.
- (2). Menguasai pengetahuan produk dan jasa Bank BPD Kaltim dan turut membantu memasarkannya pada kesempatan-kesempatan yang ada.
- (3). Melayani nasabah dengan cepat, akurat, ramah, aman, dan menyenangkan.
- (4). Selalu berupaya untuk meningkatkan wawasan, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan tugas/pekerjaan.
- (5). Mengembangkan sikap kewirausahaan, inovatif, kreatif, dan proaktif dalam tugas masing-masing.
- (6). Berfikir, bertindak, dan bekerja secara profesional.
- (7). Peduli, tanggap, dan berusaha menyelesaikan masalah yang ada secara dini.
- (8). Bersikap terbuka, arief, toleran, luwes, akomodatif, serta menjaga keharmonisan hubungan sesama pegawai.
- (9). Memelihara citra Bank dengan berperilaku tertib, tampil rapi, tepat waktu, dan tidak ingkar janji.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : II
	BUKU	II : ORGANISASI KANTOR CABANG	Bab : X
	BAB	X : ORGANISASI KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : I
			Halaman : 01
	SUB BAB	I : PENDAHULUAN	SK Direksi
SUB-SUB BAB : MISI CABANG		Nomor :	Tanggal. :

MISI CABANG

MEMASARKAN PRODUK DAN JASA BANK KEPADA MASYARAKAT DENGAN LAYANAN PRIMA, PRUDENT DAN MENGUNTUNGKAN DALAM MENUNJANG TERWUJUDNYA BANK YANG SEHAT, KUAT, EFISIEN DAN DIPERCAYA.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

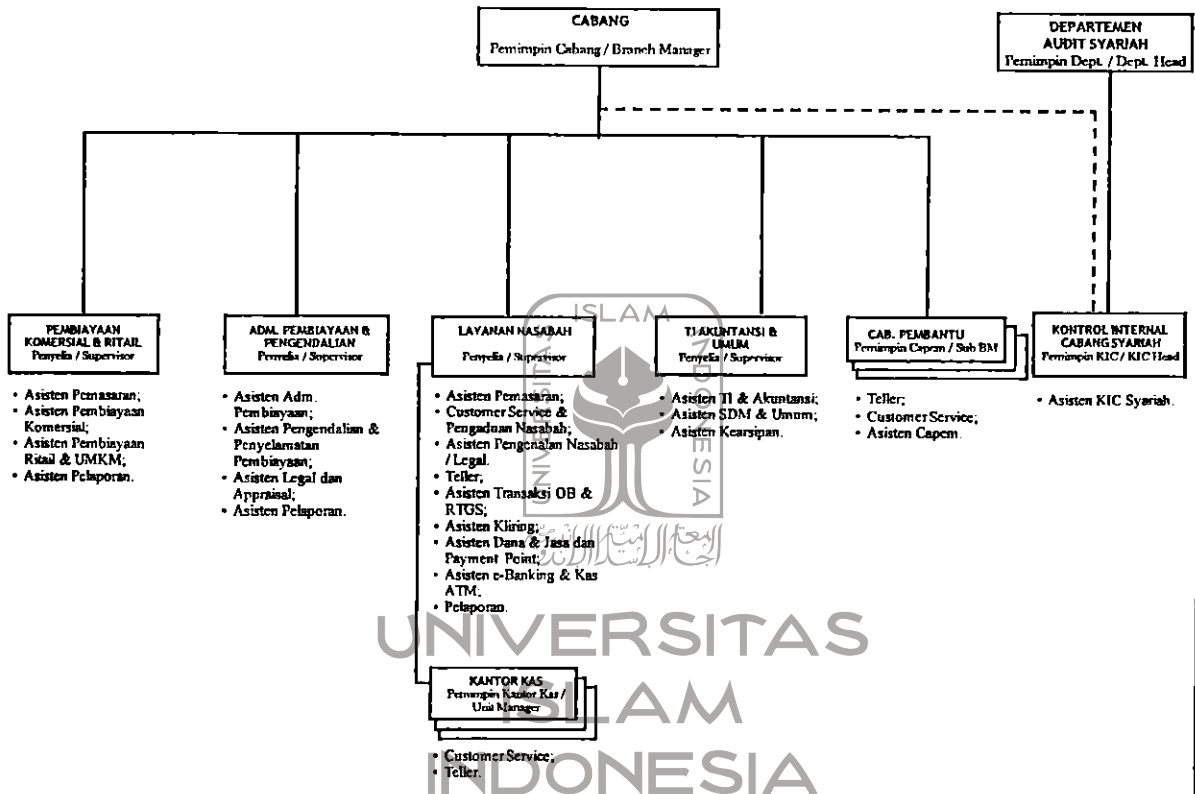


BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI


BUKU	II	: ORGANISASI KANTOR CABANG
BAB	X	: ORGANISASI KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3
SUB BAB	I	: PENDAHULUAN
SUB-SUB BAB		: STRUKTUR ORGANISASI

Buku : II
 Bab : X
 Sub Bab : I
 Halaman : 02

SK Direksi
 Nomor :
 Tanggal :



Keterangan : ————— Garis Komando
 Garis Koordinasi

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	Bab : X
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : 1
			Halaman : 02
		SUB BAB I : PENDAHULUAN	SK Direksi
		SUB-SUB BAB : PEMIMPIN CABANG	Nomor :
			Tanggal. :

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- a. Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3 adalah Jabatan Struktural dibawah Direksi yang membawahi :
1. Secara Langsung :
 - a. Penyelia Pembiayaan Komersial dan Ritel;
 - b. Penyelia Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian;
 - c. Penyelia Layanan Nasabah;
 - d. Penyelia TI Akuntansi dan Umum;
 - e. Cabang Pembantu;
 - f. Kantor Kas.
 2. Secara Tidak Langsung :
 - a. Staff Pembiayaan Komersial dan Ritel;
 - b. Staff Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian;
 - c. Staff Layanan Nasabah;
 - d. Staff TI Akuntansi dan Umum;
 - e. Staff Cabang Pembantu.
 - f. Staff Kantor Kas;
- b. Pekerjaan Utama Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3 adalah sebagaimana tertuang dalam Tugas Pokok.
- c. Menjamin terlaksananya Tugas Pokok Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3 dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Cabang dan Cabang Pembantu.
- b. Merencanakan dan mengembangkan kualitas Sumber Daya Manusia Cabang.
- c. Merencanakan serta melaksanakan pemasaran produk dan jasa Bank secara prudent dan menguntungkan.
- d. Menjalin dan membina hubungan baik dengan Pemegang Saham dan Lembaga terkait lainnya.
- e. Merencanakan serta memberikan layanan prima kepada nasabah/calon nasabah.
- f. Merencanakan serta menatausahakan administrasi secara cepat, tepat dan akurat.
- g. Mengelola dan meminimalisir tingkat risiko.
- h. Mengelola dan memelihara assets Cabang.
- i. Melakukan monitoring atas pelaksanaan operasional Kantor Cabang Pembantu.
- j. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- k. Mengelola seluruh Buku Pedoman Perusahaan (BPP), Peraturan Bank Indonesia serta peraturan-peraturan intern Bank lainnya yang berlaku.
- l. Mempertanggungjawabkan hasil kinerja pelaksanaan tugas pokok, fungsi serta kegiatannya.
- m. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Direksi.

3. TANGGUNG JAWAB SUPERVISI

Dalam melaksanakan supervisi kepada bawahannya Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3 mempunyai tanggung jawab untuk :

- a. Memberikan instruksi dalam penyelesaian pekerjaan.
- b. Memberikan pengarahan/pembinaan.
- c. Meningkatkan pemahaman, disiplin dan produktivitas kerja.
- d. Memberikan Penilaian Kinerja.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : 1
Halaman : 03

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB I : PENDAHULUAN

SK Direksi
Nomor :
Tanggal. :

SUB-SUB BAB : PEMIMPIN CABANG

4. KEWENANGAN

Pemimpin Cabang memiliki kewenangan untuk :

- a. Mewakili Direksi dalam melaksanakan hubungan/kerja sama dengan pihak ekstern (Dinas/Instansi Pemerintah maupun Swasta) yang ada di daerah kerja Cabang.
- b. Memberikan rekomendasi/persetujuan atas pengeluaran biaya dan/atau pengadaan barang dan jasa yang menyangkut kepentingan Cabang sampai dengan nilai sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- c. Menyetujui pemberian pembiayaan, fasilitas L/C Ekspor/Impor, SKBDN, Garansi Bank serta menandatangani dokumen-dokumen perkreditan dan/atau fasilitas non pembiayaan termasuk Surat Keterangan Bank sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d. Menyetujui penarikan tunai dan non tunai dengan warkat yang lazim atas rekening nasabah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- e. Menandatangani cek bilyet giro dan/atau bukti penarikan dengan cara lainnya atas rekening pada Bank Indonesia atau Bank lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- f. Menandatangani surat penagihan dan surat peringatan kepada debitur.
- g. Menandatangani surat teguran/peringatan yang berkaitan dengan pembinaan kepada pejabat/pegawai untuk penegakan disiplin kerja.
- h. Menyetujui pemberian cuti/ijin dan Ongkos Perjalanan Cuti sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- i. Memberikan rekomendasi sebagai anggota Pejabat Pemutus Pembiayaan atas usulan pemberian pembiayaan kepada Direksi.
- j. Melakukan kunjungan kepada debitur/calon debitur dalam rangka proses pemberian pembiayaan serta pembinaan kepada debitur.
- k. Melakukan koordinasi dengan BUPLN, Pengadilan Negeri dan instansi terkait lainnya dalam upaya penyelamatan dan penyelesaian pembiayaan bermasalah dan pembiayaan macet.
- l. Menangani masalah hukum dalam rangka penyelamatan dan penyelesaian pembiayaan bermasalah dan pembiayaan macet.
- m. Melaksanakan pembukaan dan penutupan Sistem Otomasi Cabang atau menunjuk Pejabat yang berwenang untuk melaksanakannya.
- n. Mendelegasikan wewenang yang bersifat teknis operasional dan/atau administrasi kepada bawahannya.
- o. Memberikan/mengatur pembagian tugas kepada Penyelia yang menjadi tanggung jawab supervisinya.
- p. Memberikan Penilaian Kinerja terhadap Pejabat dan Pegawai yang menjadi tanggung jawab supervisinya.
- q. Menyampaikan rekomendasi kepada Direksi untuk pengembangan Pejabat dan Pegawai di lingkungan Unit Kerjanya.
- r. Melakukan Persetujuan/Keputusan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku

5. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN

a. Intern :

- 1) Kantor Pusat Sesuai kebutuhan
 - Dalam rangka konsultasi/meminta advis mengenai pengelolaan operasional dan bisnis Cabang secara optimal.
 - Dalam rangka koordinasi dalam pengelolaan uang daerah, pelayanan nasabah, pengendalian usaha serta pengelolaan administrasi Cabang secara optimal.
 - Dalam rangka kaji ulang Realisasi Rencana Bisnis Cabang dan Goal Setting Pimpinan Cabang.



BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI

BUKU	IV	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG
BAB	X	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3
SUB BAB	I	: PENDAHULUAN
SUB-SUB BAB		: PEMIMPIN CABANG

Buku : IV
 Bab : X
 Sub Bab : I
 Halaman : 04

SK Direksi
 Nomor :
 Tanggal :

2) Segecap Unit Kerja di Cabang Sesuai kebutuhan Dalam rangka memberikan pengarahan/pembinaan dan mendiskusikan/menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan pengembangan bisnis, pengupayaan pelayanan yang optimal kepada nasabah serta pengelolaan administrasi secara optimal.

3) Cabang-cabang lainnya Sesuai kebutuhan Dalam rangka koordinasi pengelolaan cash remise/cash supply, serta koordinasi masalah bisnis lainnya.

b. Ekstern :

1) BI/BPKP/KPKN/Akuntan/BUPLN dan Instansi lain yang terkait Sesuai kebutuhan Dalam rangka :

- Konsultasi mengenai likuiditas Bank Indonesia;
- Konsultasi/memberikan penjelasan mengenai hasil pemeriksaan;
- Tukar menukar informasi dan pembinaan sumber dana serta memelihara hubungan kerjasama;
- Pengupayaan penyelesaian pembiayaan bermasalah dan pembiayaan hapus buku serta tindakan eksekusi agunan.

2) Nasabah/Calon Nasabah Sesuai kebutuhan Meningkatkan kerjasama dalam rangka memasarkan dan melakukan penjualan silang (*cross selling*) produk dan jasa Bank, memproses permohonan pembiayaan, mengupayakan penyelamatan dan penyelesaian pembiayaan serta memberikan layanan unggul.

6. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh **Aktivitas Cabang** dari/dan bertanggung jawab kepada Direksi.

7. KUALIFIKASI

- | | | |
|---|---|--------------------|
| a. Pendidikan Formal Terakreditasi (diutamakan Jurusan Ekonomi). | : | S1/S2 |
| b. Pengalaman Perbankan | : | - |
| tahun dengan pendidikan terakhir S1. | | Diutamakan 12 |
| | | - |
| tahun dengan pendidikan terakhir S2. | | Diutamakan 10 |
| c. Diutamakan telah menduduki jabatan sebagai Penelia Cabang Utama. | | |
| d. Pelatihan Perbankan Umum BANK | : | SESPI |
| e. Kepangkatan 1, maksimal PMA 2. | : | Minimal PPI |
| f. Kompetensi | : | - |
| | | Managerial Skill; |
| | | - |
| | | Leadership Skills; |
| | | - |
| | | Analytical Skills; |
| | | Marketing |

Strategy;



BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB I : PENDAHULUAN

SUB-SUB BAB : PEMIMPIN CABANG

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : I
Halaman : 05

SK Direksi
Nomor :
Tanggal. :

f. Kompetensi
(.....Lanjutan)

- : - Hukum Pembiayaan;
- Legal Aspect of Banking;
- Trade Finance;
- Business Plan, Budgeting & Goal Setting;
- Relationship Management;
- Treasury & International Transaction;
- Banking Business;
- Money and Capital Market;
- Communication and Negotiating;
- Bank Strategic Management;
- ALMA;
- Service Excellent;
- General Banking Management;
- Security Management;
- Managing People;
- Prinsip Mengenal Nasabah (KYC);
- BPP/SOP BPD Kaltim;
- Microsoft Office;
- Sistem Akuntansi Umum dan Perbankan;
- Sertifikasi Manajemen Risiko;
- Budaya Perusahaan BPD Kaltim.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB II : UNIT PEMBIAYAAN KOMERSIAL & RITAIL

SUB-SUB BAB : PENYELIA PEMBIAYAAN KOMERSIAL & RITAIL

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : II
Halaman : 06SK Direksi
Nomor :
Tanggal :**1. URAIAN RINGKAS JABATAN**

- a. Penyelia Pembiayaan Komersial dan Ritel adalah Jabatan Struktural dibawah Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3 yang membawahi :
 - Asisten Pemasaran;
 - Asisten Pembiayaan Komersial;
 - Asisten Pembiayaan Ritel dan UMKM;
 - Asisten Pelaporan.
- b. Pekerjaan Utama Penyelia Pembiayaan Komersial dan Ritel adalah sebagaimana tertuang dalam Fungsi-fungsi Pokok.
- c. Menjamin terlaksananya Fungsi-fungsi Pokok Penyelia Pembiayaan Komersial dan Ritel dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Memasarkan produk lending Bank.
- c. Melakukan penjualan silang (*cross selling*) produk dan jasa Bank.
- d. Membangun komunikasi kemitraan dengan nasabah dominan.
- e. Mencermati dan meman-faatkan potensi ekonomi dan peta bisnis di daerah kerja Cabang.
- f. Memproses permohonan Pembiayaan Komersial.
- g. Memproses permohonan fasilitas Garansi Bank (Jual Beli, Tender, Uang Muka, Pelaksanaan dan Pemeliharaan).
- h. Memproses fasilitas SKBDN.
- i. Memproses permohonan fasilitas L/C.
- j. Memproses pengalihan fasilitas Garansi Bank, SKBDN dan L/C yang menjadi fasilitas pembiayaan.
- k. Melakukan monitoring dan pembinaan debitur.
- l. Melakukan pengendalian debitur *performing*.
- m. Memproses permohonan Pembiayaan Program & UMKM.
- n. Memproses permohonan Pembiayaan Konsumtif.
- o. Melakukan pemantauan dan/atau pembinaan kepada debitur Pembiayaan Komersial & Ritel.
- p. Memproses permohonan Pembiayaan Mikro.
- q. Memproses permohonan transaksi gadai.
- r. Melakukan pemantauan peralihan pembiayaan *performing*.
- s. Melakukan koordinasi dengan Kantor Pusat dan Lembaga/Instansi terkait.
- t. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- u. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- v. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- w. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- x. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB II : UNIT PEMBIAYAAN KOMERSIAL & RITAIL

SUB-SUB BAB : PENYELIA PEMBIAYAAN KOMERSIAL & RITAIL

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : II
Halaman : 07SK Direksi
Nomor :
Tanggal :**3. TANGGUNG JAWAB SUPERVISI**

Dalam melaksanakan supervisi kepada bawahannya Penyelia Pembiayaan Komersial dan Ritel mempunyai tanggung jawab untuk :

- a. Memberikan instruksi dalam penyelesaian pekerjaan.
- b. Memberikan pengarahan/pembinaan.
- c. Meningkatkan pemahaman, disiplin dan produktivitas kerja.
- d. Memberikan Penilaian Kinerja.

4. KEWENANGAN

Penyelia Pembiayaan Komersial dan Ritel memiliki wewenang untuk :

- a. Menandatangani memo, surat dan warkat lainnya yang bersifat rutin berkaitan dengan tugas Unit Pembiayaan Komersial dan Ritel sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Melakukan konsultasi dengan pihak eksterm (Instansi Pemerintah, Lembaga Swasta, Lembaga lainnya serta debitur) dalam upaya penyaluran Pembiayaan Komersial dan Ritel.
- c. Memberikan rekomendasi kepada Pemimpin Cabang sebagai anggota Pejabat Pemutus Pembiayaan atas usulan pemberian pembiayaan.
- d. Memberikan/mengatur pembagian tugas kepada Asisten yang menjadi tanggung jawab supervisinya.
- e. Memberikan Penilaian Kinerja terhadap Pegawai yang menjadi tanggung jawab supervisinya.
- f. Memberikan rekomendasi kepada Pemimpin Cabang untuk pengembangan pegawai di lingkungan Unit Kerjanya.
- g. Memberikan keputusan/persetujuan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

5. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN**a. Atasan :**

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas Unit Pembiayaan Komersial dan Ritel.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Kantor Pusat Sesuai kebutuhan Dalam rangka pengelolaan Pembiayaan Komersial dan Ritel serta meneruskan permohonan Pembiayaan Komersial dan Ritel yang diatas wewenang memutus Pemimpin Cabang.
- 2) Segenap Unit Kerja di Cabang Sesuai kebutuhan Dalam rangka memproses permohonan Pembiayaan Komersial dan Ritel serta fasilitas lainnya.

c. Ekstern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Debitur/Calon Debitur Sesuai kebutuhan Dalam rangka memproses permohonan Pembiayaan Komersial dan Ritel serta fasilitas lainnya serta menjalin hubungan kemitraan.
- 2) Instansi Ekstern/Perorangan (a.l. pemilik jaminan) Sesuai kebutuhan Dalam rangka mendapatkan data/informasi yang berkaitan dengan potensi dan perkembangan bisnis/usaha debitur dalam kaitannya dengan proses permohonan pembiayaan serta menjalin hubungan kemitraan.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB II : UNIT PEMBIAYAAN KOMERSIAL & RITAIL

SUB-SUB BAB : PENYELIA PEMBIAYAAN KOMERSIAL & RITAIL

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : II
Halaman : 08SK Direksi
Nomor :
Tanggal :**6. SUPERVISI YANG DITERIMA**

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas Unit Pembiayaan Komersial dan Ritel dari/dan bertanggung jawab kepada Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3.

7. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1/S2 Terakreditasi, diutamakan dari Jurusan Ekonomi.
- b. Pengalaman Perbankan : - Diutamakan 6 tahun dengan pendidikan terakhir S1;
- Diutamakan 5 tahun dengan pendidikan terakhir S2.
- c. Lulus Test sebagai Penyelia
- d. Pelatihan Perbankan Umum : MLP / Supervisi Perbankan Umum atau yang setara
- e. Kompetensi : - Managerial Skills;
- Analytical Skills;
- Relationship Management;
- Branch Credit Management;
- Industry Risk;
- Marketing Strategy;
- Selling Ritel Product;
- Credit Analysis Interpretation;
- Product Knowledge;
- Hukum Pembiayaan;
- Security Management;
- BPP/SOP BPD Kaltim terutama menyangkut bidang pekerjaannya;
- Microsoft Office;
- Sistem Akuntansi Umum dan Akuntansi Perbankan;
- Sertifikasi Manajemen Risiko
- Budaya Perusahaan BPD Kaltim.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB II : UNIT PEMBIAYAAN KOMERSIAL & RITAIL

SUB-SUB BAB : ASISTEN PEMASARAN

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : II
Halaman : 09SK Direksi
Nomor :
Tanggal :**1. URAIAN RINGKAS JABATAN**

- a. Asisten Pemasaran adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Pembiayaan Komersial dan Ritel.
- b. Pekerjaan Utama Asisten Pemasaran adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Pembiayaan Komersial dan Ritel.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Pembiayaan Komersial dan Ritel dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Memasarkan produk lending Bank.
- c. Melakukan penjualan silang (*cross selling*) produk dan jasa Bank.
- d. Membangun komunikasi kemitraan dengan nasabah dominan.
- e. Mencermati dan memanfaatkan potensi ekonomi dan peta bisnis di daerah kerja Cabang.
- f. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Kelentuan yang berlaku.
- g. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya
- h. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- i. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- j. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Pembiayaan Komersial & Ritel.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN

a. Atasan :

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :


Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
Dalam rangka kegiatan pemasaran produk dan jasa Bank serta menindaklanjuti hasil pemasaran.

c. Ekstern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Nasabah/calon nasabah Sesuai kebutuhan
Dalam rangka memasarkan dana dan jasa Bank, melakukan penjualan silang (*cross selling*), serta menjalin hubungan kemitraan.
- 2) Instansi Pemerintah/Swasta Sesuai kebutuhan
 - Dalam rangka mendapatkan data dan informasi yang mengenai potensi ekonomi dan bisnis;
 - Memasarkan produk dan jasa Bank;
 - Menjaln hubungan kemitraan.

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	Bab : X
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : II
	SUB BAB	II : UNIT PEMBIAYAAN KOMERSIAL & RITAIL	Halaman : 10
	SUB-SUB BAB	: ASISTEN PEMASARAN	SK Direksi Nomor : Tanggal :

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas **Asisten Pemasaran** dari/dan bertanggung jawab kepada **Penyelia Pembiayaan Komersial dan Ritel**.

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi.
- b. Pengalaman Perbankan : Diutamakan 3 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Kompetensi :
 - Marketing Strategy
 - Analytical Skills;
 - Pengetahuan Produk dan Jasa Bank;
 - Selling Ritel Product;
 - Relationship Skills;
 - BPP/SOP BPD Kaltim;
 - Entrepreneurship;
 - Communicating & Negotiating;
 - Penilaian Risiko;
 - Microsoft Office;
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB II : UNIT PEMBIAYAAN KOMERSIAL & RITAIL

SUB-SUB BAB : ASISTEN PEMBIAYAAN KOMERSIAL

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : II
Halaman : 11SK Direksi
Nomor :
Tanggal :**1. URAIAN RINGKAS JABATAN**

- a. Asisten Pembiayaan Komersial adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Pembiayaan Komersial dan Retail.
- b. Pekerjaan Utama Asisten Pembiayaan Komersial adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Pembiayaan Komersial dan Retail.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Pembiayaan Komersial dan Retail dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Memproses permohonan Pembiayaan Komersial.
- c. Memproses permohonan fasilitas Garansi Bank (Jual Beli, Tender, Uang Muka, Pelaksanaan dan Pemeliharaan).
- d. Memproses fasilitas SKBDN.
- e. Memproses permohonan fasilitas L/C.
- f. Memproses pengalihan fasilitas Garansi Bank, SKBDN dan L/C yang menjadi fasilitas pembiayaan
- g. Melakukan monitoring dan pembinaan debitur.
- h. Melakukan pengendalian debitur *performing*
- i. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- j. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- k. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- l. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- m. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Pembiayaan Komersial dan Retail.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN**a. Atasan :**

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
Dalam rangka meningkatkan kerja sama yang berkaitan dengan kegiatan analisis dan pengelolaan pembiayaan komersial.

c. Ekstern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Debitur/Calon Debitur Sesuai kebutuhan
Dalam rangka memproses permohonan dan pengelolaan pembiayaan komersial serta menjalin hubungan kemitraan.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB II : UNIT PEMBIAYAAN KOMERSIAL & RITAIL

SUB-SUB BAB : ASISTEN PEMBIAYAAN KOMERSIAL

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : II
Halaman : 12SK Direksi
Nomor :
Tanggal :

2) Instansi Ekstern/Perorangan Sesuai kebutuhan
Dalam rangka mendapatkan data dan informasi yang berkaitan dengan potensi usaha dan perkembangan bisnis/usaha debitur dalam kaitannya dengan proses permohonan pembiayaan komersial serta menjalin hubungan kemitraan.

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas **Asisten Pembiayaan Komersial** dari/dan bertanggung jawab kepada **Penyelia Pembiayaan Komersial dan Ritel**.

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : Diutamakan 3 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Kompetensi :
- Relationship Skills;
 - Analytical Skills;
 - Customer Relations;
 - Branch Credit Management;
 - Credit Analysis Interpretation;
 - Legal Aspect of Banking;
 - BPP/SOP BPD Kaltim;
 - Entrepreneurship;
 - Pengetahuan Produk dan Jasa Bank;
 - Communication and Negotiation;
 - Penilaian Risiko;
 - Microsoft Office;
 - Sistem Akuntansi Umum dan Akuntansi Perbankan;
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB II : UNIT PEMBIAYAAN KOMERSIAL & RITAIL

SUB-SUB BAB : ASISTEN PEMBIAYAAN RITAIL & UMKM

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : II
Halaman : 13SK Direksi
Nomor :
Tanggal :**1. URAIAN RINGKAS JABATAN**

- a. Asisten Pembiayaan Ritel & UMKM adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Pembiayaan Komersial dan Ritel.
- b. Pekerjaan Utama Asisten Pembiayaan Ritel & UMKM adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Pembiayaan Komersial dan Ritel.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Pembiayaan Komersial dan Ritel dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Memproses permohonan Pembiayaan Program & UMKM.
- c. Memproses permohonan Pembiayaan Konsumtif.
- d. Memproses permohonan Pembiayaan Mikro.
- e. Memproses permohonan transaksi gadai.
- f. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- g. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- h. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- i. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- j. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Pembiayaan Komersial & Ritel.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN

a. Atasan :

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Kantor Pusat Sesuai kebutuhan
Dalam rangka pengelolaan Pembiayaan Ritel & UMKM serta meneruskan permohonan Pembiayaan Ritel & UMKM yang diatas wewenang Pemimpin Cabang.
- 2) Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
Dalam rangka meningkatkan kerja sama berkaitan dengan kegiatan analisis dan pengelolaan Pembiayaan Ritel & UMKM.

c. Ekstern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Debitur/Calon Debitur Sesuai kebutuhan
Dalam rangka memproses permohonan Pembiayaan Ritel & UMKM.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB II : UNIT PEMBIAYAAN KOMERSIAL & RITAIL

SUB-SUB BAB : ASISTEN PEMBIAYAAN RITAIL & UMKM

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : II
Halaman : 14SK Direksi
Nomor :
Tanggal :

- 2) Instansi Ekstern/Perorangan Sesuai kebutuhan Dalam rangka mendapatkan data/informasi yang berkaitan dengan potensi dan perkembangan bisnis/usaha debitur dalam kaitannya dengan proses permohonan Pembiayaan Ritel & UMKM serta menjalin hubungan kemitraan.

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas Asisten Pembiayaan Ritel & UMKM dari/dan bertanggung jawab kepada Penyalia Pembiayaan Komersial & Ritel.

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : Diutamakan 3 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Kompetensi :
- Relationship Skills;
 - Analytical Skills;
 - Customer Relations;
 - Branch Credit Management;
 - Credit Analysis Interpretation;
 - Legal Aspect of Banking;
 - BPP/SOP BPD Kaltim;
 - Communication and Negotiation;
 - Penilaian Risiko;
 - Microsoft Office;
 - Sistem Akuntansi Umum dan Akuntansi Perbankan;
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.

UNIVERSITAS
INDONESIA

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU	IV	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG
BAB	X	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3
SUB BAB	II	: UNIT PEMBIAYAAN KOMERSIAL & RITAIL
SUB-SUB BAB		: ASISTEN PELAPORAN

Buku	: IV
Bab	: X
Sub Bab	: II
Halaman	: 15

SK Direksi	
Nomor	:
Tanggal	:

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- Asisten Pelaporan adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Pembiayaan Komersial dan Ritel.
- Pekerjaan Utama Asisten Pelaporan adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Pembiayaan Komersial dan Ritel.
- Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Pembiayaan Komersial dan Ritel dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- Melakukan pemantauan dan/atau pembinaan kepada debitur Pembiayaan Komersial & Ritel.
- Melakukan pemantauan peralihan pembiayaan performing.
- Melakukan koordinasi dengan Kantor Pusat dan Lembaga/Instansi terkait.
- Menyusun dan menyampaikan Laporan Pembiayaan Komersial & Ritel.
- Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Pembiayaan Komersial & Ritel.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN**a. Atasan :**

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- Kantor Pusat Sesuai kebutuhan
Dalam rangka menyampaikan Laporan Pembiayaan Komersial & Ritel.
- Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
Dalam rangka meninggalkan kerja sama berkaitan dengan penyusunan Laporan Pembiayaan Komersial & Ritel.

c. Ekstern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- Bank Indonesia dan Instansi lainnya Sesuai kebutuhan
Dalam rangka menyampaikan Laporan Pembiayaan Komersial & Ritel.

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas Asisten Pelaporan dari/dan bertanggung jawab kepada Penyelia Pembiayaan Komersial & Ritel.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3


SUB BAB II : UNIT PEMBIAYAAN KOMERSIAL & RITAIL

SUB-SUB BAB : ASISTEN PELAPORAN

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : II
Halaman : 16SK Direksi
Nomor :
Tanggal. :**5. KUALIFIKASI**

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : 1 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Kompetensi : - Pengetahuan Produk dan Jasa
- Administrasi Umum dan Perbankan
- Sistem Pelaporan
- Microsoft Office;
- BPP/SOP BPD Kaltim;
- Sistem Akuntansi Umum dan Akuntansi Perbankan;
- Budaya Perusahaan BPD Kaltim.

**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	Bab : X
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : III
	SUB BAB	III : UNIT ADMINISTRASI PEMBIAYAAN & PENGENDALIAN	Halaman : 17
	SUB-SUB BAB	: PENYELIA ADMINISTRASI PEMBIAYAAN & PENGENDALIAN	SK Direksi Nomor : Tanggal :

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- a. Penyelia Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian adalah Jabatan Struktural dibawah Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3 yang membawahi :
 1. Asisten Administrasi Pembiayaan;
 2. Asisten Pengendalian dan Penyelamatan Pembiayaan;
 3. Asisten Legal dan Appraisal;
 4. Asisten Pelaporan.
- b. Pekerjaan Utama Penyelia Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian adalah sebagaimana tertuang dalam Fungsi-fungsi Pokok.
- c. Menjamin terlaksananya Fungsi-fungsi Pokok Penyelia Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Meneliti proses pemberian pembiayaan.
- c. Mengelola Administrasi Pembiayaan.
- d. Melakukan koordinasi dengan lembaga terkait yang berhubungan dengan administrasi perkreditan.
- e. Mengelola penerbitan Garansi Bank, SKBDN dan L/C.
- f. Meneliti, menyimpan dan mengamankan Dokumen Pembiayaan.
- g. Menyampaikan informasi mengenai portofolio pembiayaan.
- h. Mengelola pembentukan PPAP.
- i. Mengelola pelaporan perkreditan ke Bank Indonesia (antara lain SID dan LBU).
- j. Mengelola Laporan Pembiayaan lainnya.
- k. Mengkaji aspek hukum hubungan antara Bank dengan Debitur.
- l. Melakukan Taksasi & Relaksasi Barang Agunan yang diserahkan debitur / calon debitur.
- m. Memantau, mengevaluasi dan melaporkan mutu portofolio dan kolektibilitas pembiayaan non performing.
- n. Melakukan pemantauan peralihan pembiayaan performing ke non performing atau sebaliknya
- o. Melakukan pemantauan terhadap perkembangan proyek yang akan & telah dibiayai.
- p. Mengelola kolektibilitas pembiayaan non performing.
- q. Melakukan pembinaan kepada debitur pembiayaan bermasalah.
- r. Melakukan penagihan kepada debitur non performing.
- s. Melaksanakan penyelamatan dan penyelesaian pembiayaan non performing dan pembiayaan hapus buku.
- t. Memproses permohonan penyelesaian pembiayaan bermasalah dan hapus buku.
- u. Mengusulkan penghapusbukuan pembiayaan non performing yang macet.
- v. Mengusulkan hapus tagih pembiayaan (jika ada).
- w. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU	IV	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG
BAB	X	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3
SUB BAB	III	: UNIT ADMINISTRASI PEMBIAYAAN & PENGENDALIAN
SUB-SUB BAB		: PENYELIA ADMINISTRASI PEMBIAYAAN & PENGENDALIAN

Buku	: IV
Bab	: X
Sub Bab	: III
Halaman	: 18

SK Direksi	
Nomor	:
Tanggal	:

- x. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- y. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- z. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- aa. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3.

3. TANGGUNG JAWAB SUPERVISI

Dalam melaksanakan supervisi kepada bawahannya Penyelia Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian mempunyai tanggung jawab untuk :

- a. Memberikan instruksi dalam penyelesaian pekerjaan.
- b. Memberikan pengarahan/pembinaan.
- c. Meningkatkan pemahaman, disiplin dan produktivitas kerja.
- d. Memberikan Penilaian Kinerja.

4. KEWENANGAN

Penyelia Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian memiliki kewenangan untuk :

- a. Menandatangani memo, surat dan warkat lainnya yang bersifat rutin berkaitan dengan tugas Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Melakukan konsultasi/koordinasi dengan pihak eksterm (Notaris, BPN, Asurador dan Dinas Instansi lainnya menyangkut kepentingan Bank yang berhubungan dengan debitur) dalam upaya administrasi serta pengendalian & penyelamatan atas kredit/fasilitas yang diberikan kepada debitur sesuai dengan tugas yang diberikan oleh Pemimpin Cabang.
- c. Melakukan penutupan asuransi atas barang-barang jaminan pembiayaan, asset dan inventaris Cabang, Asuransi Jiwa Nasabah/Pegawai Kantor Cabang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d. Memberikan rekomendasi tentang tingkat risiko kondisi perusahaan pemohon pembiayaan kepada Pemimpin Cabang sebagai anggota Pejabat Pemutus Pembiayaan atas usulan pemberian pembiayaan.
- e. Memberikan rekomendasi/usulan kepada Pemimpin Cabang atas penyelamatan dan penyelesaian pembiayaan; penyelesaian pembiayaan bermasalah, hapus buku dan hapus tagih kewajiban debitur.
- f. Memberikan/mengatur pembagian tugas kepada Asisten yang menjadi tanggung jawab supervisinya.
- g. Memberikan Penilaian Kinerja terhadap Pegawai yang menjadi tanggung jawab supervisinya.
- h. Memberikan rekomendasi kepada Pemimpin Cabang untuk pengembangan pegawai di lingkungan Unit Kerjanya.
- i. Memberikan keputusan/tindakan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

5. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN**a. Atasan :**

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Kantor Pusat Sesuai kebutuhan Dalam rangka pengelolaan Administrasi, Laporan Pembiayaan dan Pengendalian Pembiayaan.
- 2) Segenap Unit Kerja di Cabang Sesuai kebutuhan Dalam rangka penyelesaian Administrasi, Laporan Pembiayaan dan Pengendalian Pembiayaan.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB III : UNIT ADMINISTRASI PEMBIAYAAN & PENGENDALIAN

SUB-SUB BAB : PENYELIA ADMINISTRASI PEMBIAYAAN & PENGENDALIAN

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : III
Halaman : 19SK Direksi
Nomor :
Tanggal :**c. Ekstern :**

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Debitur Sesuai kebutuhan
Dalam rangka penyelesaian administrasi pembiayaan, laporan perkreditan dan pengendalian pembiayaan serta menjalin hubungan kemitraan.
- 2) Bank Indonesia Sesuai kebutuhan
Dalam rangka penyampaian Laporan Pembiayaan serta konsultasi mengenai administrasi perkreditan dan pengendalian pembiayaan.
- 3) Kantor Notaris, BUPLN, Perusahaan Asuransi dll. Sesuai kebutuhan
Dalam rangka konsultasi dan koordinasi mengenai penyelesaian administrasi pembiayaan, penutupan polis asuransi, pembayaran premi asuransi, penyelesaian klaim dan lain sebagainya.

6. SUPERVISI YANG DITERIMAMenerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas **Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian** dari/dan bertanggung jawab kepada **Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3**.**7. KUALIFIKASI**

- a. Pendidikan Formal : S1/S2 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : - Diutamakan 6 tahun dengan pendidikan terakhir S1.
- Diutamakan 5 tahun dengan pendidikan terakhir S2.
- c. Lulus Test sebagai Penyelia
- d. Pelatihan Perbankan Umum : MLP / Supervisi Perbankan Umum atau yang setara
- e. Kompetensi : - Managerial Skills;
- Analytical Skills;
- Customer Relations;
- Branch Credit Management;
- Legal Aspect of Banking;
- Credit Analysis Interpretation;
- Hukum Pembiayaan;
- Perasuransian;
- Relationship Management;
- Pengawasan Transaksi Cabang;
- Filing System (Sistem Kearsipan);
- Ketentuan Tarif Produk dan Jasa Bank;
- Sistem Pelaporan BI;
- Microsoft Office;
- Sertifikasi Manajemen Risiko;
- Budaya Perusahaan BPD Kaltim.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : III
Halaman : 20

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB III : UNIT ADMINISTRASI PEMBIAYAAN & PENGENDALIAN

SK Direksi
Nomor :
Tanggal :

SUB-SUB BAB : ASISTEN ADMINISTRASI PEMBIAYAAN

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- a. Asisten Administrasi Pembiayaan adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.
- b. Pekerjaan Utama Asisten Administrasi Pembiayaan adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Meneliti proses pemberian pembiayaan.
- c. Mengelola Administrasi Pembiayaan.
- d. Mengamankan penggunaan password pribadi.
- e. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- f. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- g. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- h. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- i. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN**a. Atasan :**

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :


Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
Dalam rangka pengelolaan administrasi perkreditan secara optimal.**c. Ekstern :**

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

1) Debitur/Calon Debitur Sesuai kebutuhan
Dalam rangka meningkatkan kerja sama dalam penyelesaian administrasi pembiayaan dan laporan perkreditan serta pembinaan hubungan.2) Kantor Notaris, BUPLN, Perusahaan Asuransi dll. Sesuai kebutuhan
Dalam rangka penutupan polis, pembayaran premi dan penyelesaian klaim dan lain sebagainya.**4. SUPERVISI YANG DITERIMA**

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas Asisten Administrasi Pembiayaan dari/dan bertanggung jawab kepada Penyelia Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV Bab : X Sub Bab : III Halaman : 21
	BUKU IV :	URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	
	BAB X :	URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	
	SUB BAB III :	UNIT ADMINISTRASI PEMBIAYAAN & PENGENDALIAN	SK Direksi Nomor : Tanggal :
	SUB-SUB BAB :	ASISTEN ADMINISTRASI PEMBIAYAAN	

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : Diutamakan 1 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Kompetensi :
- Pengetahuan Produk dan Jasa
 - Administrasi Umum dan Perbankan;
 - Sistem Kearsipan (*Filing System*);
 - Hukum Pembiayaan;
 - Perasuransian;
 - Penilaian Risiko;
 - Password Security;
 - Relationship
 - Microsoft Office;
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.



**UNIVERSITAS
 ISLAM
 INDONESIA**

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB III : UNIT ADMINISTRASI PEMBIAYAAN & PENGENDALIAN

SUB-SUB BAB : ASISTEN PENGENDALIAN & PENYELAMATAN PEMBIAYAAN

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : III
Halaman : 22SK Direksi
Nomor :
Tanggal. :**1. URAIAN RINGKAS JABATAN**

- a. Asisten Pengendalian dan Penyelamatan Pembiayaan adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.
- b. Pekerjaan Utama Asisten Pengendalian dan Penyelamatan Pembiayaan adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Memantau, mengevaluasi dan melaporkan mutu portofolio dan kolektibilitas pembiayaan non performing.
- c. Melakukan pemantauan peralihan pembiayaan performing ke non performing atau sebaliknya
- d. Melakukan pemantauan terhadap perkembangan proyek yang akan & telah dibiayai.
- e. Mengelola kolektibilitas pembiayaan non performing.
- f. Melakukan pembinaan kepada debitur pembiayaan bermasalah.
- g. Melakukan penagihan kepada debitur non performing.
- h. Melaksanakan penyelamatan dan penyelesaian pembiayaan non performing dan pembiayaan hapus buku.
- i. Memproses permohonan penyelesaian pembiayaan bermasalah dan hapus buku.
- j. Mengusulkan penghapusbukuan pembiayaan non performing yang macet.
- k. Mengusulkan hapus tagih pembiayaan (jika ada)
- l. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- m. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- n. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan
- o. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- p. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN**a. Atasan :**

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan

Dalam rangka kegiatan pengendalian risiko dan pengelolaan pembiayaan.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB III : UNIT ADMINISTRASI PEMBIAYAAN & PENGENDALIAN

SUB-SUB BAB : ASISTEN PENGENDALIAN & PENYELAMATAN PEMBIAYAAN

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : III
Halaman : 23SK Direksi
Nomor :
Tanggal. :**c. Ekstern :**

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Debitur/Calon Debitur Sesuai kebutuhan
Dalam rangka melakukan penagihan terhadap hutang pokok, bunga dan denda kualitas pembiayaan non performing.
- 2) Instansi Ekstern/Perorangan (a.l. pemilik jaminan) yang terkait Sesuai kebutuhan
Dalam rangka mendapatkan data/informasi yang berkaitan dengan potensi usaha dan perkembangan bisnis/usaha debitur dalam kaitannya dengan pengelolaan pembiayaan serta menjalin hubungan kemitraan.

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas Asisten Pengendalian dan Penyelamatan Pembiayaan dari/dan bertanggung jawab kepada **Penyelia Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian**.

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : Diutamakan 3 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Kompetensi :
 - Relationship Skills;
 - Analytical Skills;
 - Branch Credit Management;
 - Credit Analysis Interpretation;
 - Legal Aspect of Banking;
 - Hukum Pembiayaan;
 - Penilaian Risiko;
 - Industri Risk;
 - Entrepreneurship;
 - Microsoft Office;
 - BPP/SOP BPD Kaltim;
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB III : UNIT ADMINISTRASI PEMBIAYAAN & PENGENDALIAN

SUB-SUB BAB : ASISTEN LEGAL & APPRAISAL

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : III
Halaman : 24SK Direksi
Nomor :
Tanggal. :**1. URAIAN RINGKAS JABATAN**

- Asisten Legal dan Appraisal adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.
- Pekerjaan Utama Asisten Legal dan Appraisal adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.
- Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- Melakukan Taksasi & Relaksasi Barang Agunan yang diserahkan debitur / calon debitur.
- Mengkaji aspek hukum hubungan antara Bank dengan Debitur.
- Melaksanakan pengecekan terhadap legalitas perusahaan dan jaminan Debitur.
- Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan
- Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN**a. Atasan :**

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

Unit Pembiayaan Komersial Sesuai kebutuhan
Dalam rangka pengkajian aspek hukum dalam pengelolaan bidang perkreditan serta menindaklanjuti permohonan pembiayaan untuk dilakukan penilaian atas barang agunan yang diserahkan debitur untuk bahan analisis lebih lanjut.

c. Ekstern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- Debitur/Calon Debitur Sesuai kebutuhan
Dalam rangka memproses barang agunan yang diajukan untuk permohonan pembiayaan.
- Kantor Notaris/BPN, KP2LN, Perusahaan Asuransi dll Sesuai kebutuhan
Dalam rangka konsultansi mengenai kekuatan barang agunan yang dijadikan jaminan pembiayaan.

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas Asisten Legal dan Appraisal dari/dan bertanggung jawab kepada Penyelia Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3


SUB BAB III : UNIT ADMINISTRASI PEMBIAYAAN & PENGENDALIAN

SUB-SUB BAB : ASISTEN LEGAL & APPRAISAL

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : III
Halaman : 25SK Direksi
Nomor :
Tanggal :**5. KUALIFIKASI**

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : Diutamakan 3 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Kompetensi : - Relationship Skills;
- Analytical Skillss;
- Branch Credit Management;
: - Credit Analysis Interpretation;
- Legal Aspect of Banking;
- Hukum Pembiayaan;
- Penilaian Risiko;
- Appraisal;
- Microsoft Office;
- BPP/SOP BPD Kaltim;
- Budaya Perusahaan BPD Kaltim.

**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV Bab : X Sub Bab : III Halaman : 26
	BUKU IV :	URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	
	BAB X :	URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	
	SUB BAB III :	UNIT ADMINISTRASI PEMBIAYAAN & PENGENDALIAN	SK Direksi Nomor : Tanggal :
	SUB-SUB BAB :	ASISTEN PELAPORAN	

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- a. Asisten Pelaporan adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.
- b. Pekerjaan Utama Asisten Pelaporan adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Menyampaikan informasi mengenai portofolio pembiayaan.
- c. Mengelola pembentukan PPAP.
- d. Mengelola pelaporan perkreditan ke Bank Indonesia (antara lain SID dan LBU).
- e. Mengelola Laporan Pembiayaan lainnya.
- f. Mengamankan penggunaan password pribadi.
- g. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- h. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- i. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- j. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- k. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN

a. Atasan :

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
 Dalam rangka penyelesaian Laporan Pembiayaan.

c. Ekstern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

Bank Indonesia dan Instansi Lainnya Sesuai kebutuhan
 Dalam rangka penyampaian Laporan Pembiayaan.

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas Asisten Pelaporan dari/dan bertanggung jawab kepada Penyelia Administrasi Pembiayaan dan Pengendalian.

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : 1 tahun di bidang operasional perbankan

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB III : UNIT ADMINISTRASI PEMBIAYAAN & PENGENDALIAN

SUB-SUB BAB : ASISTEN PELAPORAN


Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : III
Halaman : 27SK Direksi
Nomor :
Tanggal :

c. Kompetensi

- : - Pengetahuan Produk dan Jasa
- Sistem Kearsipan (*Filing System*);
- Penilaian Risiko;
- Password Security;
- Sistem Pelaporan BI;
- Relationship
- Microsoft Office;
- Budaya Perusahaan BPD Kaltim.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	Bab : X
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : IV
			Halaman : 28
SUB BAB IV : UNIT LAYANAN NASABAH		SK Direksi	
SUB-SUB BAB : PENYELIA LAYANAN NASABAH		Nomor :	
		Tanggal :	

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- a. Penyelia Layanan Nasabah adalah Jabatan Struktural dibawah Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3 yang membawahi :
 1. Asisten Pemasaran;
 2. Customer Service dan Pengaduan Nasabah;
 3. Asisten Pengenalan Nasabah/Legal;
 4. Teller;
 5. Asisten Transaksi OB dan RTGS;
 6. Asisten Kliring;
 7. Asisten Dana & Jasa dan Payment Point;
 8. Asisten e-Banking dan Kas ATM;
 9. Asisten Pelaporan.
- b. Pekerjaan Utama Penyelia Layanan Nasabah adalah sebagaimana tertuang dalam Fungsi-fungsi Pokok.
- c. Menjamin terlaksananya Fungsi-fungsi Pokok Penyelia Layanan Nasabah dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

1. Menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
2. Memasarkan produk dan jasa Bank.
3. Melakukan penjualan silang (*cross selling*) produk dan jasa Bank.
4. Mengelola rekening nasabah dominan.
5. Mengidentifikasi nasabah prima.
6. Membangun komunikasi kemitraan dengan nasabah dominan.
7. Mencermali dan memanfaatkan potensi ekonomi dan peta bisnis di daerah kerja Cabang.
8. Memberikan informasi mengenai produk dan jasa Bank.
9. Melayani dan mengelola pembukaan, penutupan rekening Giro, Deposito dan Tabungan.
10. Administrasi Buku Cek & Bilyet Giro.
11. Administrasi Buku Tabungan.
12. Administrasi Deposito.
13. Memelihara rekening Giro, Deposito dan Tabungan.
14. Melayani cetak buku dan print out rekening koran.
15. Melayani pengelolaan Alat Pembayaran Menggunakan Kartu (APMK).
16. Melayani permintaan Surat Keterangan Bank dan transaksi jasa Bank lainnya.
17. Melayani nasabah Safe Deposit Box.
18. Menatausahakan Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Teroris (APU & PPT).
19. Melayani pengaduan nasabah.
20. Melayani Unregistrasi Layanan e-Banking.
21. Mengelola Transaksi ONH.
22. Melayani informasi transaksi valas.
23. Melayani permohonan pembayaran SKBDN.
24. Melayani permohonan pembayaran L/C.
25. Melayani transaksi transfer, inkaso dan setoran kliring.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB IV : UNIT LAYANAN NASABAH

SUB-SUB BAB : PENYELIALAYANAN NASABAH

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : IV
Halaman : 29SK Direksi
Nomor :
Tanggal :

26. Mengelola administrasi Transaksi Kliring.
27. Mengelola administrasi Transaksi BI-RTGS.
28. Mengelola administrasi transaksi jasa Bank lainnya (DN/LN).
29. Menatausahakan penarikan cek/bilyet giro kosong.
30. Mengelola Daftar Hitam Bank Indonesia.
31. Membuat laporan.
32. Melayani transaksi secara tunai dan *over booking*.
33. Melayani transaksi valuta asing.
34. Melayani transaksi *Incoming/ Outgoing Transfer*.
35. Melayani setoran ONH.
36. Mengelola kas besar dan alat likuid.
37. Menangani kegiatan *cash supply/remise*.
38. Melayani kegiatan *payment point*.
39. Memberikan layanan transaksi melalui kas mobil.
40. Melayani setoran pajak/ penerimaan negara.
41. Melakukan entry transaksi pajak atas beban rekening ke dalam sistem otomasi.
42. Mencermati transaksi yang terkait Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Teroris (APU & PPT).
43. Menangani pengaduan nasabah pengguna APMK.
44. Melakukan monitoring terhadap produk e-Banking.
45. Menangani pengisian Kas ATM.
46. Melakukan monitoring terhadap pengoperasian ATM Cabang.
47. Memberikan layanan kepada nasabah prima.
48. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
49. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
50. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
51. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
52. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Pemimpin Cabang.

3. TANGGUNG JAWAB SUPERVISI

Dalam melaksanakan supervisi kepada bawahannya Penyelia Layanan Nasabah mempunyai tanggung jawab untuk :

- a. Memberikan instruksi dalam penyelesaian pekerjaan.
- b. Memberikan pengarahan/pembinaan.
- c. Meningkatkan pemahaman, disiplin dan produktivitas kerja.
- d. Memberikan Penilaian Kinerja.

4. KEWENANGAN

Penyelia Layanan Nasabah memiliki wewenang untuk :

- a. Menandatangani memo, surat dan warkat lainnya yang bersifat rutin berkaitan dengan tugas Unit Layanan Nasabah sesuai batas kewenangan yang diberikan oleh Direksi.
- b. Melakukan konsultasi dengan pihak ekstern (Instansi/Lembaga Pemerintah, Lembaga Swasta, Lembaga lainnya serta debitur) dalam upaya pencapaian Misi Unit sesuai dengan tugas yang diberikan oleh Pemimpin Cabang.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU	IV	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG
BAB	X	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3
SUB BAB	IV	: UNIT LAYANAN NASABAH
SUB-SUB BAB		: PENYELIALAYANAN NASABAH

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : IV
Halaman : 30

SK Direksi
Nomor :
Tanggal :

- c. Mendisposisi penarikan dan setoran tunai/non tunai yang lazim atas rekening nasabah dalam batas kewenangan yang diberikan Direksi.
- d. Memberikan/mengatur tugas para asisten yang menjadi tanggung jawab supervisinya.
- e. Memberikan/mengatur pembagian tugas kepada Asisten yang menjadi tanggung jawab supervisinya.
- f. Memberikan Penilaian Kinerja terhadap Pegawai yang menjadi tanggung jawab supervisinya.
- g. Memberikan rekomendasi kepada Pemimpin Cabang untuk pengembangan pegawai di lingkungan Unit Kerjanya.
- h. Melakukan keputusan/persetujuan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

5. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN**a. Atasan :**

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas Unit Layanan Nasabah.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Kantor Pusat Sesuai kebutuhan
Dalam rangka meminta advis mengenai pengelolaan pelayanan nasabah secara optimal sesuai dengan sistem dan prosedur serta kebijakan yang berlaku.
- 2) Segenap Unit Kerja di Cabang Sesuai kebutuhan
Dalam rangka konsultasi dalam upaya memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah.
- 3) Cabang-cabang lain Sesuai kebutuhan
Dalam rangka koordinasi sehubungan dengan pelaksanaan transaksi kliring dan transaksi transfer antar Cabang.

c. Ekstern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :


- 1) Nasabah/Bukan Nasabah Sesuai kebutuhan
Dalam rangka meningkatkan kerja sama dan menggandakan penjualan silang (*cross selling*) produk dan jasa Bank serta memberikan layanan yang optimal kepada nasabah/calon nasabah.
- 2) Instansi Pemerintah/Swasta Sesuai kebutuhan
Dalam rangka memberikan layanan yang optimal serta menyampaikan laporan rekening giro.

6. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas Unit Layanan Nasabah dari/dan bertanggung jawab kepada Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3.

7. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1/S2 Terakreditasi.
- b. Pengalaman Perbankan : - Diutamakan 6 tahun dengan pendidikan terakhir S1.
- Diutamakan 5 tahun dengan pendidikan terakhir S2.

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV Bab : X Sub Bab : IV Halaman : 31
	BUKU IV :	URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	
	BAB X :	URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	
	SUB BAB IV :	UNIT LAYANAN NASABAH	SK Direksi Nomor : Tanggal :
	SUB-SUB BAB :	PENYELIALAYANAN NASABAH	

- c. Lulus Test sebagai Penyelia/setara
- d. Pelatihan Perbankan Umum : MLP / Supervisi Perbankan Umum atau yang setara
- e. Kompetensi :
- Managerial Skill;
 - Analytical Skills;
 - Problem Solving & Decision Making;
 - Customer Relations;
 - Service Excellent;
 - Pengetahuan Produk dan Jasa Bank;
 - Prinsip Mengenal Nasabah (KYC);
 - Penanganan Pengaduan Nasabah (*Customer Complain*);
 - Relationship Management;
 - Communicating & Negotiating;
 - Graphonomi;
 - BPP/SOP BPD Kaltim terutama bidang pelayanan;
 - Password Security;
 - Sistem Akuntansi Umum dan Akuntansi Perbankan;
 - Microsoft Office;
 - Sertifikasi Manajemen Risiko;
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.

UNIVERSITAS
 ISLAM
 INDONESIA

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB IV : UNIT LAYANAN NASABAH

SUB-SUB BAB : ASISTEN PEMASARAN

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : IV
Halaman : 32SK Direksi
Nomor :
Tanggal. :**1. URAIAN RINGKAS JABATAN**

- a. Asisten Pemasaran adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Layanan Nasabah.
- b. Pekerjaan Utama Asisten Pemasaran adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah dengan baik

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Memasarkan produk dan jasa Bank.
- c. Melakukan penjualan silang (*cross selling*) produk dan jasa Bank.
- d. Mengelola rekening nasabah dominan.
- e. Mengidentifikasi nasabah prima.
- f. Membangun komunikasi kemitraan dengan nasabah dominan.
- g. Mencermati dan memanfaatkan potensi ekonomi dan peta bisnis di daerah kerja Cabang.
- h. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- i. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- j. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- k. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- l. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Layanan Nasabah.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN

a. Atasan :

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :


Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
Dalam rangka kegiatan pemasaran produk dan jasa Bank serta menindaklanjuti hasil pemasaran.

c. Ekstern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Nasabah/calon nasabah Sesuai kebutuhan
Dalam rangka memasarkan dana dan jasa Bank, melakukan penjualan silang (*cross selling*), serta menjalin hubungan kemitraan.
- 2) Instansi Pemerintah/Swasta Sesuai kebutuhan
 - Dalam rangka mendapatkan data dan informasi yang mengenai potensi ekonomi dan bisnis;
 - Memasarkan produk dan jasa Bank;
 - Menjaln hubungan kemitraan.

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	Bab : X
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : IV
			Halaman : 33
SUB BAB IV : UNIT LAYANAN NASABAH		SK Direksi	
SUB-SUB BAB : ASISTEN PEMASARAN		Nomor :	
		Tanggal :	


4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas Asisten Pemasaran dari/dan bertanggung jawab kepada **Penyelia Layanan Nasabah**.

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi.
- b. Pengalaman Perbankan : Diutamakan 3 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Kompetensi :
 - Marketing Strategy
 - Analytical Skills;
 - Pengetahuan Produk dan Jasa Bank;
 - Selling Ritel Product;
 - Relationship Skills;
 - BPP/SOP BPD Kaltim;
 - Entrepreneurship;
 - Communicating & Negotiating;
 - Penilaian Risiko;
 - Microsoft Office;
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.


**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV	
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	Bab : X	
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : IV	
			Halaman : 34	
		SUB BAB	IV : UNIT LAYANAN NASABAH	SK Direksi
		SUB-SUB BAB	: CUSTOMER SERVICE & PENGADUAN NASABAH	Nomor :
				Tanggal :

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- a. Asisten Customer Service dan Pengaduan Nasabah adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Layanan Nasabah.
- b. Pekerjaan Utama Asisten Customer Service dan Pengaduan Nasabah adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah dengan baik

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Memberikan informasi mengenai produk dan jasa Bank.
- c. Administrasi Buku Cek & Bilyet Giro.
- d. Administrasi Buku Tabungan.
- e. Administrasi Deposito.
- f. Memelihara rekening Giro, Deposito dan Tabungan.
- g. Melayani cetak buku dan print out rekening koran.
- h. Melayani nasabah Safe Deposit Box.
- i. Melayani Unregistrasi Layanan e-Banking.
- j. Mengelola Transaksi ONH.
- k. Melayani informasi transaksi valas.
- l. Melayani permohonan pembayaran SKBDN.
- m. Melayani permohonan pembayaran L/C.
- n. Melayani pengaduan nasabah.
- o. Mengamankan penggunaan password pribadi.
- p. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- q. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- r. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- s. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- t. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Layanan Nasabah.



3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN

a. Atasan :

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.


b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
Dalam rangka memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah/bukan nasabah.
- 2) Cabang-cabang lain Sesuai kebutuhan
Dalam rangka pelaksanaan transaksi transfer antar Cabang.

c. Ekstern :

Nasabah/Calon Nasabah Sesuai kebutuhan
Dalam rangka memberikan pelayanan transaksi produk dana dan jasa Bank secara optimal.

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	Bab : X
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : IV
			Halaman : 35
		SUB BAB IV : UNIT LAYANAN NASABAH	SK Direksi
		SUB-SUB BAB : CUSTOMER SERVICE & PENGADUAN NASABAH	Nomor :
			Tanggal. :

4. SUPERVISI YANG DITERIMA


Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas **Customer Service dan Pengaduan Nasabah** dari/dan bertanggung jawab kepada **Penyelia Layanan Nasabah**.

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : D3 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : 1 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Kompetensi :
 - Pengetahuan Produk dan Jasa
 - Teller Training;
 - Service Excelent;
 - Graphonmi;
 - Penanganan Pengaduan Nasabah (*Customer Complain*);
 - Prinsip Mengenal Nasabah;
 - Relationship Skills;
 - Password Security;
 - Penilaian Risiko;
 - Microsoft Office;
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	Bab : X
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : IV
			Halaman : 36
		SUB BAB IV : UNIT LAYANAN NASABAH	SK Direksi
		SUB-SUB BAB : ASISTEN PENGENALAN NASABAH/LEGAL	Nomor :
			Tanggal :

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- a. Asisten Pengenalan Nasabah/Legal adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Layanan Nasabah.
- b. Pekerjaan Utama Asisten Pengenalan Nasabah/Legal adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Melayani dan mengelola pembukaan, penutupan rekening Giro, Deposito dan Tabungan.
- c. Menatausahakan Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Teroris (APU & PPT).
- d. Melayani permintaan Surat Keterangan Bank dan transaksi jasa Bank lainnya.
- e. Mengamankan penggunaan password pribadi.
- f. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- g. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- h. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- i. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- j. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Layanan Nasabah.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN

a. Atasan :

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
 Dalam rangka pengkajian aspek hukum dalam pengelolaan bidang pelayanan nasabah.

c. Ekstern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :


Kantor Notaris, Perusahaan Asuransi dll Sesuai kebutuhan
 Dalam rangka menyelesaikan masalah-masalah hukum berkaitan dengan pengelolaan bidang pelayanan Cabang.

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas Asisten Pengenalan Nasabah/Legal dari/dan bertanggung jawab kepada Penyelia Layanan Nasabah.

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi, diutamakan Jurusan Hukum.
- b. Pengalaman Perbankan : Diutamakan 3 tahun di bidang operasional perbankan


	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	Bab : X
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : IV
			Halaman : 37
SUB BAB IV : UNIT LAYANAN NASABAH		SK Direksi	
SUB-SUB BAB : ASISTEN PENGENALAN NASABAH/LEGAL		Nomor :	
		Tanggal :	

c. Kompetensi

- : - Relationship Skills;
- Analytical Skillss;
- Branch Credit Management;
- Credit Analysis Interpretation;
- Legal Aspect of Banking;
- Penilaian Risiko;
- Industri Risk;
- BPP/SOP BPD Kaltim;
- Microsoft Office;
- Budaya Perusahaan BPD Kaltim.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV Bab : X Sub Bab : IV Halaman : 38
	BUKU IV :	URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	
	BAB X :	URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	
	SUB BAB IV :	UNIT LAYANAN NASABAH	SK Direksi Nomor : Tanggal :
	SUB-SUB BAB :	TELLER	

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- a. Teller adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Layanan Nasabah.
- b. Pekerjaan Utama Teller adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Nasabah dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Melayani transaksi secara tunai .
- c. Melayani transaksi valuta asing.
- d. Melayani transaksi *Incoming/ Outgoing Transfer*.
- e. Melayani setoran ONH
- f. Melayani layanan transaksi melalui kas mobil.
- g. Mencermati transaksi yang terkait Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Teroris (APU & PPT).
- h. Mengamankan penggunaan password pribadi.
- i. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- j. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- k. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- l. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- m. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Layanan Nasabah.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN

a. Atasn :

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
 Dalam rangka memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah/bukan nasabah.
- 2) Cabang-cabang lain Sesuai kebutuhan
 Dalam rangka pelaksanaan transaksi pengambilan/penyetoran antar Cabang.

c. Ekstern :

Nasabah/Bukan Nasabah Sesuai kebutuhan
 Dalam rangka memberikan layanan yang optimal.

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas Teller dari/dan bertanggung jawab kepada Penyelia Layanan Nasabah.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU	IV	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG
BAB	X	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3
SUB BAB	IV	: UNIT LAYANAN NASABAH
SUB-SUB BAB		: TELLER

Buku	: IV
Bab	: X
Sub Bab	: IV
Halaman	: 39


SK Direksi	:
Nomor	:
Tanggal	:

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : D3 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : 1 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Kompetensi :
 - Pengetahuan Produk dan Jasa
 - Teller Training;
 - Service Excelent;
 - Graphonmi;
 - Penanganan Pengaduan Nasabah (*Customer Complain*);
 - Prinsip Mengenal Nasabah;
 - Relationship Skills;
 - Password Security;
 - Penilaian Risiko;
 - Microsoft Office;
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

 bankaltim	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	Bab : X
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : IV
	SUB BAB	IV : UNIT LAYANAN NASABAH	Halaman : 40
	SUB-SUB BAB	: ASISTEN TRANSAKSI OB & RTGS	SK Direksi Nomor : Tanggal. :

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- a. Asisten Transaksi OB dan RTGS adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Layanan Layanan Nasabah.
- b. Pekerjaan Utama Asisten Transaksi OB dan RTGS adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Layanan Nasabah dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Melayani transaksi *over booking*.
- c. Melayani transaksi *Incoming / Outgoing Transfer*.
- d. Melayani setoran pajak/ penerimaan negara.
- e. Melakukan entry transaksi pajak atas beban rekening ke dalam sistem otomasi.
- f. Mencermati transaksi yang terkait Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Teroris (APU & PPT).
- g. Mengelola administrasi Transaksi BI-RTGS.
- h. Mengamankan penggunaan password pribadi.
- h. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- i. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- j. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- k. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- l. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Layanan Nasabah.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN

a. Atasan :

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :


- 1) Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
Dalam rangka pelaksanaan transaksi pemindahbukuan dan RTGS.
- 2) Cabang-cabang lain Sesuai kebutuhan
Dalam rangka pelaksanaan transaksi transfer/pemindahbukuan antar Cabang.

c. Ekstern :

Nasabah/Bukan Nasabah Sesuai kebutuhan
Dalam rangka memberikan layanan yang optimal.

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas Asisten Transaksi OB dan RTGS dari/dan bertanggung jawab kepada **Penyelia Layanan Nasabah**.


	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	Bab : X
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : IV
			Halaman : 41
	SUB BAB	IV : UNIT LAYANAN NASABAH	SK Direksi
	SUB-SUB BAB : ASISTEN TRANSAKSI OB & RTGS	Nomor :	
		Tanggal. :	

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : 1 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Kompetensi :
- Pengetahuan Produk dan Jasa
 - Teller Training;
 - Service Excelent;
 - Graphonmi;
 - Prinsip Mengenal Nasabah;
 - Relationship Skills;
 - Password Securiy;
 - Penilaian Risiko;
 - Microsoft Office;
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	Bab : X
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : IV
			Halaman : 42
	SUB BAB	IV : UNIT LAYANAN NASABAH	SK Direksi
	SUB-SUB BAB : ASISTEN KLIRING	Nomor :	
		Tanggal :	

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- a. Asisten Kliring adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Layanan Nasabah.
- b. Pekerjaan Utama Asisten Kliring adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah dengan baik

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit
- b. Melayani transaksi transfer, inkaso dan setoran kliring.
- c. Mengelola administrasi Transaksi Kliring.
- d. Mengamankan penggunaan password pribadi.
- e. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Kelentuan yang berlaku.
- f. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- g. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- h. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- i. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Layanan Nasabah.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN

a. Alasan :

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
 Dalam rangka pengelolaan transaksi Kliring secara optimal.

c. Ekstern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :


Bank Indonesia/Lembaga Kliring/KPKN..... Sesuai kebutuhan
 Dalam rangka pelaksanaan dan pengelolaan kliring dan penarikan cek/bilyet giro kosong.

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas Asisten Kliring dari/dan bertanggung jawab kepada Penyelia Layanan Nasabah.

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : 1 tahun di bidang operasional perbankan

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV Bab : X Sub Bab : IV Halaman : 43
	BUKU IV :	URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	
	BAB X :	URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	
	SUB BAB IV :	UNIT LAYANAN NASABAH	SK Direksi Nomor : Tanggal :
	SUB-SUB BAB :	ASISTEN KLIRING	

c. Kompetensi

- : - Pengetahuan Produk dan Jasa;
- Kliring dan BI-RTGS;
- Password Security;
- Penilaian Risiko;
- Relationship;
- Microsoft Office;
- Sistem Akuntansi Umum dan Akuntansi Perbankan
- Budaya Perusahaan BPD Kaltim.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU	IV	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG
BAB	X	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3
SUB BAB	IV	: UNIT LAYANAN NASABAH
SUB-SUB BAB		: ASISTEN DANA & JASA DAN PAYMENT POINT

Buku	: IV
Bab	: X
Sub Bab	: IV
Halaman	: 44

SK Direksi	:
Nomor	:
Tanggal	:

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- Asisten Dana & Jasa dan Payment Point adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Layanan Nasabah.
- Pekerjaan Utama Asisten Dana & Jasa dan Payment Point adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah.
- Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah dengan baik

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit
- Mengelola administrasi transaksi jasa bank lainnya (DN/LN).
- Menatausahakan penarikan cek/bilyet giro kosong.
- Melayani kegiatan payment point.
- Mengamankan penggunaan password pribadi.
- Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Layanan Nasabah.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN**a. Alasan :**

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
Dalam rangka memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah.
- 2) Cabang-cabang lain Sesuai kebutuhan
Dalam rangka pengelolaan transaksi dana & jasa dan kegiatan payment point, serta pembinaan kepada nasabah secara optimal.

c. Ekstern :

Nasabah/Bukan Nasabah Sesuai kebutuhan
Dalam rangka meninggalkan kerja sama dalam pelayanan produk dan jasa Bank serta kegiatan payment point.

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas Asisten Dana & Jasa dan Payment Point dari/dan bertanggung jawab kepada Penyelia Layanan Nasabah.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB IV : UNIT LAYANAN NASABAH

SUB-SUB BAB : ASISTEN DANA & JASA DAN PAYMENT POINT

Buku : IV

Bab : X

Sub Bab : IV

Halaman : 45

SK Direksi

Nomor :


Tanggal. :

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : 1 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Pelatihan Perbankan Umum :
- Pengetahuan Produk dan Jasa
 - Teller Training;
 - Service Excelent;
 - Graphonmi;
 - Penanganan Pengaduan Nasabah (*Customer Complain*);
 - Prinsip Mengenal Nasabah;
 - Relationship Skills;
 - Password Securiy;
 - Penilaian Risiko;
 - Microsoft Office;
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

 bankaltim	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	Bab : X
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : IV
			Halaman : 46
	SUB BAB	IV : UNIT LAYANAN NASABAH	SK Direksi
	SUB-SUB BAB : ASISTEN E-BANKING & KAS ATM	Nomor :	
		Tanggal. :	

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- a. Asisten e-Banking dan Kas ATM adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Layanan Nasabah.
- b. Pekerjaan Utama Asisten e-Banking dan Kas ATM adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah dengan baik

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan Koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Melaksanakan dan mengelola pendistribusian APMK.
- c. Menangani pengaduan nasabah pengguna APMK.
- d. Melakukan monitoring terhadap produk e-Banking.
- e. Menangani pengisian Kas ATM.
- f. Melakukan monitoring terhadap pengoperasian ATM Cabang
- g. Mengamankan penggunaan password pribadi.
- h. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- i. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- j. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- k. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- l. Melaksanakan tugas lainnya sesuai assignment yang diberikan oleh Penyelia Layanan Nasabah.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN

a. Atasan :

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Kantor Pusat Sesuai kebutuhan
Dalam rangka pengelolaan e-Banking dan pemeliharaan mesin ATM.
- 2) Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
Dalam rangka pelaksanaan e-Banking dan pengisian Kas ATM.

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas Asisten e-Banking dan Kas ATM dari/dan bertanggung jawab kepada Penyelia Layanan Nasabah.

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : 1 tahun di bidang operasional perbankan



BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI

BUKU	IV	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG
BAB	X	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3
SUB BAB	IV	: UNIT LAYANAN NASABAH
SUB-SUB BAB		: ASISTEN E-BANKING & KAS ATM

Buku	: IV
Bab	: X
Sub Bab	: IV
Halaman	: 47

SK Direksi	:
Nomor	:
Tanggal	:

- c. Kompetensi
- : - Pengetahuan Produk dan Jasa
 - Teller Training;
 - Service Excelent;
 - Graphonmi;
 - Relationship Skills;
 - Password Securiy;
 - Penilaian Risiko;
 - Microsoft Office;
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU	IV	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG
BAB	X	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3
SUB BAB	IV	: UNIT LAYANAN NASABAH
SUB-SUB BAB		: ASISTEN PELAPORAN

Buku	: IV
Bab	: X
Sub Bab	: IV
Halaman	: 48

SK Direksi	
Nomor	:
Tanggal	:

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- Asisten Pelaporan adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit Layanan Nasabah.
- Pekerjaan Utama Asisten Pelaporan adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah.
- Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit Layanan Nasabah dengan baik

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit
- Mengelola Daftar Hitam Bank Indonesia.
- Membuat laporan.
- Mengamankan penggunaan password pribadi.
- Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia Layanan Nasabah.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN**a. Atasan :**

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
Dalam rangka penyelesaian Laporan Layanan Nasabah.

c. Ekstern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

Bank Indonesia dan Instansi Lainnya Sesuai kebutuhan
Dalam rangka penyampaian Laporan Layanan Nasabah.

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas **Asisten Pelaporan** dari/dan bertanggung jawab kepada **Penyelia Layanan Nasabah**.

5. KUALIFIKASI

- Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- Pengalaman Perbankan : 1 tahun di bidang operasional perbankan

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : V
Halaman : 50

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB V : UNIT TI AKUNTANSI DAN UMUM

SUB-SUB BAB : PENYELIA TI AKUNTANSI DAN UMUM

SK Direkt
Nomor :
Tanggal. :**1. URAIAN RINGKAS JABATAN**

- a. Penyelia TI Akuntansi dan Umum adalah Jabatan Struktural dibawah Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3 yang membawahi :
 - Asisten TI & Akuntansi;
 - Asisten SDM dan Umum;
 - Asisten Kearsipan.
- b. Pekerjaan Utama Penyelia TI Akuntansi dan Umum adalah sebagaimana tertuang dalam Fungsi-fungsi Pokok.
- c. Menjamin terlaksananya Fungsi-fungsi Pokok Penyelia TI Akuntansi dan Umum dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Mengelola kelancaran sistem otomasi Kantor Cabang, Cabang Pembantu dan Kantor Kas.
- c. Memeriksa kebenaran/akurasi seluruh transaksi keuangan harian Cabang, Cabang Pembantu dan Kantor Kas.
- d. Melakukan analisis laporan keuangan Cabang untuk kepentingan manajemen.
- e. Memonitor perhitungan bunga/jasa dan penalti rekening nasabah oleh sistem dan menangani perhitungan diluar sistem.
- f. Memelihara rekening financial (neraca, Buku Besar, L/R dan rekening memorial/ kontijensi).
- g. Mengelola rekonsiliasi Rekening Antar Kantor, Rekening Antar Bank Aktiva, Rekening Perantara dan Rekening Sementara lainnya.
- h. Mengelola Laporan Keuangan dan output lainnya yang dikeluarkan oleh sistem.
- i. Memantau dan menginformasikan posisi dana dan likuiditas Cabang.
- j. Mengelola kesekretariatan Cabang.
- k. Mengelola dokumentasi dan data base kepegawaian Cabang.
- l. Mengelola logistik dan kerumahtanggaan Cabang.
- m. Mengelola transportasi Cabang.
- n. Mengelola pelayanan komunikasi.
- o. Mengelola administrasi umum Cabang.
- p. Mengelola pengamanan.
- q. Mengelola *petty cash* (uang kecil) Cabang.
- r. Menyiapkan dan mendistribusikan formulir Penilaian Kinerja dan Potensi Pegawai.
- s. Mengelola Pajak Pasal 21 (gaji pegawai, pajak pribadi) dan Pajak Kendaraan.
- t. Mengelola asuransi Assets Cabang.
- u. Mengelola Pembukaan dan/atau naik status jaringan kantor
- v. Mengelola formulir Surat Berharga, ATK dan formulir lainnya.
- w. Mengelola penyusutan/penghapusan aktiva tetap dan inventaris Cabang.
- x. Mengelola Kearsipan
- y. Mengelola Pemberkasan Dokumen / Arsip
- z. Mengelola Peminjaman Dokumen

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB V : UNIT TI AKUNTANSI DAN UMUM

SUB-SUB BAB : PENYELIAT AKUNTANSI DAN UMUM

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : V
Halaman : 51SK Direksi
Nomor :
Tanggal :

- aa. Mengelola pemeliharaan dan perawatan fisik dokumen
- bb. Melakukan Pemusnahan Dokumen / Arsip inaktif
- cc. Melakukan monitoring dan pembinaan dalam penatalaksanaan kearsipan di seluruh unit kerja.
- dd. Mengelola Kepustakaan Bank.
- ee. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- ff. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- gg. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- hh. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- ii. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3.

3. TANGGUNG JAWAB SUPERVISI

Dalam melaksanakan supervisi kepada bawahannya Penyelia TI Akuntansi dan Umum mempunyai tanggung jawab untuk :

- a. Memberikan instruksi dalam penyelesaian pekerjaan.
- b. Memberikan pengarahan/pembinaan.
- c. Meningkatkan pemahaman, disiplin dan produktivitas kerja.
- d. Memberikan Penilaian Kinerja.

4. KEWENANGAN

Penyelia TI Akuntansi dan Umum memiliki kewenangan untuk :

- a. Menandatangani memo, surat dan warkat lainnya yang bersifat rutin berkaitan dengan tugas Unit TI Akuntansi dan Umum sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Melakukan konsultasi dengan Instansi pihak eksternal (Instansi Pemerintah, Lembaga Swasta, dan pihak eksternal lainnya) sesuai dengan tugas yang diberikan oleh Pemimpin Cabang.
- c. Memberikan rekomendasi kepada Pemimpin Cabang atas permohonan cuti/ijin, Ongkos Perjalanan Cuti, Perjalanan Dinas, dan Perawatan yang diajukan pegawai Cabang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d. Memberikan rekomendasi/usuln kepada Pemimpin Cabang atas pengeluaran biaya pengadaan barang dan jasa
- e. Memberikan/mengatur pembagian tugas kepada Asisten yang menjadi tanggung jawab supervisinya.
- f. Memberikan Penilaian Kinerja terhadap Pegawai yang menjadi tanggung jawab supervisinya.
- g. Memberikan rekomendasi kepada Pemimpin Cabang untuk pengembangan pegawai di lingkungan Unit Kerjanya.
- h. Memberikan keputusan/tindakan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

5. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN**a. Atasan :**

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas Unit TI Akuntansi dan Umum.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Kantor Pusat Sesuai kebutuhan Dalam rangka meminta advis mengenai pengelolaan sistem otomasi & akuntansi Cabang, pengelolaan likuiditas Cabang, Laporan Keuangan Cabang, pengelolaan Sumber Daya Manusia Cabang, Pengadaan Logistik & Kerumahtanggaan Cabang.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU	IV	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG
BAB	X	: URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3
SUB BAB	V	: UNIT TI AKUNTANSI DAN UMUM
SUB-SUB BAB		: PENYELIA TI AKUNTANSI DAN UMUM

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : V
Halaman : 52

SK Direksi
Nomor :
Tanggal :

2) Segenap Unit Kerja di Cabang Sesuai kebutuhan Dalam rangka mengupayakan kelancaran pengelolaan sistem otomasi dan akuntansi, administrasi keuangan, administrasi kepegawaian serta administrasi umum secara optimal.

c. Ekstern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Bank Indonesia dan Instansi lainnya Sesuai kebutuhan Dalam rangka koordinasi sehubungan dengan pengelolaan sistem akuntansi dan penyampaian Laporan Keuangan Cabang.
- 2) Pemda, POLRI dan Instansi lain yang terkait sesuai kebutuhan Dalam rangka membina hubungan kerjasama dalam penyelenggaraan akomodasi, minta bantuan untuk memelihara/menjaga keamanan kantor dan lain sebagainya.

6. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas **Unit TI Akuntansi dan Umum** dari/dan bertanggung jawab kepada **Pemimpin Cabang Syariah Kelas 3**.

7. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1/S2 Terakreditasi (diutamakan Jurusan Teknologi Informatika/ Akuntansi)
- b. Pengalaman Perbankan : - Diutamakan 6 tahun dengan pendidikan terakhir S1.
- Diutamakan 5 tahun dengan pendidikan terakhir S2.
- c. Lulus Test sebagai Penyelia
- d. Pelatihan Perbankan Umum : MLP / Supervisi Perbankan Umum atau yang setara
- e. Kompetensi :
 - Managerial Skills;
 - Analytical Skills;
 - Customer Relations;
 - Konsep Teknologi Informasi;
 - Operating System Concept;
 - Data Warehouse;
 - Management Information System (MIS) dan LBU;
 - Pengawasan Transaksi Cabang
 - Analisis Laporan Keuangan
 - Perpajakan;
 - Ketentuan Tarif Produk dan Jasa Bank;
 - Manajemen Kearsipan;
 - Microsoft Office;
 - Sistem Akuntansi Umum dan Akuntansi Perbankan;
 - Sertifikasi Manajemen Risiko;
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : V
Halaman : 53

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB V : UNIT TI AKUNTANSI DAN UMUM

SUB-SUB BAB : ASISTEN TI DAN AKUNTANSI

SK Direksi
Nomor :
Tanggal :**1. URAIAN RINGKAS JABATAN**

- a. Asisten TI dan Akuntansi adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit TI Akuntansi dan Umum.
- b. Pekerjaan Utama Asisten TI dan Akuntansi adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit TI Akuntansi dan Umum.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit TI Akuntansi dan Umum dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Mengelola kelancaran sistem otomasi Kantor Cabang, Cabang Pembantu dan Kantor Kas.
- c. Memeriksa kebenaran/akurasi seluruh transaksi keuangan harian Cabang, Cabang Pembantu dan Kantor Kas
- d. Melakukan analisis laporan keuangan Cabang untuk kepentingan manajemen.
- e. Memonitor perhitungan bunga/jasa dan penalti rekening nasabah oleh sistem dan menangani perhitungan diluar sistem.
- f. Memelihara rekening financial (neraca, Buku Besar, L/R dan rekening memorial/ kontijensi).
- g. Mengelola rekonsiliasi Rekening Antar Kantor, Rekening Antar Bank Aktiva, Rekening Perantara dan Rekening Sementara lainnya.
- h. Mengelola Laporan Keuangan dan output lainnya yang dikeluarkan oleh sistem.
- i. Memantau dan menginformasikan posisi dana dan likuiditas Cabang.
- j. Mengamankan penggunaan password pribadi.
- k. Melaksanakan kepatuhan terhadap Buku Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- l. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- m. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- n. Menyusun dan mengkoordinir pembuatan laporan untuk Bank Indonesia.
- o. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- p. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia TI Akuntansi dan Umum.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN**a. Atasan :**

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

- 1) Kantor Pusat Sesuai kebutuhan
Dalam rangka pengelolaan teknologi informasi dan sistem otomasi Kantor Cabang.
- 2) Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
Dalam rangka memberikan bantuan teknis kelancaran teknologi serta sistem otomasi.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB V : UNIT TI AKUNTANSI DAN UMUM


SUB-SUB BAB : ASISTEN TI DAN AKUNTANSI

Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : V
Halaman : 54SK Direksi
Nomor :
Tanggal. :**4. SUPERVISI YANG DITERIMA**

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas **Asisten TI dan Akuntansi** dari/dan bertanggung jawab kepada **Penyelia TI Akuntansi dan Umum**.

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : Diutamakan 1 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Kompetensi :
- Pengetahuan Produk dan Jasa;
 - Konsep Teknologi Informasi;
 - Operating System Concept;
 - Management Information System (MIS)
 - Password Security;
 - Penilaian Risiko;
 - Microsoft Office;
 - Pengawasan Transaksi Cabang;
 - Analisa Keuangan;
 - Sistem Rekonsiliasi dan Verifikasi/Jurnal;
 - Perpajakan;
 - Penilaian Risiko;
 - Security Management;
 - Manajemen Sumber Daya Manusia
 - Pengadaan/Pengelolaan Barang dan Jasa;
 - Budgeting
 - Perpajakan;
 - Perasuransian;
 - Penyuluhan, Disiplin dan Wawancara
 - Manajemen Kearsipan;
 - Goal Setting/Penilaian Kinerja dan Potensi Pegawai
 - Sistem Akuntansi Umum dan Akuntansi Perbankan
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV Bab : X Sub Bab : V Halaman : 55
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	
	SUB BAB	V : UNIT TI AKUNTANSI DAN UMUM	SK Direksi Nomor : Tanggal :
	SUB-SUB BAB : ASISTEN SDM & UMUM		

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- a. Asisten SDM dan Umum adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit TI Akuntansi dan Umum.
- b. Pekerjaan Utama Asisten SDM dan Umum adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit TI Akuntansi dan Umum.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit TI Akuntansi dan Umum dengan baik

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Mengelola dokumentasi dan data base kepegawaian Cabang.
- c. Menyiapkan dan mendistribusikan formulir Penilaian Kinerja dan Potensi Pegawai.
- d. Mengelola Pajak Pasal 21 (gaji pegawai, pajak pribadi) dan Pajak Kendaraan
- e. Mengelola logistik dan kerumahtanggaan Cabang.
- f. Mengelola transportasi Cabang.
- g. Mengelola administrasi umum Cabang.
- h. Mengelola pengamanan.
- i. Mengelola *petty cash* (uang kecil) Cabang.
- j. Mengelola asuransi Assets Cabang.
- k. Mengelola Pembukaan dan/atau naik status jaringan kantor
- l. Mengelola formulir Surat Berharga, ATK dan formulir lainnya.
- m. Mengelola penyusutan/penghapusan aktiva tetap dan inventaris Cabang.
- n. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- o. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada unitnya.
- p. Melaksanakan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- q. Menyusun dan menyampaikan laporan Unit.
- r. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia TI Akuntansi dan Umum.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN

a. Atasan :

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

Segenap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
 Dalam rangka pengelolaan administrasi, data base kepegawaian, penyediaan logistik, kerumahtanggaan Cabang, pelayanan transportasi dan kegiatan umum lainnya.

c. Ekstern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

POLRI dan Instansi lain Sesuai kebutuhan
 Dalam rangka membina hubungan kerjasama dalam penyelenggaraan akomodasi, minta bantuan untuk memelihara/menjaga keamanan kantor dan lain sebagainya.

**BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI**

BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG

BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3

SUB BAB V : UNIT TI AKUNTANSI DAN UMUM

SUB-SUB BAB : ASISTEN SDM & UMUM


Buku : IV
Bab : X
Sub Bab : V
Halaman : 56SK Direksi
Nomor :
Tanggal :**4. SUPERVISI YANG DITERIMA**

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas **Asisten SDM dan Umum** dari/dan bertanggung jawab kepada **Penyelia TI Akuntansi dan Umum**.

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : 1 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Kompetensi :
 - Pengetahuan Produk dan Jasa;
 - Customer Relations;
 - Penilaian Kinerja dan Potensi Pegawai;
 - Perpajakan;
 - Microsoft Office;
 - Budgeting;
 - Pengelolaan/Pengadaan Barang dan Jasa;
 - Pengetahuan Sistem Pengamanan (*Security*);
 - Penilaian Risiko;
 - Microsoft Office;
 - Sistem Akuntansi Umum dan Akuntansi Perbankan
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.

**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV
	BUKU	IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG	Bab : X
	BAB	X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3	Sub Bab : V
	SUB BAB	V : UNIT TI AKUNTANSI DAN UMUM	Halaman : 57
	SUB-SUB BAB	: ASISTEN KEARSIPAN	SK Direksi Nomor : Tanggal. :

1. URAIAN RINGKAS JABATAN

- a. Asisten Kearsipan adalah Jabatan Fungsional dibawah Unit TI Akuntansi dan Umum.
- b. Pekerjaan Utama Asisten Kearsipan adalah sebagaimana tertuang dalam Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit TI Akuntansi dan Umum.
- c. Menjamin terlaksananya Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan Fungsi Pokok Unit TI Akuntansi dan Umum dengan baik.

2. TANGGUNG JAWAB PEKERJAAN

Bertanggung jawab dalam :

- a. Melakukan koordinasi dalam menyusun, merumuskan dan mengevaluasi Rencana Bisnis Unit.
- b. Mengelola Kearsipan.
- c. Mengelola Pemberkasan Dokumen / Arsip
- d. Mengelola Peminjaman Dokumen
- e. Mengelola pemeliharaan dan perawatan fisik dokumen
- f. Melakukan Pemusnahan Dokumen / Arsip inaktif
- g. Melakukan monitoring dan pembinaan dalam penatalaksanaan kearsipan di seluruh unit kerja
- h. Mengelola Kepustakaan Bank.
- i. Melaksanakan kepatuhan terhadap Peraturan dan Ketentuan yang berlaku.
- j. Mengelola manajemen risiko atas seluruh aktivitas/ kegiatan pada Unit Kerjanya.
- k. Melakukan tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan.
- l. Menyusun dan menyampaikan laporan unit.
- m. Melaksanakan tugas lainnya sesuai *assignment* yang diberikan oleh Penyelia TI Akuntansi & Umum.

3. HUBUNGAN KERJA DENGAN PEJABAT / UNIT KERJA LAIN

a. Alasan :

Melakukan konsultasi, memberikan masukan serta melaporkan hal-hal yang bersifat prinsipil/mengandung risiko atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.


b. Intern :

Dengan pendelegasian dari Atasannya, melaksanakan koordinasi/konsultasi dengan :

Segecap Unit Kerja Intern di Cabang Sesuai kebutuhan
Dalam rangka pengelolaan kearsipan Cabang.

4. SUPERVISI YANG DITERIMA

Menerima supervisi dalam pengelolaan seluruh tugas-tugas Asisten Kearsipan dari/dan bertanggung jawab kepada Penyelia TI Akuntansi dan Umum.

	BUKU PEDOMAN PERUSAHAAN : BIDANG ORGANISASI		Buku : IV Bab : X Sub Bab : V Halaman : 58
	BUKU IV : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG		
	BAB X : URAIAN JABATAN KANTOR CABANG SYARIAH KELAS 3		
	SUB BAB V : UNIT TI AKUNTANSI DAN UMUM		SK Direksi Nomor : Tanggal :
	SUB-SUB BAB : ASISTEN KEARSIPAN		

5. KUALIFIKASI

- a. Pendidikan Formal : S1 Terakreditasi
- b. Pengalaman Perbankan : 1 tahun di bidang operasional perbankan
- c. Kompetensi :
- Pengetahuan Produk dan Jasa;
 - Sistem Kearsipan;
 - Administrasi Umum dan Perbankan;
 - Sistem Pelaporan;
 - Microsoft Office;
 - Budaya Perusahaan BPD Kaltim.



**UNIVERSITAS
 ISLAM
 INDONESIA**

DATA OBSERVASI

Kegiatan Hari-hari (Senin-Kamis)

1. 07.30-08.00 Absensi, berdoa dan pengarahan dari pimpinan
2. 08.00-12.30 Kerja
3. 12.30-13.00 Sholat berjamaah dan makan siang yang dilakukan bergantian
4. 13.00-17.00 Kerja
5. 17.00-selesai pengarahan tergantung situasi

Kegiatan Jumat

1. 06.00-07.00 Pengajian yang dilakukan tiap 2 minggu sekali gabung dengan konven
06.00-07.00 Senam yang dilakukan tiap 2 minggu sekali gabung dengan konven
2. 07.00-07.30 Istirahat
3. 07.30-08.00 Berdoa dan pengarahan dari pimpinan
4. 08.00-11.00 Kerja
5. 11.00-13.30 Istirahat dan sholat jumat
6. 13.30-17.00 Kerja
7. 17.00-selesai pengarahan tergantung situasi



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Untuk seragam digunakan :

- | | |
|------------------|--|
| Senin dan Rabu | Blues stelan biru (wanita) kemeja biru dan stelan (laki-laki) |
| Selasa dan Kamis | Blues stelan coklat (wanita) kemeja putih dan stelan (laki-laki) |
| Jumat | Batik minggu 1&3, Kemeja Merah minggu 2&4 |

Deskripsi observasi lapangan :

1. Secara umum penataan dan pengaturan ruangan sudah memenuhi standart dari suatu bank secara keseluruhan baik suhu, cahaya, suasana dan situasinya. Ini terjadi baik dari lantai 1 maupun 2 sehingga memungkinkan untuk para karyawan untuk bekerja dengan nyaman dan semangat. Khusus untuk pengarahan pagi yang dilakukan di depan teller namun untuk sholat jamaah dilakukan di lantai 3. Begitu pula untuk nasabah yang ingin melakukan sholat disediakan di lantai 1 dibelakang customer

service. Dan untuk pegawai cabang pembantu atau payment point mereka baru bisa menuju ke tempat bekerja masing-masing setelah jam 08.00 pagi (selesai pengarahan pagi)

2. Meskipun jumlah karyawan yang kurang dari 30 orang termasuk cleaning service, satpam, wakar, dll namun dengan pengaturan yang maksimal dapat diatur sedemikian rupa agar semua dapat bekerja sesuai porsinya masing-masing.
3. Penggunaan mobil dinas diatur agar semua bagian yang berkepentingan dapat menggunakan secara berganti. Khususnya untuk pengantaran pegawai cabang pembantu dan payment point di pagi dan sore hari begitu pula dengan ke Kantor Bank Indonesia untuk proses kliring
4. Untuk visi, misi organisasi manajemen telah mensosialisasikan kepada pegawai melalui beberapa langkah, seperti, menempel di dinding kantor, menuliskan di media Bank Kaltim (majalah bulanan), mengikutsertakan dalam pelatihan budaya organisasi
5. Begitu dengan komunikasi yang dilakukan dengan selalu berkoordinasi dengan semua pegawai, memiliki nomor telp pegawai, memiliki group di blackberry
6. Khusus untuk kegiatan spritual dilakukan sholat jamaah, pengajian, maupun tilawah quran yang dilakukan secara konsisten
7. Untuk mendukung dan meningkatkan kompetensi pegawai yang dikoordinasikan dengan devisi SDM Bank Kaltim Kantor Pusat untuk melakukan pelatihan yang berkaitan dengan kompetensi yang bersangkutan. Sedangkan untuk pejabat yang minimal menjabat 5 tahun diberikan beasiswa untuk melanjutkan pendidikan formal S2 tanpa harus meninggalkan kerja.
8. Begitu pula dengan untuk menjabat posisi sebagai pejabat baik itu penyelia, pimpinan cabang atau, departemen dan devisi diperlukan kualifikasi dan kompetensi tertentu seperti yang terlihat (lampiran uraian pekerjaan)

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

EVALUASI 2011 & ACTION PLAN 2012
BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALIMANTAN TIMUR
CABANG SYARIAH BALIKPAPAN

EVALUASI PENCAPAIAN DESEMBER 2011

	BPN	GRGT	SP	KBS	KONSOLIDASI
GIRO	4,461,316,785.00	1,953,262,860.31	83,911,307.00	224,000.00	6,498,714,952.31
TABUNGANKU	182,170,176.88	212,332,475.18	113,558,176.35	10,753,695.88	518,814,524.29
USD	1,949.25				1,949.25
TABUNGAN BERKAH	12,895,420,546.88	11,123,370,315.50	758,759,263.15	810,448,314.32	25,587,998,439.85
HAJI	578,126,675.87	67,515,341.07	27,170,289.83	15,515,728.58	688,328,035.35
PRAMA	6,237,742,294.79	15,430,827,598.22	470,425,920.29	326,702,474.34	22,465,698,287.64
TABUNGAN	19,893,459,694.42	26,834,045,729.97	1,369,913,649.62	1,163,420,213.12	49,260,839,287.13
dep 1 bl	9,790,823,000.23	2,270,201,451.82	267,555,106.43	188,031,400.00	12,516,610,958.48
dep 1 bl usd	6,900.00				
dep 3 bl	2,815,425,655.16	5,000,000.00	160,000,000.00	70,000,000.00	3,050,425,655.16
dep 6 bl	903,559,613.63	25,000,000.00		55,000,000.00	983,559,613.63
dep 12 bl	3,586,053,792.12	1,509,500,000.00			5,095,553,792.12
	17,095,862,061.14	3,809,701,451.82	427,555,106.43	313,031,400.00	21,646,150,019.39
TOTAL IDR	41,450,638,540.56	32,597,010,042.10	1,881,380,063.05	1,476,675,613.12	77,405,704,258.83
TOTAL USD	8,849.25				8,849.25
KURS :	9.067.5				80.240574.38
TOTAL DPK					Rp 77.485.944.833,21

OVERVIEW 2011

	SEPT	OKT	NOV	DEC
GIRO	4,495,613,316.18	4,573,481,822.40	4,496,874,699.70	6,498,714,952.31
TABUNGAN	38,676,037,148.12	42,752,756,837.48	50,289,519,058.92	49,278,514,111.51
DEPOSITO	18,585,011,196.23	18,157,762,397.32	19,976,431,306.68	21,708,715,769.39

TOTAL 61,756,661,660.53 65,484,001,057.20 74,762,825,065.30 77,485,944,833.21

RENCANA BISNIS 2012

	Realisasi	RENBIS 2012			
	Des 2011	MARET	JUNI	SEP	DES
GIRO	6,498.71	5,395.00	6,069.00	7,418.00	8,092.00
TABUNGAN	49,278.51	42,560.00	46,429.00	50,298.00	54,167.00
DEPOSITO	21,708.72	20,443.00	23,231.00	25,090.00	27,877.00
TOTAL	77,485.94	68,398.00	75,729.00	82,806.00	90,136.00

Adapun sasaran dan langkah-langkah strategi (*action Plan*) dalam hal peningkatan produk Giro, Tabungan dan Deposito yakni sebagai berikut :

1. Sasaran pemasaran Produk dan Jasa Cabang Syariah Balikpapan:
 - a. Saat ini fokus dan sasaran Cabang Syariah Balikpapan mendatangi sekolah-sekolah, dengan fokus pada mendapatkan rekening dana sekolah, SPP, serta tabungan siswa (TabunganKu) serta tabungan guru dan karyawan, dalam hal ini juga cross selling dengan produk pembiayaan PNSD.
 - b. Selain itu juga terus melakukan pendekatan dengan instansi –instansi swasta, pedagang, dan pengusaha-pengusaha di Balikpapan untuk bisa membuka dan aktif menggunakan rekening giro di Bank Kaltim Syariah.
 - c. Menawarkan mesin EDC sebagai salah satu fasilitas tambahan dalam menjual produk giro dan tabungan.
 - d. Selalu meningkatkan kualitas pelayanan di segala bidang, baik di Frontliner (security dalam hal keamanan dan kenyamanan, Customer service dalam melayani kebutuhan nasabah tentang produk-produk perbankan, teller dalam kecepatan dan ketelitian transaksi keuangan) dengan tetap memperhatikan aspek kehati-hatian KYC(APU/PPT).
 - CS & Teller : melayani dengan cepat, ramah dan profesional.
 - d. Selalu menjaga hubungan baik (relationship) kepada seluruh nasabah, sehingga nasabah dapat menjadi loyal dan terus meningkatkan transaksi di Cabang Syariah Balikpapan
 - Memaintain nasabah prima cabang (nasabah dengan saldo diatas 100 juta) dengan pemberian ucapan pada hari-hari istimewa /ulangtahun
 - Mendapatkan referensi dari nasabah prima tersebut
 - Menggali informasi dan potensi pada nasabah-nasabah potensial, kemungkinan *cross selling*, sehingga menjadikan BPD Kaltim Syariah *sole bank* (seluruh atau sebagian besar transaksi keuangannya terpusat di BPD Kaltim Syariah)
 - f. Berperan aktif pada kegiatan masyarakat dalam hal sosialisasi produk perbankan, seperti pada kegiatan pengajian, organisasi masjid dan sekolah.
 - Terus menjalankan kegiatan Bank Kaltim Syariah Goes To School ke sekolah-sekolah
 - Melakukan sosialisasi ke masjid-masjid maupun TPA
 - Sosialisasi pada pengajian-pengajian (saat ini cabang aktif dalam kegiatan pengajian As Sakinah yang di adakan di kediaman walikota Balikpapan)
 - g. Meningkatkan kualitas sumber daya di Cabang, khususnya dalam hal pelayanan prima/excellent, seperti diadakan pelatihan/training khusus bagi teller dan customer service maupun marketing, dan juga mengenai pengetahuan dibidang perbankan.
 - h. Mengadakan kegiatan-kegiatan promosi lainnya seperti pembukaan stand di mall, ataupun diacara-acara yang diadakan pihak ketiga lainnya.

KENDALA & PERMASALAHAN

1. Dan setiap cabang memiliki team pendanaan yang sehingga lebih fokus dalam pencapaian target yang diharapkan.
2. Selalu meningkatkan selling skills karyawan dengan pelatihan dll, sehingga menanamkan dan menumbuhkan jiwa "menjual" .
3. Strategi dan usulan lainnya mengoptimalisasikan layanan Office Chanelling pada setiap Kantor Cabang dan Capem Konvensional yang berada diseluruh BPD Kaltim, karena hal ini selain memberikan nilai tambah bagi nasabah dan akhirnya akan memberi dampak efisiensi bagi BPD Kaltim secara keseluruhan jika dimanfaatkan secara optimal. Karena

kecenderungan saat ini fakum nya kegiatan office channeling, beberapa nasabah menginformasikan tidak dapatnya bertransaksi di cabang-cabang yang tersedia oc, hal ini mengakibatkan adanya ketidaknyamanan nasabah bertransaksi dan ada nasabah yang menjadi tutup rekening karena hal tsb.

4. Pengadaan souvenir dan banner untuk kegiatan promosi.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Balikpapan, 10 Februari 2012

Nomor : 019/E-7/BPD-SYR/BPN/II/2012

Lampiran : -

Kepada Yth.
Ketua Program
Program Pascasarjana (S2)
Magister Studi Islam
Fakultas Ilmu Agama Islam UII
Di
Tempat

Perihal: Permohonan Peneilittian an Sdr. Mardatillah

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada kita semua dalam menjalankan aktivitas sehari-hari . Amien..

Sehubungan dengan permohonan penelitian pada kantor kami melalui surat No. 499/PPs-MSI/X/2011 mahasiswa sbab:

Nama : Mardatillah

NIM : 09913019

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Judul Tesis : "Pola Kepemimpinan Islam dalam Perbankan Syariah"

Maka dengan ini kami sampaikan bahwa pada prinsipnya penelitian tersebut dapat dilakukan pada kantor kami.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

**BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALIMANTAN TIMUR
CABANG SYARIAH BALIKPAPAN**



Hj. Armiwinsih
Pemimpin Cabang