



**OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN *MARKETING* PEMBIAYAAN
MELALUI SISTEM EMPAT *DISCIPLINES OF EXECUTION* (4DX)
BANK SYARIAH MANDIRI KCP CIRENDEU**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Manajemen Perbankan Syariah

Disusun Oleh :

Nama : Rizky Hidayatullah
NPM : 2014570046

**FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
1440 H/2018 M**

LEMBAR PERNYATAAN (ORISINALITAS)

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rizky Hidayatullah
NPM : 2014570046
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah
Fakultas : Fakultas Agama Islam
Judul Skripsi : Optimalisasi Kinerja Karyawan Marketing Pembiayaan Melalui Sistem Empat *Disclipines of Execution* di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeu

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul diatas secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri kecuali dengan bagian bagian yang menjadi sumber rujukan. Apabila ternyata dikemudian hari terbukti skripsi saya merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan ketentuan undang-undang dan aturan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Demikian Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 5 Muharram 1440 H
15 September 2018 M

Yang menyatakan,

The image shows a yellow revenue stamp (Meterai Tempel) with a value of 6000 Rupiah. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'METERAI TEMPEL', '6000', and '6000 RUPIAH'. A handwritten signature is written over the stamp. The serial number '0AFF646418054' is visible on the stamp.

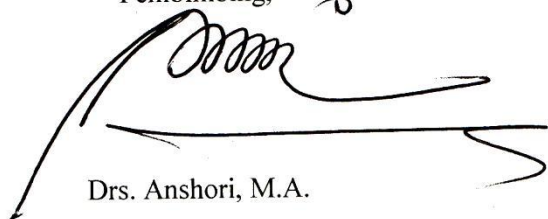
Rizky Hidayatullah

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang berjudul “**Optimalisasi Kinerja Karyawan Marketing Pembiayaan melalui sistem Empat *Disciplines of Execution* di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeu**” yang disusun oleh **Rizky Hidayatullah**, Nomor Pokok Mahasiswa: **2014570046** program studi Manajemen Perbankan Syariah untuk diajukan pada sidang skripsi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta

Jakarta, 15 September 2018

Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'A' followed by several loops and a long horizontal stroke.

Drs. Anshori, M.A.

LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI




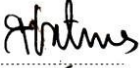
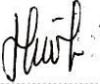
Skripsi yang berjudul "Optimalisasi Kinerja Karyawan Marketing Pembiayaan Melalui Sistem Empat *Disciplines of Execution* di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeu" yang disusun oleh Rizky Hidayatullah, Nomor Pokok Mahasiswa: 2014570046. Telah diujikan pada hari/tanggal: Jum'at, 19 Oktober 2018. Telah diterima dan disahkan dalam sidang skripsi (munaqasyah) Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta untuk memenuhi persyaratan mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1) Manajemen Perbankan Syariah.

FAKULTAS AGAMA ISLAM

Dekan.



Rini Fatma Kartika, S.Ag, M.H.

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Rini Fatma Kartika, S.Ag., M.H.</u> Ketua		19-11-18
<u>Drs. Tajudin, M.A.</u> Sekretaris		14-11-18
<u>Drs Anshori, M.A.</u> Dosen Pembimbing		17/2018
<u>Rini Fatma Kartika, S.Ag, M.H.</u> Penguji 1		19-11-18
<u>Hasanah, S.E., M.M.</u> Penguji 2		14-11-18

iii

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN (ORISINALITAS)	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN PANITIA UJIAN SKRIPSI	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian	5
C. Perumusan Masalah	6
D. Kegunaan Penelitian	6
E. Sistematika Penulisan	6
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Sub Fokus Penelitian	8
1. Optimalisasi	8
a. Pengertian Optimalisasi	8
b. Elemen-elemen dalam Optimalisasi	9
2. Kinerja Karyawan	10
a. Pengertian Kinerja Karyawan	10

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	11
c. Karakteristik Kinerja Karyawan	14
d. Indikator Kinerja	14
e. Penilaian Kinerja Karyawan	15
3. <i>Marketing</i>	18
a. Pengertian <i>Marketing</i>	18
b. Konsep <i>Marketing</i>	19
c. Tujuan <i>Marketing</i>	22
4. Pembiayaan	23
a. Pengertian Pembiayaan	23
b. Unsur unsur Pembiayaan	24
c. Jenis Jenis Pembiayaan	26
d. Manfaat Pembiayaan	30
5. Sistem <i>Empat Diciplines of Execution</i>	32
a. Pengertian Sistem Empat DX	32
b. Tujuan Sistem Empat DX	33
c. Mekanisme Kerja Sistem Empat DX	33
B. Hasil Penelitian yang Relevan	35
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	40
A. Tujuan Penelitian	40
B. Tempat dan Waktu Penelitian	40
C. Latar Penelitian	40
D. Metode dan Prosedur Penelitian	41
E. Data dan Sumber Data	42

F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data	42
G. Teknik Analisis Data	44
H. Validitas Data	44
Kredibilitas	45
1. Transferabilitas	46
2. Dependabilitas	46
3. Konfirmabilitas	46
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian	47
B. Temuan Penelitian	61
C. Pembahasan Temuan Penelitian	66
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	71
A. Kesimpulan	71
B. Saran	72

DAFTAR PUSTKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu.....54

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Simulasi sistem Empat *Disciplines of Execution* di BSM Cirendeu...67

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Bimbingan Skripsi
- Lampiran 2 Lembar Konsultasi Dosen Pembimbing
- Lampiran 3 Surat Permohonan Riset/Penelitian
- Lampiran 4 Surat Keterangan Riset/Penelitian
- Lampiran 5 Pedoman Wawancara
- Lampiran 6 Foto Wawancara
- Lampiran 7 Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Optimalisasi merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh setiap perusahaan dalam upaya mendorong karyawan untuk mencapai target yang telah direncanakan. Hampir seluruh jenis perusahaan yang sejatinya berorientasi pada keuntungan, pasti akan melakukan proses optimalisasi tersebut. Bank sebagai lembaga intermediari antara pihak yang kelebihan dana dengan pihak yang kekurangan dana¹ juga melakukan berbagai cara dalam proses optimalisasi setiap karyawannya. Karena, Selain sebagai lembaga intermediary, bank juga bertindak sebagai lembaga bisnis yang memiliki target target yang telah direncanakan untuk menunjang keberlangsungan bank tersebut. Banyak cara yang dapat yang dilakukan oleh bank dalam proses optimalisasi kinerja setiap karyawannya. Mulai dari pelatihan pelatihan softskill, seminar motivasi sampai dengan pendekatan persuasif.

Metode atau strategi yang dipilih dalam proses optimalisasi dapat berlandaskan beberapa hal yang menjadi faktor faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya :

1. Faktor Individual, meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi dan motivasi kerja serta disiplin kerja.

¹ Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 3

2. Faktor psikologis, meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, dan pembelajaran.
3. Faktor organisasi, meliputi sistem atau bentuk organisasi, sumber daya, kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, budaya kerja, budaya organisasi, penghargaan, struktur, diklat dan *job design*.²

Di Bank Syariah Mandiri yang merupakan bagian dari institusi perbankan, juga melakukan beberapa cara atau metode dalam rangka optimalisasi kinerja setiap karyawannya agar target target yang telah direncanakan dapat tercapai. Di antaranya, melakukan pelatihan *softskill*, melakukan pelatihan *hardskill*, melakukan sertifikasi dan juga melakukan pendekatan secara emosional atau persuasif terhadap setiap karyawannya berkaitan dengan masalah pekerjaan. Hal ini tentu diterapkan pada setiap BSM dimasing masing tingkatan, baik dari tingkat pusat, wilayah, area, cabang maupun cabang pembantu.

Salah satu divisi yang menjadi perhatian khusus dalam proses optimalisasi kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeuh adalah divisi *marketing* pembiayaan. Karena divisi ini memiliki target yang cukup besar disetiap tahunnya.

Dalam dunia perbankan, pemasaran merupakan suatu proses untuk menciptakan dan mempertukarkan produk atau jasa bank yang

² Sri Hindah Pudjihastuti dan Haves Ardhani, "Optimalisasi Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang", dalam *Ekobis*, Vol, 14 No.2, 2013, h. 61.

ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah dengan cara memberikan kepuasan.³

Secara umum tujuan pemasaran bank adalah untuk

1. Memaksimumkan konsumsi atau dengan kata lain memudahkan dan merangsang konsumsi, sehingga dapat menarik nasabah untuk membeliproduk yang ditawarkan bank secara berulang ulang.
2. Memaksimumkan pilihan dalam arti bank menyediakan berbagai jenis produk bank sehingga nasabah memiliki beragam pilihan pula.
3. Memaksimumkan mutu hidup dengan memberikan berbagai kemudahan kepada nasabah dan menciptakan iklim yang efisien.
4. Memaksimumkan kepuasan pelanggan melalui berbagai pelayanan yang diinginkan nasabah. Nasabah yang puas akan menjadi ujung tombak pemasaran selanjutnya, karena kepuasan ini akan ditularkan kepada nasabah lainnya melalui ceritanya.

Sedangkan Pembiayaan merupakan aktivitas bank syariah dalam menyalurkan dana kepada pihak lain selain bank berdasarkan prinsip syariah. Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeuh menyediakan pinjaman *financial*(pembiayaan) kepada nasabah untuk berbagai motif, baik untuk konsumsi maupun untuk keperluan modal usaha.

Untuk tetap menjaga kesehatan dan stabilitas serta menunjang perkembangan maka dalam aktivitas pemasaran produk dan jasa, Bank

³Kasmir, *Pemasaran Bank*, (Jakarta: Kencana Media Group, 2010), hlm. 51

Syariah Mandiri menentukan target dalam pemasaran setiap unit produknya. Dalam hal target produk pembiayaan, Bank Syariah Mandiri memberikan target 30 Milyar / tahun atau dengan kata lain 2,5 Milyar/ bulan kepada karyawan *marketing* pembiayaannya.

Dalam proses monitoring, banyak cara yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeuh terhadap karyawan marketing pembiayaannya agar mampu mencapai target yang telah ditetapkan, baik melalui pelatihan *softskill*, *hardskill* maupun pendekatan secara persuasive. selain itu ada satu cara yang menjadi fokus utama dalam proses monitoring tersebut, yakni dengan system Empat *Disciplines of Execution* (4DX) yaitu praktik, prinsip serta program untuk menciptakan sebuah *operating system* dalam organisasi untuk mencapai sasaran dengan perubahan perilaku. “system operasi” ini akan mengarahkan penciptaan budaya perusahaan yang muncul dari penerapan empat disiplin utama eksekusi didalam organisasi. Empat disiplin tersebut adalah

1. Merumuskan *Widly Important Goal*
2. Bertindak pada *Lead Measures*
3. Mengelola *ScoreBoard* yang memotivasi
4. Menciptakan irama Akuntabilitas⁴

Untuk Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeuh yang memiliki territorial pemasaran Cirendeuh dan sekitarnya / 10 KM dari lokasi kantor. Tentu ini bukan merupakan suatu pekerjaan yang mudah, selain jangkauan

⁴ Hianoto.net. 2016. “Belajar 4 Disciplines of Execution”. <https://Hianoto.net/belajar-4-disciplines-of-execution-4dx.html>. diunduh 5 September 2018

pemasaran yang tidak cukup luas, target mencapai angka 2,5 Milyar merupakan suatu tantangan bahkan beban tersendiri bagi para karyawan marketing pembiayaan Bank Syariah mandiri KCP Cirendeudeu.

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

Fokus penelitian ini terdiri dari :

1. Kinerja Karyawan *Marketing* Pembiayaan
2. Sistem Empat *Disciplines of Execution*

Sedangkan, subfokus penelitian ini adalah

1. Kinerja karyawan marketing pembiayaan berkaitan dengan upaya yang dilakukan agar dapat mencapai target yang telah di rencanakan oleh Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu.
2. Sistem Empat *Disciplines of Execution* merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu dalam mengoptimalkan kinerja setiap karyawannya, salah satunya karyawan marketing pembiayaan.

C. Rumusan masalah

Dari latar belakang masalah diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Optimalisasi Kinerja Karyawan *Marketing* Pembiayaan Melalui Sistem Empat *Disciplines of Execution* di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu ?

D. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Penulis

Sebagai salah satu referensi saya dalam menambah dan mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang *marketing* pembiayaan dan metode yang tepat dalam mengoptimalkan kinerja karyawan *marketing* Pembiayaan.

2. Bagi Institusi

Sebagai salah satu referensi untuk mengambil kebijakan atau rencana kedepan demi kebaikan dan kemajuan perusahaan dalam hal ini unit *marketing* pembiayaan melalui metode yang tepat,

E. Sistematika Penulisan

BAB I, merupakan latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah dan rumusan masalah dan manfaat atau kegunaan penelitian yang nantinya akan menjadi bahan dan alasan untuk penelitian ini.

BAB II, merupakan tinjauan pustaka yang memberikan definisi beberapa variabel dalam penelitian ini dan merupakan deskripsi konseptual focus dan subfokus serta hasil penelitian yang relevan yang akan memperkuat alasan dari penelitian ini.

BAB III, merupakan metode yang digunakan untuk melakukan penelitian serta teknik dan prosedur dalam mengumpulkan, menganalisis segala data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

BAB IV, merupakan gambaran umum, hasil dari penelitian dan pembahasan hasil dari penelitian tentang Optimalisasi Kinerja Karyawan Marketing Pembiayaan melalui sistem Empat DX.

BAB V, merupakan kesimpulan dari seluruh hasil penelitian ini serta saran saran yang dapat membangun dan menunjang kesempurnaan dari penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian

1. Optimalisasi

a. Pengertian Optimalisasi

Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia, Optimalisasi berasal dari kata optimal yang berarti terbaik. Jadi, optimalisasi adalah proses, cara dan perbuatan untuk mengoptimalkan atau menjadikan paling baik, tinggi dan sebagainya.

Optimalisasi adalah ukuran yang menyebabkan tercapainya tujuan agar lebih efektif dan efisien. Optimalisasi adalah sebuah proses, cara dan perbuatan (aktivitas/kegiatan) untuk mencari solusi terbaik dalam beberapa masalah dimana yang terbaik yang sesuai dengan kriteria tertentu.⁵

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa, optimalisasi adalah sebuah cara dalam rangka usaha menjadikan aktivitas/ kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan atau dengan kata lain, sesuai dengan target.

⁵ W.J.S Poerwadwaminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), hlm. 753

b. Elemen elemen dalam Optimalisasi

Ada tiga elemen dalam proses menjalankan optimalisasi

1) Tujuan

Tujuan bias berbentuk maksimasi atau minimasi. Bentuk maksimasi digunakan jika tujuan pengoptimalan berhubungan dengan keuntungan penerimaan, dan sejenisnya. Bentuk minimasi akan dipilih jika tujuan pengoptimalan berhubungan dengan biaya, waktu, jarak dan sejenisnya penentuan tujuan harus memperhatikan apa yang diminimumkan atau maksimumkan.

2) Alternatif Keputusan

Pengambilan keputusan dihadapkan pada beberapa pilihan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Alternatif keputusan yang tersedia tentunya alternative yang menggunakan sumber daya terbatas yang dimiliki pengambil keputusan. Alternatif keputusan merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

3) Sumberdaya yang dibatasi

Sumberdaya merupakan pengorbanan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Ketersediaan

sumberdaya ini terbatas. Keterlibatan ini yang mengakibatkan dibutuhkannya proses optimalisasi.⁶

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁷

Kinerja itu berasal dari kata *Performance* yang berarti hasil dari pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu untuk dipahami bahwa kinerja itu bukan hanya hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.⁸

Kinerja juga merupakan singkatan dari kinertika energi kerja, yang padanannya dalam bahasa Inggris yakni *Performance*. Kinerja merupakan hasil yang dikeluarkan oleh fungsi-fungsi atau

⁶ KA Yuniar. 2017 “Optimalisasi Pengelolaan Zakat dan Efektifitas Amil dalam Peningkatan Perolehan Zakat, Infaq dan shadaqoh di BAZNAS TulungAgung” <http://repo.iain-tulungagung.ac.id> diunduh 5 September 2018

⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000) hlm. 67

⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 7

indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi yang dihasilkan oleh setiap karyawan sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikannya sebagai implementasi dari rencana kerja.

b. Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor yang mempegaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivasion*).

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yag diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).⁹

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi

⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit*, hlm. 67

merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai "MODAL dan KREATIF". Modal merupakan singkatan dari M= mengolah, O= Otak, D=dengan, A= aktif, L=lincah, sedangkan kreatif singkatan dari K=keinginan maju, R= rasa ingin tahu tinggi, E= energik, A=analisis sistematis, T=terbuka dari kekurangannya, I= inisiatif tinggi, dan P=pikiran luas. Dengan demikian, pegawai tersebut mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi dan pikiran luas terarah.

Anwar yang mengutip pendapat David C. McClelland menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara motif

berprestasi dengan pencapaian kinerja. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang dimiliki seorang pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu, kembangkanlah motif berprestasi dalam diri dan manfaatkan serta ciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja maksimal.¹⁰

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi karyawan atau kinerja karyawan akan tercapai secara maksimal jika kemampuan atau kesesuaian penempatan kerja karyawan dan tingkat motivasi tinggi yang dimiliki setiap karyawan berjalan beriringan. Karena kesesuaian penempatan kerja karyawan akan sangat berpengaruh pada kenyamanan dan hasil kerja karyawan, sedangkan tingkat motivasi tinggi berpengaruh pada dorongan bagi karyawan untuk mencapai tujuan bahkan melebihi target karena terus memiliki alasan untuk berprestasi.

¹⁰ *Ibid*, hlm. 68

c. Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- 2) Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.¹¹

d. Indikator kinerja

Indikator untuk menilai kinerja karyawan secara individu ada enam, yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

¹¹ Sulfarid, "Pengaruh kepemimpinan Terhadap Peningkatan Mutu Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Muamalat Indonesia Kantor Pusat" *Skripsi*, Naskah tidak diterbitkan, (Jakarta: Fakultas Agama Islam, Universitas Muhamadiyah Jakarta, 2014), hlm. 27

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya tugas pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja dan komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.¹²

e. Penilaian kinerja karyawan

Kaswan yang mengutip pendapat Leon C. Meggison menyatakan bahwa performance appraisal adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan

Kaswan yang mengutip pendapat Andrew E. Sikula menyatakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari

¹² *Ibid*

pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek, orang maupun sesuatu.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan sesuatu proses yang dilakukan oleh atasan / pimpinan secara sistematis pada sebuah perusahaan dalam rangka memberikan nilai atau mengukur sejauh mana tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menjalankan tugas yang telah diberikan.

1) Unsur-unsur Penilaian Kinerja

Unsur-unsur umum kebanyakan sistem penilaian kinerja adalah standar kinerja, ukuran kinerja dan bias/kesalahan penilaian.

a) Standar Kinerja

Penilaian Kinerja memerlukan **standar kinerja**, yang merupakan pedoman dimana kinerja diukur. Agar efektif, standar kerja harus dikaitkan dengan hasil yang dikehendaki dari setiap pekerjaan.

b) Ukuran Pekerjaan

Penilaian kinerja juga yang membutuhkan **ukuran kinerja** yang dapat dipercaya. Agar bermanfaat, ukuran kinerja harus mudah digunakan, dapat dipercaya, dan melaporkan perilaku kritis yang menentukan kinerja.

Ukuran kinerja memiliki beberapa dimensi, antara lain pengamatan langsung atau tidak langsung, ukuran objektif maupun subjektif.

Pengamatan langsung dilakukan ketika penilai melihat langsung kinerja karyawan. Sedangkan pengamatan tidak langsung ketika penilai mengevaluasi pengganti untuk kinerja sebenarnya.

c) **Kesalahan Penilaian**

Masalah dengan ukuran subjektif merupakan kesempatan untuk bias. Bisa merupakan distorsi ukuran yang tidak akurat mengenai sebuah ukuran. Ini biasanya disebabkan oleh penilai yang gagal untuk tetap objektif secara emosional pada saat mereka menilai kinerja karyawan.¹³

3. Marketing

a. **Pengertian Marketing**

Pemasaran merupakan “suatu seni menjual produk” sehingga pemasaran proses penjualan yg dimulai dari perancangan produk sampai dengan setelah produk tersebut terjual. Berbeda dengan penjualan yg hanya berfokus pada terjadinya transaksi penjualan barang atau jasa.¹⁴

¹³ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Garaha Ilmu, 2012) hlm. 214

¹⁴ M. Nurianto Al Arif, *Dasar-Dasar Pemasaran Bank Syariah*, (Bandung: Alfabeta, 2012) hlm. 5

Pemasaran berhubungan dan berkaitan dengan suatu proses mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan masyarakat. Salah satu dari definisi pemasaran yang terpendek adalah “memenuhi kebutuhan secara menguntungkan”.

Asosiasi pemasaran Amerika memberikan definisi formal yaitu *“pemasaran adalah satu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan para pemilik sahamnya”*¹⁵

Kolter memberikan definisi bahwa “manajemen pemasaran sebagai suatu seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan mendapatkan, menjaga, dan menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menyerahkan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul.”¹⁶

Kolter dan AB Suanto memberikan definisi pemasaran adalah “suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain”. Definisi ini berdasarkan pada konsep inti :kebutuhan, keinginan dan permintaan; produk; nilai, biaya dan kepuasan; pertukaran, transaksi dan hubungan; pasar; pemasaran dan pemasar.”¹⁷

¹⁵Philip Kotler. *Marketing Management*. (New Jersey: Prentice Hall. 2000), hlm 8

¹⁶ *Ibid*

¹⁷ Philip Kotler dan AB Susanto, *Manajemen Pemasaran di Indonesia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2000), hlm. 7

Dari beberapa definisi diatas, penulis menyimpulkan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat akan suatu barang dan jasa dengan analisis, identifikasi dan perencanaan yang matang untuk memperoleh keuntungan.

b. Konsep *Marketing*

Konsep pemasaran muncul pada pertengahan tahun 1950-an, sebagai ganti filosofi “buat dan jual” yang berpusat pada produk, bergeser ke filosofi “pahami dan tanggap” yang berpusat pada konsumen. Filosofi “buat dan jual” bertitik tolak bahwa konsumen akan membeli seluruh barang yang diproduksi oleh perusahaan, namun kelemahan dari filosofi ini adalah seringkali produk yang dibuat perusahaan tidak terserap oleh pasar, karena produk yang dibuat tidak berdasarkan kebutuhan dan keinginan konsumen. Hal ini mengakibatkan banyaknya produk perusahaan yang tidak laku dipasaran, meskipun betapa canggih dan bagusnya produk tersebut karena tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat.

filosofi “pahami dan taggapi” bertitik tolak bahwa pembuatan suatu produk haruslah berdasarkan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan dari konsumen, sehingga produk yang dibuat benar benar menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. Riset pasar menjadi kunci utama dalam filosofi ini, agar pembuatan produk benar benar berdasarkan pada kebutuhan dan keinginan konsumen.

Seorang pemasar mampu memahami pelanggan secara emosi, sehingga kebutuhan dan keinginan konsumen dapat dipahami oleh pemasar dan akhirnya mampu menghasilkan yang dibutuhkan oleh konsumen.¹⁸

Konsep inti dari kegiatan pemasaran ialah :

1) Kebutuhan, keinginan dan permintaan

Konsep paling dasar yang melandasi pemasaran adalah kebutuhan manusia. Manusia mempunyai banyak kebutuhan yg kompleks. Secara umum kebutuhan manusia terbagi atas kebutuhan primer, kebutuhan sekunder dan tersier. Semua kebutuhan ini tidak diciptakan oleh pemasar, semuanya merupakan bagian mendasar dari manusia.

Keinginan adalah bentuk kebutuhan manusia yang dihasilkan oleh budaya dan kepribadian individual. Manusia mempunyai keinginan yang nyaris tanpa batas tetapi sumber daya yang dimilikinya terbatas. Jadi, mereka ingin memilih produk yang memberi nilai dan kepuasan paling tinggi untuk sumber daya yang dimiliki. Permintaan adalah keinginan manusia yang didukung oleh daya beli.

2) Produk (jasa dan barang)

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk diperhatikan, dimiliki, digunakan atau

¹⁸ M. Nur Rianto Al Arif, *Op Cit.* hlm. 7

dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan.

3) Nilai, biaya dan kepuasan

Nilai dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara nilai yang dinikmati pelanggan karena memiliki serta menggunakan suatu produk dan biaya untuk memiliki produk tersebut.

4) Pertukaran, transaksi dan hubungan

Pemasaran terjadi ketika orang memutuskan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan lewat pertukaran. Pertukaran yang merupakan konsep inti dari pemasaran, mencakup perolehan produk yang diinginkan dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai gantinya.

5) Pasar

Pasar adalah perangkat pembeli yang actual dan potensial dari sebuah produk. Ukuran suatu pasar tergantung pada jumlah orang yang menunjukkan kebutuhan, mempunyai sumber daya untuk terlibat dalam pertukaran dan bersedia menawarkan sumber daya.

6) Pemasaran, pemasar dan prospek

Pemasaran berarti mengolah pasar untuk menghasilkan pertukaran. Pemasar adalah pihak yang

memasarkan atau menawarkan suatu produk kepada pihak lain yang menjadi pasar sasaran dari produk tersebut.¹⁹

c. Tujuan *Marketing*

Secara umum tujuan pemasaran bank adalah untuk

- 1) Memaximumkan konsumsi atau dengan kata lain memudahkan dan merangsang konsumsi, sehingga dapat menarik nasabah untuk membeliproduk yang ditawarkan bank secara berulang ulang.
- 2) Memaximumkan pilihan dalam arti bank menyediakan berbagai jenis produk bank sehingga nasabah memiliki beragam pilihan pula.
- 3) Memaximumkan mutu hidup dengan memberikan berbagai kemudahan kepada nasabah dan menciptakan iklim yang efisien.
- 4) Memaximumkan kepuasan pelanggan melalui berbagai pelayanan yang diinginkan nasabah. Nasabah yang puas akan menjadi ujung tombak pemasaran selanjutnya, karena kepuasan ini akan ditularkan kepada nasabah lainnya melalui ceritanya (teguktular)²⁰

4. Pembiayaan

¹⁹ *Ibid*, hlm. 10

²⁰ *Ibid*, hlm. 12

a. Pengertian Pembiayaan

Pembiayaan adalah salah satu jenis kegiatan usaha bank syariah dalam penyediaan dana atau tagihan yang dipersamakan dengan itu.²¹

Pembiayaan merupakan aktivitas bank syariah dalam menyalurkan dana kepada pihak lain selain bank berdasarkan prinsip syariah. Penyaluran dana dalam bentuk pembiayaan didasarkan pada kepercayaan yang diberikan oleh pemilik dana kepada pengguna dana. Pemilik dana percaya kepada penerima dana, bahwa dana dalam bentuk pembiayaan yang diberikan pasti akan terbayar. Penerima pembiayaan mendapat kepercayaan dari pemberi pembiayaan, sehingga penerima pembiayaan berkewajiban untuk mengembalikan pembiayaan yang telah diterimanya sesuai dengan jangka waktu yang telah diperjanjikan dalam akad pembiayaan.²²

b. Unsur unsur pembiayaan

1) Bank Syariah

Merupakan badan usaha yang memberikan pembiayaan kepada pihak lain yang membutuhkan dana.

2) Mitra usaha/*Partner*

²¹ Wangsawidjaja Z, *Pembiayaan Bank Syariah*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), hlm. 60

²² Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta: Kencana Predanamedia Group, 2014), hlm. 105

Merupakan pihak yang mendapatkan pembiayaan dari bank syariah atau pengguna dana yang disalurkan oleh bank syariah.

3) Kepercayaan (*Trust*)

Bank syariah memberikan kepercayaan kepada pihak yang menerima pembiayaan bahwa mitra akan memenuhin kewajiban untuk mengembalikan dana bank syariah sesuai dengan jangka waktu tertentu yang diperjanjikan. Bank syariah memberikan pembiayaan kepada mitra usaha sama artinya dengan bank memberikan kepercayaan kepada pihak penerima pembiayaan, bahwa pihak penerima pembiayaan, bahwa pihak penerima pembiayaan akan dapat memenuhi kewajibannya.

4) Akad

Akad merupakan suatu kontrak perjanjian atau kesepakatan yang dilakukan antara bank syariah dengan pihak nasabah atau mitra.

5) Risiko

Setiap dana yang disalurkan atau diinvestasikan oleh bank syariah selalu mengundang risiko tidak kembalinya

dana. Risiko pembiayaan merupakan kemungkinan kerugian yang akan timbul yang disalurkan tidak dapat kembali.

6) Jangka Waktu

Merupakan periode waktu yang diperlukan oleh nasabah untuk membayar kembali pembiayaan yang telah diberikan oleh bank syariah. Jangka waktu dapat bervariasi antara lain jangka pendek adalah jangka waktu pembayaran kembali pembiayaan hingga 1 tahun. Jangka menengah merupakan jangka waktu yang diperlukan dalam melakukan pembayaran kembali pembiayaan kembali antara 1 hingga 3 tahun. Jangka panjang adalah jangka waktu pembayaran kembali pembiayaan yang lebih dari 3 tahun.

7) Balas Jasa

Sebagai balas jasa atau dana yang disalurkan oleh bank syariah, maka nasabah membayar sejumlah tertentu sesuai dengan akad yang telah disepakati antara bank dan nasabah.²³

c. Jenis jenis Pembiayaan

Pembiayaan bank syariah dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu²⁴

1) Pembiayaan dilihat dari tujuan penggunaan

Pembiayaan dibagi menjadi 3 jenis yaitu pembiayaan investasi, modal kerja, dan konsumsi. Perbedaan masing –

²³ *Ibid*, hlm107

²⁴ *Ibid*, hlm. 113 - 119

masing jenis pembiayaan disebabkan karena adanya perbedaan tujuan penggunaannya. Perbedaan ini juga akan berpengaruh pada cara pencairan, pembayaran angsuran dan jangka waktunya.

2) Pembiayaan dilihat dari jangka waktunya

a) Pembiayaan jangka pendek

Pembiayaan yang diberikan dengan jangka waktu maksimal 1 tahun.

b) Pembiayaan jangka menengah

. Diberikan dengan jangka waktu antara 1 tahun hingga 3 tahun. Pembiayaan ini dapat diberikan dalam bentuk pembiayaan modal kerja, investasi, dan konsumsi

c) Pembiayaan jangka panjang

Pembiayaan yang jangka waktunya lebih dari 3 tahun. Pembiayaan ini pada umumnya diberikan dalam bentuk pembiayaan investasi, misalnya untuk pembelian gedung, pembangunan proyek, pengadaan mesin dan pralatan.

3) Pembiayaan dilihat dari sektor usaha

a) Sektor industri

Pembiayaan yang diberikan kepada nasabah yang bergerak pada sector industri, yaitu sector usaha yang mengubah bentuk dari bahan baku menjadi bahan jadi

atau mengubah suatu barang menjadi barang lain yang memiliki faedah lebih tinggi.

b) Sektor perdagangan

Pembiayaan ini diberikan pada pengusaha yang bergerak dalam bidang perdagangan, baik pedagang kecil, menengah dan besar.

c) Sektor pertanian, peternakan, perikanan dan perkebunan

Pembiayaan ini diberikan dalam rangka meningkatkan hasil di sector pertanian, perkebunan dan peternakan, serta perikanan.

d) Sektor jasa

Beberapa sektor jasa sebagaimana tersebut yang dapat diberikan kredit oleh bank antara lain : jasa pendidikan, jasa rumah sakit, jasa angkutan dan jasa lainnya.

e) Sektor perumahan

Bank syariah memberikan pembiayaan kepada mitra usaha yang bergerak dibidang pembangunan dan perumahan.

4) Pembiayaan dilihat dari segi jaminan

a) Pembiayaan dengan jaminan

Pembiayaan dengan jaminan jenis pembiayaan yang didukung dengan jaminan (agunan) yang cukup.

Agunan atau jaminan dapat digolongkan menjadi jaminan perorangan, benda berwujud, dan benda tidak berwujud

b) Pembiayaan tanpa jaminan

Pembiayaan yang diberikan kepada nasabah tanpa didukung adanya jaminan. Pembiayaan ini diberikan oleh bank syariah atas dasar kepercayaan. Pembiayaan tanpa jaminan ini resiko nya tinggi karena tidak ada pengaman yang dimiliki oleh bank syariah apabila nasabah wanprestasi.

5) Pembiayaan dilihat dari jumlahnya

Dilihat dari jumlahnya, pembiayaan dibagi menjadi pembiayaan retail, menengah dan korporasi.

a) Pembiayaan *Retail*

Merupakan pembiayaan yang diberikan kepada individu atau pengusaha dengan skala usaha sangat kecil. Jumlah pembiayaan yang dapat diberikan hingga Rp. 350.000.000,-. Pembiayaan ini dapat diberikan dengan tujuan konsumsi, investasi kecil, dan pembiayaan modal kerja.

b) Pembiayaan menengah

Pembiayaan yang diberikan kepada pengusaha pada level menengah, dengan batasaan antara Rp. 350.000.000,- hingga Rp. 5.000.000.000,-.

c) Pembiayaan Korporasi

Merupakan pembiayaan yang diberikan kepada nasabah dengan jumlah nominal yang besar dan diperuntukan kepada nasabah besar (korporasi). Misalnya, jumlah pembiayaan lebih dari Rp. 5.000.000.000,- dikelompokkan dan pembiayaan korporasi. Dalam praktiknya, setiap mengelompokkan pembiayaan korporasi sesuai dengan skala bank masing masing, sehingga tidak ada ukuran yang jelas tentang batasan minimal pembiayaan korporasi.

d. Manfaat Pembiayaan

Beberapa manfaat atas pembiayaan yang disalurkan oleh bank syariah kepada mitra usaha antara lain: manfaat pembiayaan bagi bank, debitur pemerintah dan masyarakat luas.

1) Manfaat Pembiayaan bagi Bank

- a) Pembiayaan yang diberikan oleh bank kepada nasabah akan mendapat balas jasa berupa bagi hasil, margin

keuntungan dan pendapatan sewa, tergantung pada akad pembiayaan yang diperjanjikan.

- b) Pembiayaan akan berpengaruh pada peningkatan profitabilitas bank. Hal ini dapat tercermin pada perolehan laba.
- c) Pemberian pembiayaan kepada nasabah secara sinergi akan memasarkan produk bank syariah lainnya seperti produk dana dan jasa.

2) Manfaat Pembiayaan bagi debitur

- a) Biaya yang diperlukan dalam rangka menapatkan pembiayaan dari bank syariah relative murah, misalnya biaya provisi.
- b) Nasabah dapat memilih berbagai jenis pembiayaan berdasarkan akad yang sesuai dengan tujuan penggunaannya.
- c) Bank dapat memberikan fasilitas lainnya kepada nasabah, misalnya transfer dengan menggunakan wakalah, kafalah, hawalah dan fasilitas lainnya yang dibutuhkan nasabah.

3) Manfaat Pembiayaan bagi Pemerintah

- a) Pembiayaan dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong pertumbuhan sector rill, karena uang yang

tersediadibank menjadi tersalurkan kepada pihak yang melaksanakan usaha.

- b) Secara tidak langsung pembiayaan syariah dapat meningkatkan pendapatan negara, yaitu pendapatan pajak, anatar lain: pajak pendapatan dari bank syariah dan pajak pendapatan dari nasabah.
 - c) Pembiayaan yang disalurkan oleh bank syariah dapat menciptakan lapangan pekerjaan baru dan meningkatkan pendapatan masyarakat.
- 4) Manfaat pembiayaan bagi Masyarakat luas
- a) Mengurangi tingkat pengangguran. pembiayaan yang di berikan untuk perusahaan dapat menyebabkan adanya tambahan tenaga kerja karena adanya peningkatan volume produksi,tentu akan menambah jumlah tenaga kerja.
 - b) Melibatkan masyarakat yang memiliki profesi tertentu, misalnya akuntan,notaris,*appraisal independen*,asuransi. Pihak ini dilanjutkan oleh bank untuk mendukung kelancaran pembiayaan.
 - c) Penyimpan dana akan mendapat imbalan berupa bagi hasil lebih tinggi dari bank apabila bank dapat

meningkatkan keuntungan atas pembiayaan yang di salurkan.²⁵

5. Sistem 4 *Disciplines of Execution* (4Dx)

a. Pengertian sistem 4 *Disciplines of Execution* (4Dx)

Sistem 4Dx merupakan suatu perencanaan untuk mencapai suatu tujuan yang bertumpu pada 4 disiplin pelaksanaan, yakni :

- 1) Fokus pada sasaran yang paling penting (*Focus on the widely important goals*)
- 2) Bertindak berdasarkan ukuran penghantar (*Act on the lead measures*)
- 3) Terus menggunakan papan skor yang menggugah (*Keep a compelling*)
- 4) Menciptakan irama pertanggungjawaban (*Create a cadence of accountability*)²⁶

b. Tujuan sistem 4 *Disciplines of Execution* (4Dx)

Sistem 4Dx bertujuan untuk memudahkan dalam proses pembuatan perencanaan dan eksekusi rencana tersebut serta

²⁵ *Ibid*, hlm. 110

²⁶ Hamster Lucu. 2014. "Pengertian 4DX". [Online].
<http://bangsajurnal.blogspot.com/2014/04/pengertian-4dx.html?m=1>, diunduh 26 Agustus 2018

menekankan fokus dalam mencapai target dan mengeksekusi ide-ide terpenting.²⁷

c. Mekanisme kerja sistem 4Dx

Sistem 4Dx bekerja melalui 4 disiplin pelaksanaannya, yaitu :

1) Fokus pada sasaran yang paling penting (*Focus on the widely important goals*).

Seringkali seseorang atau institusi menetapkan begitu banyak target sasaran, tapi kesulitan untuk meraihnya karena kehilangan fokus. Sebaiknya fokus ditujukan pada satu atau dua target yang paling penting untuk dicapai.

2) Bertindak berdasarkan ukuran penghantar (*Act on the lead measure*)

Disiplin kedua menekankan pada konsep tolok ukur (*lead measure*) yang digunakan sebagai acuan dalam bertindak. Terutama cara dan ukuran yang diterapkan untuk mencapai target. Dalam (*lead measure*) harus memiliki karakteristik **terprediksi** artinya jika *lead measures* bergerak, maka *Goal / Lag measures* akan bergerak pula, dan **dapat dipengaruhi** artinya kita memiliki kontrol sepenuhnya ditangan kita.

²⁷BCA. 2017. "Mencapai Tujuan dengan tepat dan efisien. [Online] <https://karir.bca.co.id/informasi/mencapai-tujuan-dengan-tepat-dan-efisien/>, diunduh 26 Agustus 2018

3) Terus menggunakan papan skor yang menggugah (*Keep a compelling*)

Setiap proses perjalanan sebuah rencana harus di iringi dengan mengelola papan skor (*scoreboard*), yang bertujuan memotivasi semangat tim untuk selalu menjadi pemenang. Disamping itu kinerja pegawai akan jauh berbeda jika menggunakan skor dan juga *scoreboard* sangatlah sederhana bagi pegawai namun akan sangat kompleks bagi manajer.

4) Menciptakan irama pertanggungjawaban (*Create a cadence of accountability*)

Jika tiga disiplin sebelumnya dikategorikan sebagai persiapan, pada disiplin keempat inilah permainan tersebut dimulai. Penting sekali untuk menciptakan irama akuntabilitas atau kesinambungan, agar tim tidak kehilangan orientasi dan tujuan dalam 4Dx, disiplin dianggap sebagai nyawa dari seluruh eksekusi, karena itulah menjaga kedisiplinan menjadi tantangan berat. Setiap tim menjalankan proses kaji ulang yang sederhana dengan agenda melihat keberhasilan, menganalisa kegagalan dan memperbaiki proses apabila perlu, menciptakan system manajemen kerja yang baik. Atau dengan kata lain

membuat komitmen dalam melaporkan dan mempertanggung jawabkan hasil sebelumnya serta komitmen untuk hasil berikutnya.²⁸

B. Hasil Penelitian yang Relevan

1. Penelitian dari Muhammad Syahrir Ramadhan dari Universitas Islam Negeri Darif Hidayatullah Jakarta tahun 2014 yang berjudul “Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di Bank Muamalat Cabang BSD”. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa yang memotivasi serta yang dapat menciptakan gairah dan semangat kerja karyawan terhadap peningkatan kinerja karyawan di Bank Muamalat cabang BSD adalah karena adanya niat masing-masing karyawan bahwa pekerjaan itu adalah ibadah, selain itu untuk memenuhi kebutuhan sehari hari, adanya gathering, brifing pagi dan juga termotivasi dengan jenjang karir . melaksanakan tugas dan target dengan penuh tanggung jawab, terjalinnya perasaan senang dalam bekerja sehingga mencapai prestasi dan target karyawan dan perusahaan.²⁹
2. Penelitian dari Dina Ayu Augustina dari Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2015 yang berjudul “Analisis Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karyawan dan Motivasi

²⁸ Hamster Lucu, *Op.Cit*

²⁹ Muhammad Syahrir Ramadhan, “Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di Bank Muamalat Cabang BSD”, *Skripsi*, Naskah tidak diterbitkan, (Jakarta: Fakultas Syariah dan Hukum, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2014).

Terhadap Kinerja Karyawan” studi kasus Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh secara signifikan pelatihan, pengembangan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). berdasarkan hasil dari analisis dan pembahasan yang dilakukan menggunakan regresi linier berganda, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan, pengembangan dan motivasi secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM).³⁰

3. Penelitian dari Vigor Risqy Setiawan dari Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2016 yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan” studi kasus pada kantor Divisi *Bussines Service* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kinerja karyawan. Berdasarkan koefisien Regresi pada setiap variable, dapat diketahui bahwa variable yang paling mempengaruhi produktivitas kerja

³⁰ Dina Ayu Augustina, “Analisis Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karyawan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”, *Skripsi*, Naskah tidak diterbitkan, (Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2015).

karyawan yaitu variable motivasi, karena memiliki nilai koefisien beta yang paling besar diantara variable gaya kepemimpinan.³¹

4. Penelitian dari Safira Dwi Darma dari Universitas Isla, Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2016 yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Divisi SDI PT. Bank BRI Syariah Kantor Pusat”. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat kesimpulan bahwa, motivasi, pelatihan dan komitmen organisasi yang dilakukan secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan divisi SDI dan HCG (*Human Capital Group*) PT. BRI Syariah sedangkan, motivasi, pelatihan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada divisi SDI dan HCG (*Human Capital Group*) PT. BRI Syariah.³²
5. Penelitian dari Nurdin Rohendy dari Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2013 yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, Komunikasi Organisasi, dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja

³¹ Vigor Risqy Setiawan, “Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kinerja Karyawan”, *Skripsi*, Naskah tidak diterbitkan, (Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2016).

³² Safira Dwi Darma, “Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Divisi SDI PT. BRI Syariah Kantor Pusat”, *Skripsi*, Naskah tidak diterbitkan, (Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2016).

Karyawan” Studi Kasus pada perkebunan The Nirmala. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan maka dapat diambil kesimpulan, Kepemimpinan Transformasional, kecerdasan emosional, komunikasi organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perkebunan Teh Nirmala.³³

³³ Nurdin Rohendy, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, komunikasi Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”, *Skripsi*, Naskah tidak diterbitkan, (Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2013).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui kegiatan optimalisasi kinerja karyawan marketing pembiayaan dengan sistem *Empat Disciplines of Execution* (4DX) di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu,

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dimulai dari bulan Juli 2018 – September 2018.

C. Latar Penelitian

Subjek penelitian ini adalah Bank Syariah Mandiri (BSM) KCP Cirendeudeu yang di fokuskan pada karyawan *marketing* pembiayaan yang merupakan bagian dari karyawan organic divisi marketing Bank Syariah Mandiri (BSM) KCP Cirendeudeu untuk melakukan kegiatan penyaluran pembiayaan baik dalam sektor retail, menengah maupun korporasi.. Bank

Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu dipilih oleh penulis didasarkan atas survei awal bahwa pembiayaan di Bank Syariah Mandiri (BSM) KCP Cirendeudeu mampu membantu kebutuhan masyarakat.

Selanjutnya, penulis memiliki cukup waktu dan dana secara proporsional untuk mengadakan penelitian di Bank Syariah Mandiri (BSM) KCP Cirendeudeu tersebut. Disamping itu, BSM adalah salah satu bank syariah terbesar di Indonesia yang kelahirannya setelah adanya Bank Muamalat. Atas dasar itu, penulis berasumsi bahwa dokumen administrasi keuangan dalam proses pembiayaan di Bank Syariah Mandiri (BSM) KCP Cirendeudeu itu sendiri cukup baik. Inilah yang menjadi latar penelitian penulis.

D. Metode dan Prosedur Penelitian

Metode penelitian yang digunakan penulis adalah kualitatif di mana penelitian ini menggunakan pendekatan induktif, dengan penyajian data empirik hasil pengamatan melalui paparan naratif atau dalam bentuk kata dan kalimat (verbal) bukan melalui angka atau bilangan (numerik).³⁴ Hasil penelitian kualitatif disajikan dalam bentuk deskriptif naratif.³⁵

Pendekatan deskriptif ini memusatkan perhatiannya pada fenomena yang diselidiki dengan melukiskan dan mengklasifikasikan fakta atau karakteristik subjek secara faktual dan cermat. Data yang diperoleh

³⁴ Emzir, *Metodelogi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 3.

³⁵ Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 21.

(berupa kata-kata, gambar, dan perilaku) tidak dituangkan dalam bentuk bilangan atau angka statistik, melainkan tetap dalam bentuk kualitatif yang memiliki arti lebih kaya dari sekedar angka atau frekuensi.³⁶

E. Data dan Sumber Data

Sumber data penelitian dapat dibedakan menjadi data primer dan data sekunder, yakni :

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber data yakni Bank Syariah Mandiri (BSM) KCP Cirendeui.
2. Data sekunder, merupakan sumber pendukung dan pelengkap data penelitian yang diperoleh dari buku, jurnal, majalah, internet, surat kabar, dan bahan pustaka lainnya³⁷

F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data adalah langkah-langkah yang dilalui peneliti dalam memperoleh data, dalam hal ini data kualitatif yang dibutuhkan. Langkah-langkah itu meliputi usaha membatasi penelitian, menentukan jenis pengumpulan data, dan merancang usaha perekaman data.³⁸

Dalam penelitian ini teknik yang dilakukan dalam pengumpulan data adalah dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

³⁶ Ezmir, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2001), hlm. 174.

³⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian (Sesuatu Pendekatan Praktek)*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1996), hlm. 18.

³⁸ Fakultas Agama Islam Universtias Muhammadiyah Jakarta, *Panduan Praktis Menulis Skripsi*, (Cirendeui: PT Wahana Kordofa, 2018), hlm. 23-24.

1. Observasi, merupakan teknik pengumpulan data dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat penelitian yang dilakukan.³⁹ Dalam hal ini peneliti melakukan pengamatan langsung ke Bank Syariah Mandiri (BSM) KCP Cirendeu.
2. Wawancara, salah satu metode dengan jalan komunikasi (lisan) antara peneliti dengan responden, yakni melalui kontak dan hubungan pribadi.⁴⁰ Wawancara yang penulis lakukan melalui wawancara terstruktur dengan poin-poin pertanyaan yang terdapat dalam pedoman wawancara. Narasumber dimintai informasi dan pendapatnya mengenai masalah dalam penelitian. Instrumen yang digunakan peneliti adalah buku catatan untuk mencatat setiap informasi penting dan alat perekam agar tidak ada poin-poin jawaban atas permasalahan yang terlewatkan.
3. Dokumentasi, pengumpulan data-data sekunder mengenai bahan penelitian yang didapatkan dari berbagai sumber tertulis seperti arsip, dokumentasi resmi, foto, data statistik, dan sejenisnya yang diharapkan dapat mendukung analisis penelitian.⁴¹

³⁹ Riduwan, *Metode Riset*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 104.

⁴⁰ Afif Fauzi Abbas, *Metodologi Penelitian*, (Ciputat: Adelina Bersaudara, 2010), hlm.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan cara mengolah data menjadi sebuah informasi sehingga karakteristik data tersebut dapat dipahami dan bermanfaat untuk sebuah solusi permasalahan atau suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengubah hasil penelitian menjadi informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan kesimpulan.⁴²

Proses analisis data penelitian kualitatif yang penulis lakukan adalah:

1. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, baik dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.
2. Reduksi data. Data yang telah dibaca, dipelajari, dan ditelaah tersebut mungkin sangat banyak sekali jumlahnya, sehingga memerlukan reduksi (pengurangan, penyusutan, dan penurunan). Ini merupakan usaha membuat rangkuman dengan tetap menjaga inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang ada.
3. Menyusun data hasil reduksi ke dalam bentuk narasi..

H. Validitas Data

Keabsahan data merupakan konsep yang sangat penting untuk memperoleh derajat keabsahan atau validitas yang tinggi. Teknik

⁴² Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta, *Op.Cit.*, hlm. 24.

pemeriksaan keabsahan data pada penelitian dilakukan atas dua kriteria, yaitu: pertama, melalui ketekunan pengamatan atas perilaku dari individu dan organisasi yang tergambar dalam aktivitas yang dilakukan. Selain itu pula, ketekunan pengamatan ini dilakukan untuk menemukan kinerja hasil yang dapat ditunjukkan melalui pengamatan terhadap dokumentasi berupa arsip-arsip tertulis baik berisi informasi materi maupun berisi pesan dan informasi umum. perspektif eksternal organisasi ditujukan kepada stakeholders BSM.

Pemeriksaan keabsahana atau validitas data dapat dilakukan melalui :

1. Kredibilitas (derajat kepercayaan). Kredibilitas merupakan penetapan hasil penelitian (kualitatif) yang kredibel (dapat dipercaya) dari prespektif partisipan dalam penelitian ini. Prespektif ini tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan atau memahami fenomena yang menarik perhatian dari sudut pandang partisipan. Partisipan adalah satu-satunya orang yang dapat menilai secara sah kredibilitas hasil penelitian. Strategi untuk meningkatkan kredibilitas data meliputi perpanjangan, pegamatan, ketekunan penelitian, triangulasi, dan diskusi teman sejawat.
2. Transferabilitas (keteralihan). Transferabilitas mengacu pada tingkat kemampuan hasil penelitian yang dapat digeneralisasikan atau ditransfer pada konteks yang lain. Prespektif kualitatif, transferabilitas merupakan tanggung jawab seseorang dalam melakukan generalisasi.

Peneliti dapat meningkatkan transferabilitas dengan mendeskripsikan konteks penelitian dan asumsi-asumsi yang menjadi senral pada penelitian tersebut. Orang yang ingin mentranfer hasil penelitian pada konteks yang berbeda, bertanggung jawab untuk membuat keputusan bahwa tranfer tersebut logis.

3. Dependabilitas (kebergantungan). Dependabilitas menekankan perlunya peneliti memperhitungkan konteks yang berubah-ubah dalam penelitian yang dilakukan. Peneliti bertanggung jawab menjelaskan perubahan-perubahan yang terjadi dalam *setting* (latar) dan bagaimana perubahan-perubahan tersebut dapat mempengaruhi pendekatan yang digunakan pada penelitian dalam studi tersebut.
4. Konfirmabilitas (kepastian). Konfirmabilitas atau objektivitas mengacu pada tingkat kemampuan hasil penelitian yang dikonfirmasi oleh orang lain. Terdapat sejumlah strategi untuk meningkatkan konfirmabilitas. Misalnya, peneliti dapat mendokumentasikan prosedur untuk memeriksa dan memeriksa kembali seluruh data penelitian. Jadi, kriteria kepastian atau objektivitas menekankan pada datanya bukan pada orang atau banyak orang.⁴³

⁴³ *Ibid.*, hlm. 24-25.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum tentang Latar Penelitian

1. Gambaran Umum Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeuh
 - a. Sejarah Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeuh

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

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (merger) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan

penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

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

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999. Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui

perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.⁴⁴

Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu beralamat di Jl. Cirendeudeu Raya No. 29F, RT 14/RW 3, Cirendeudeu, Ciputat, Kota Tangerang Selatan, Banten 15419. Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu ini berdiri sejak tahun 2010 yang merupakan salah satu bagian dari rencana ekspansi dari BSM se Indonesia. Karena menginduk pada Kantor Cabang Utama (KCU) yakni Bank Syariah Mandiri Pondok Indah, maka Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu didirikan bersamaan dengan Bank Syariah KCP Pondok Labu, Bank Syariah Mandiri KCP Pondok Pinang dan Bank Syariah Mandiri KCP Pondok cabe. Namun dengan seiring berjalannya

⁴⁴ Bank Syariah Mandiri. 2017, dalam: <https://www.syariahamandiri.co.id>, diunduh pada Kamis, 13 September 2018.

waktu dan disebabkan oleh beberapa faktor, maka Bank Syariah Mandiri KCP Pondok Cabe ditutup dan portofolionya diserahkan kepada Bank Syariah Mandiri KC Pamulang.

Selain karena faktor program ekspansi dari BSM se Indonesia, pembukaan Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu juga didorong karena faktor potensial yang terdapat di wilayah Cirendeudeu, dengan masih sedikitnya bank syariah di wilayah Cirendeudeu, banyaknya sekolah baik dari TK sampai dengan perguruan tinggi, banyaknya perusahaan merupakan salah satu potensi yang dapat dijadikan sebagai target oleh Bank Mandiri Syariah KCP Cirendeudeu.

b. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu

Visi dan Misi di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu sama dengan visi dan misi Bank Mandiri Syariah pusat, karena visi dan misi tersebut berlaku untuk seluruh Bank Syariah Mandiri di Indonesia dan diseluruh tingkatan.

Visi adalah suatu tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Visi dari Bank Syariah Mandiri adalah “Menjadi Bank Syariah yang Terdepan dan Modern”. Maksud dari visi tersebut adalah Bank Syariah Mandiri (BSM) berusaha untuk dapat menjadi salah satu Lembaga Keuangan Syariah yang dapat selalu unggul di antara pelaku Industri perbankan syariah di Indonesia pada segmen Consumer, Micro, SME, commercial, dan corporate serta

menjadi Bank syariah dengan sistem layanan dan teknologi Mutakhir yang melampaui harapan Nasabah.⁴⁵ Sedangkan misi adalah cara untuk mencapai visi itu sendiri. Sehingga untuk menjadi Bank Syariah terpercaya pilihan mitra usaha, Bank Syariah Mandiri memiliki misi berikut ini :

- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata Industri yang berkesinambungan.
- 2) Meningkatkan Kualitas Produk dan Layanan berbasis Teknologi yang Melampaui harapan Nasabah
- 3) Mengutamakan penghimpunan dana Murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen Ritel.
- 4) Mengembangkan Bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- 5) Meningkatkan Manajemen Talenta dan Lingkungan Kerja yang Sehat.
- 6) Meningkatkan Kepedulian Terhadap Masyarakat dan Lingkungan.⁴⁶

Setelah melalui proses yang melibatkan seluruh jajaran pegawai sejak pertengahan 2005, lahirlah nilai-nilai perusahaan baru yang disepakati bersama untuk dijadikan pedoman oleh seluruh pegawai Bank Syariah Mandiri yang disebut Bank Syariah Mandiri Shared Values. BSM Shared Values disingkat

⁴⁵ Endah Apriyani, Kepala Cabang BSM Cirendeui, *Wawancara Pribadi*, Cirendeui, 10 Agustus 2018. Pukul 10:00 WIB

⁴⁶ *Ibid*

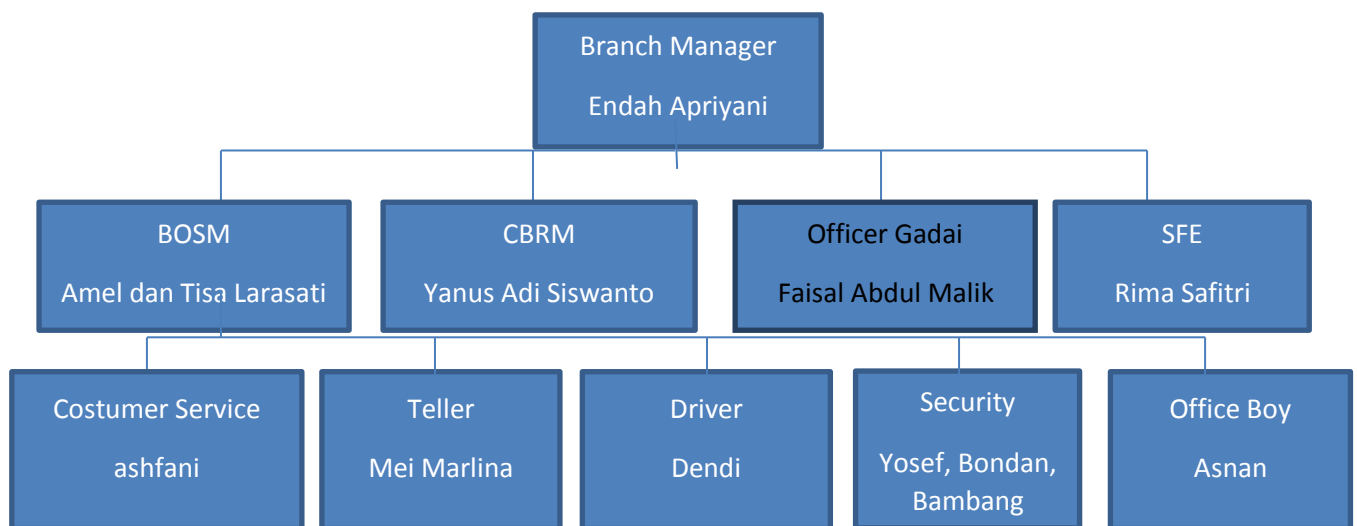
“ETHIC”. Nilai-nilai tersebut diupayakan untuk selalu ditanamkan dalam organisasi Bank Syariah Mandiri. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

- 1) *Excellence* : Berupaya mencapai kesempurnaan melalui perbaikan yang terpadu dan berkesinambungan, meningkatkan keahlian sesuai dengan tugas yang diberikan dan sesuai dengan tuntutan profesi bankir, serta berkomitmen pada kesempurnaan.
- 2) *Teamwork* : Mengembangkan lingkungan kerja yang saling bersinergi dengan cara mewujudkan iklim lalu lintas pesan yang lancar dan sehat, menghargai pendapat dan kontribusi orang lain, serta memiliki orientasi pada hasil dan nilai tambah bagi *stakeholders*.
- 3) *Humanity* : Menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan religius dan meluruskan niat untuk mendapatkan ridha Allah.
- 4) *Integrity* : Menaati kode etik profesi dan berpikir serta berperilaku terpuji dengan cara menerima tugas dan kewajiban sebagai amanah dan menjalankannya dengan penuh tanggung jawab sesuai ketentuan dan tuntutan perusahaan.
- 5) *Customer Focus* : Memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan untuk menjadikan Bank Syariah Mandiri sebagai mitra yang terpercaya dan menguntungkan dengan cara proaktif dalam menggali dan mengimplementasikan ide-ide

baru untuk memberikan layanan yang lebih baik dan lebih cepat dibandingkan kompetitor.⁴⁷

- c. Struktur Organisasi di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeu dan deskripsi tugas

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeu



1) *Branch Manager*

Tanggung jawab utamanya adalah :

- a) Memastikan tercapainya target bisnis cabang yang telah ditetapkan berikut unit kerja dibawah koordinasinya, meliputi: pendanaan, pembiayaan, *fee based*, dan laba bersih baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- b) Memastikan kepatuhan, tingkat kesehatan dan prudensialitas seluruh aktifitas cabang.

⁴⁷ *Ibid*

- c) Memastikan pengendalian dan pembinaan cabang dan jaringan yang ada di bawah koordinasinya
- d) Memastikan terlaksananya Standar Layanan nasabah di Cabang dan jaringan yang di bawahnya.
- e) Memastikan pelaporan (intern dan ekstern) dilakukan secara akurat dan tepat waktu
- f) Memastikan kelengkapan, kerapian dan keamanan dari dokumentasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- g) Memastikan tindak lanjut hasil audit intern / ekstern.

2) BOSM (*Branch Operation & Service Management*)

Tanggung jawabnya adalah :

- a) Memastikan layanan nasabah yang optimal dan sesuai standar.
- b) Memastikan pelaksanaan seluruh kegiatan administrasi, dokumentasi dan kearsipan sesuai dengan ketentuan.
- c) Memastikan ketersediaan likuiditas
- d) Memastikan terkendalinya biaya operasional dengan efisien
- e) Mengesahkan pembukuan dan penutupan rekening
- f) Melakukan *approval* pada *Complaint Management System* (CMS)
- g) Melakukan *approval* permintaan kartu ATM instant & regular

3) *Consumer Banking Relationship Manager* (CBRM)

Memiliki tanggung jawab sebagai berikut :

- a) Mengkoordinasikan personal yang menjadi tanggung jawabnya sesuai struktur organisasi baik dalam hal pekerjaan dan peningkatan kemampuan kerja.
- b) Mengkoordinasikan pemasaran produk pembiayaan ritel sesuai ketentuan yang berlaku.
- c) Memberikan masukan kepada direksi dalam rangka pengembangan produk dan pemasaran.
- d) Mengkoordinasikan pelaksanaan pemantauan penagihan pinjaman.
- e) Menandatangani bukti transaksi pengeluaran sesuai keperluan operasional perusahaan.
- f) Turut serta sebagai komite pemutus pembiayaan sesuai ketentuan yang berlaku.
- g) Membantu direksi mencari sumber dana diluar tabungan dan deposito.

4) *Officer* Gadai

Adapun tugas dan wewenang dari *Officer* Gadai adalah sebagai berikut :

- a) Memberikan pelayanan pada nasabah secara tepat, cepat, cermat, lancar dan ramah sehubungan dengan transaksi gadai emas yang dilakukan.

- b) Menerima dan menghitung secara hati-hati setiap emas dari nasabah.
- c) Bertanggung jawab atas kebenaran perhitungan pembiayaan atas jaminan emas dan juga bertanggung jawab hingga pelunasan cicilan emas.

5) Syariah *Funding Executive* (SFE)

Adapun karyawan outsourcing yang mendapat tugas penempatan dicabang untuk membantu cabang dalam peningkatan pertumbuhan dana consumer. Dengan kata lain SFE merupakan *marketing funding* bertugas hanya mencari dana-dana consum yang memiliki arti dan maksud yang sama dengan syariah *funding executive*.

Adapun tanggung jawab dari SFE adalah :

- a) Menjelaskan ketentuan tabungan pada saat nasabah akan membuka rekening tabungan.
- b) SFE bertanggung jawab dalam melakukan pemeriksaan atas kelengkapan dokumen nasabah dengan melakukan verifikasi serta membubuhkan stempel verifikasi dan paraf pada seluruh dokumen data nasabah yang akan membuka rekening tabungan sebelum diberikan ke customer service.
- c) SFE ikut serta dalam program- program consumer funding
- d) SFE wajib melaporkan perolehan target tepat waktu sesuai ketentuan

- e) SFE tidak boleh mengendapkan dana nasabah ke rekening pribadi
- f) SFE membubuhkan paraf semua dokumen persyaratan legalitas asli yang sudah difotokopi dan stempel “foto copy sesuai asli” beserta tanggal.

6) *Customer Service*

Melakukan kegiatan operasional dan pelayanan nasabah sesuai dengan ketentuan dan standar pelayanan.

Adapun tugas dan tanggung jawab customer service:

- a) Memberikan informasi produk dan jasa bank kepada nasabah
- b) Memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, giro dan deposito
- c) Memblokir kartu ATM nasabah sesuai permintaan nasabah
- d) Melayani permintaan buku cek atau bilyet giro, surat referensi Bank/surat keterangan Bank dan sebagainya
- e) Mendistribusikan salinan rekening koran kepada nasabah
- f) Menginput data customer dan loan facility yang lengkap dan akurat
- g) Memelihara persediaan kartu ATM sesuai kebutuhan
- h) Menyampaikan dokumen berharga Bank dan kartu ATM kepada nasabah

- i) Membuat laporan pembukuan dan penutupan rekening, keluhan nasabah serta stock opname kartu ATM

7) *Teller*

Melayani kegiatan penyetoran dan penarikan uang tunai, pengambilan atau penyetoran non tunai dan surat-surat berharga dan kegiatan kas lainnya serta terselenggaranya layanan di bagian kas secara benar, cepat dan sesuai dengan standar pelayanan Bank

Adapun tugas dan tanggung jawab teller:

- a) Melakukan transaksi tunai dan non tunai sesuai dengan ketentuan standar operational prosedur (SOP)
- b) Mengelola saldo kas teller sesuai limit yang ditentukan
- c) Menjaga keamanan dan kerahasiaan kartu specimen tanda tangan
- d) Melakukan cash count akhir hari
- e) Mengisi uang tunai dimesin ATM BSM
- f) Menyediakan laporan transaksi harian

8) *Driver*

Menjaga kelancaran operasional kendaraan dinas berjalan dengan baik, Adapun tugas dan tanggung jawab *driver*:

- a) Menjaga dan memastikan kendaraan dinas dalam kondisi yang terawat dengan baik, aman, dan layak jalan.
- b) Mengoperasikan kendaraan dengan baik dan benar

- c) Memastikan ketersediaan BBM dalam kondisi yang stabil
- d) Memastikan pegawai yang menggunakan kendaraan sampai ke tujuan dengan selamat dan tepat waktu
- e) Memastikan setiap karyawan yang menggunakan kendaraan dinas sudah mendapatkan izin dari pejabat yang berwenang

9) *Security*

Menciptakan kondisi yang aman dan nyaman pada lingkungan kantor, baik selama jam operasional maupun diluar jam operasional.

10) *Office Boy(OB)*

Adapun tanggung jawabnya adalah :

- a) Menjaga kebersihan dan perawatan gedung beserta fasilitas dan inventaris kantor.
- b) Mengatur dan menjaga stok kebutuhan logistik kantor
- c) Mengatur pengiriman surat atau barang, mencatat surat-surat masuk, serta mendistribusikan dan mengarsipnya dengan baik
- d) Menjawab telfon masuk pada meja operator dengan benar
- e) Mengoprasikan mesin fotocopy dan membantu mendokumentasikan file pembiayaan dengan baik
- f) Memastikan sarana dan prasarana kantor dapat berfungsi dengan baik

- g) Menjaga dan memelihara sepeda motor kantor, ketersediaan BBM, termasuk pembiayaan pajak, serta pengurusan surat-surat kendaraan
- h) Memastikan ketersediaan konsumsi bagi karyawan yang bekerja lembur

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan bapak Yanus Adi Siswanto sebagai karyawan *marketing* pembiayaan Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu atau disebut dengan *Consumer Banking Relationship Manager (CBRM)* , maka peneliti dapat menganalisis optimalisasi kinerja karyawan marketing pembiayaan melalui sistem *Empat Disclipines of Execution (4DX)* di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu. Berikut hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

Wawancara dimulai dengan penjelasan singkat dari bapak Yanus Adi Siswanto tentang sejarah berdirinya Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu, BSM Cirendeudeu berdiri sejak tahun 2010 yang didasarkan karena faktor dari program ekspansi Bank Syariah Mandiri di Indonesia, Bank Syariah Mandiri Pondok Indah sebagai Kantor cabang Utama yang memiliki wewenang untuk membuka kantor cabang pembantu disekitar wilayah Jakarta Selatan yaitu, Bank Syariah Mandiri KCP Pondok Labu, Bank Syariah Mandiri KCP Pondok Pinang, Bank Syariah Mandiri KCP Pondok Cabe, dan Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu. Selain karena

faktor program ekspansi Bank Syariah Mandiri di Indonesia, berdirinya Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu juga didasarkan pada faktor potensial nasabah di wilayah Cirendeudeu, dengan banyaknya sekolah (dari TK hingga Perguruan Tinggi), minimnya Bank Syariah di wilayah Cirendeudeu dan juga banyaknya perusahaan di wilayah Cirendeudeu.

Selanjutnya, bapak Yanus menjelaskan soal structural organisasi di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu, yaitu diawali dari kepala cabang yang kemudian dibawahnya terdapat marketing dan operasioanal. Untuk marketing sendiri membawahi dua bagian yakni CBRM (*Consumer Banking Relationship Manager*) dan Officer Gadai, sedangkan untuk operasional membawahi BOSM, yang kemudian BOSM itu sendiri membawahi *Back Office (BO)*, *Customer Service*, *Teller*, *Security*, *Driver* dan *Office Boy (OB)*.

Kemudian bapak Yanus menyebutkan Visi dan Misi dari Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu. Visi BSM KCP Cirendeudeu sendiri itu adalah “Menjadi Bank Syariah yang Terdepan dan Modern” , sedangkan Misi dari Bank Syariah KCP Cirendeudeu ada 6 Point. Yaitu, 1). Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata Industri yang berkesinambungan, 2). Meningkatkan Kualitas Produk dan Layanan berbasis Teknologi yang Melampaui harapan Nasabah, 3). Mengutamakan penghimpunan dana Murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen Ritel, 4). Mengembangkan Bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal,

- 5). Meningkatkan Manajemen Talenta dan Lingkungan Kerja yang Sehat,
- 6). Meningkatkan Kepedulian Terhadap Masyarakat dan Lingkungan.

Dari serangkaian visi dan misi yang sudah dicanangkan oleh Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeuh, tentu marketing pembiayaan memiliki peran yang penting dalam usaha mewujudkan visi dari Bank Syariah Mandiri tersebut, dalam hal ini di sektor pembiayaan kepada nasabah

Dalam upayanya, marketing pembiayaan merencanakan beberapa program diantaranya menjalin kerjasama dengan berbagai instansi, baik instansi bisnis maupun pendidikan. Dalam instansi bisnis contohnya seperti mengadakan *Memorendum of Understanding (MoU)* dengan dealer mobil, jadi untuk nasabah yang ingin membeli mobil atau kendaraan sejenis dan belum mempunyai biaya cash, maka bisa melalui bank sebagai lembaga yang akan menyediakan dana yang kemudian akan disalurkan kepada dealer mobil tersebut untuk nasabah, yang secara otomatis nasabah akan memiliki tanggung jawab kepada bank berupa pengembalian dana tersebut dengan cara di cicil dengan syarat dan ketentuan yang diteliti sepakati. Lain hal dengan instansi pendidikan, marketing pembiayaan akan mengadakan perjanjian dengan pihak tertinggi dalam instansi pendidikan tersebut berupa penyediaan fasilitas pembayaran bagi para pelajar terhadap sekolah. Dengan jaminan keamanan dan keuntungan lainnya, tindakan ini biasa disebut dengan *payroll*. Selain contoh diatas, marketing pembiayaan pun merencanakan program untuk menjalin kerjasama dengan

para developer perumahan untuk nasabah yang ingin memiliki rumah namun tidak memiliki dana yang cukup untuk membelinya.

Bapak Yanus pun menjelaskan perihal target yang dibebankan kepada dirinya selaku marketing pembiayaan yakni sebesar 2,5 milyar / bulan, artinya dalam jangka waktu 1 bulan, bapak yanus harus mampu menyalurkan pembiayaan sebesar 2,5 Milyar kepada nasabah, apabila tidak tercapai maka target ini akan terus terakumulasi untuk bulan bulan berikutnya. Dalam proses pencapaian target tersebut, bapak yanus memiliki kiat kiat tersendiri seperti, harus memperbanyak pipline atau calon nasabah yang masuk dalam kategori sedang diproses untuk pencairan pembiayaan, karena setelah pipline ini selesai maka akan masuk kedalam tahap Hot Leads yakni calon nasabah yang sudah hampir menjadi nasabah atau pembiayaannya akan cair, hanya tinggal menentukan biaya plafon untuk cicilannya. Untuk dapat memperbanyak pipline tersebut, tentu marketing pembiayaan harus mampu mencari dan membuka jaringan sebanyak banyaknya dengan developer dan pihak pihak instansi bisnis lainnya. Selain itu, kiat yang dapat dilakukan untuk mencapai target tersebut adalah dengan memanfaatkan nasabah sebagai sumber referal atau dengan kata lain sebagai penyambung informasi terkait pembiayaan di BSM KCP Cirendeudeu kepada keluarga atau teman temannya.

Selain dengan kiat kiat yang dilakukan secara personal oleh bapak Yanus sebagai karyawan marketing pembiayaan, Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu pun melakukan hal yang serupa dengan menggunakan

sistem Empat *Disciplines of Execution* atau sering disebut dengan sistem 4DX untuk membantu bapak Yanus dalam proses pencapaian targetnya tersebut. Bapak Yanus menjelaskan bahwa mekanisme dari sistem Empat *Disciplines of Execution* adalah diawali dengan menentukan rencana atau target marketing pembiayaan yang sifatnya penting atau diutamakan, setelah itu menentukan lokasi target yang harus dituju serta cara caranya untuk dapat bertemu dan menjalin kerjasama dengan target tersebut, untuk memonitoring rencana yang telah ditentukan, maka Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeu menyediakan *Scoreboard* (Papan skor) sebagai informasi yang memotivasi perihal capaian target marketing pembiayaan. Lalu setelah itu akan diadakan evaluasi untuk kinerja dari target target tersebut yang dilakukan setiap satu minggu sekali. Bapak Yanus juga menjelaskan manfaat dari sistem Empat *Disciplines of Execution* yaitu membuat karyawan marketing pembiayaan lebih fokus dan terarah dalam upaya mencapai target yang dicapai.

Namun dalam proses berjalannya upaya tersebut tentu ada hambatan hambatan yang dapat mengganggu proses tersebut, hambatan tersebut biasanya muncul dari internal BSM itu sendiri antara marketing pembiayaan dengan operasional seperti perbedaan persepsi terkait hal hal teknis, contohnya, seperti persyaratan slip gaji, bagi marketing pembiayaan slip gaji cukup diberikan per 3 bulan, namun di pihak operasional mengharuskan di setiap bulan. Bapak Yanus berpendapat demikian dalam hal ini diperbolehkan untuk pemberian slip gaji per 3

bulan karena hanya untuk mempermudah calon nasabah dalam proses menjadi nasabah. Bapak Yanus melanjutkan bahwa hambatan semacam ini terus diusahakan untuk dapat diatasi dengan cara sering komunikasi dan diskusi antara *marketing* pembiayaan dengan operasional serta dengan kepala cabang, supaya proses calon nasabah dapat cepat diselesaikan.

Berkaitan dengan sistem Empat *Disciplines of Execution* yang diterapkan oleh Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeuh terhadap marketing pembiayaan, bapak Yanus menjelaskan bahwa sistem tersebut hanyalah sebuah alat yang cukup membantu dalam proses pencapaian target, disini lain pun *marketing* pembiayaan secara personal harus mampu membuka jaringan yang lebih luas serta menjalin komunikasi yang lebih intens kepada para pemilik developer maupun instansi bisnis dan pendidikan.

C. Pembahasan Temuan Penelitian

Menurut pandangan peneliti terhadap optimalisasi kinerja karyawan marketing pembiayaan melalui sistem Empat *Disciplines of Execution* (4DX) di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeuh sudah baik, karena dalam sistem ini terdapat 4 point yang wajib untuk dilakukan yakni :

1. Fokus terhadap target terpenting
2. Harus melakukan cara cara yang terprediksi dan dapat dikendalikan
3. Menggunakan papan skor sebagai motivasi bagi karyawan

4. Menciptakan irama akuntabilitas yang baik

**Tabel 4.1 Simulasi Sistem Empat *Disciplines of Execution* di BSM
KCP Cirendeu**

Target 30 Milyar/Bulan

Nama Marketing	Calling		Visiting		Closing		NAP	
	Komitmen	Realisasi	Komitmen	Realisasi	Komitmen	realisasi	Komitmen	Realisasi
Yanus Adi Siswanto	50		25		15		5	

Hot Leads		Pipline	
Nama Nasabah	Nama Marketing	Nama Nasabah	Nama Marketing

Calling	: Menelpon calon nasabah	NAP	: Nasabah yang sudah disetujui pembiayaannya
Visiting	: Mengunjungi/mendatangai calon nasabah	Hot Leads	: Prospek calon Nasabah
Closing	: Calon Nasabah yang sudah mengumpulkan berkas pengajuan pembiayaan	Pipline	: Nasabah yang sudah proses

Dari simulasi papan Sistem Empat Disciplines of Execution (4Dx) diatas memiliki kesesuaian dengan 4 prinsip dalam sitem 4Dx, yakni :

1. Fokus terhadap target terpenting

Target terpenting dari marketing pembiayaan yaitu harus mampu melakukan pencairan dana dala motif apapun (sesuai aturan perbankan syariah) sebesar 30 Milyar/bulan.

2. Harus melakukan cara cara yang terprediksi dan dapat dikendalikan

Menurut riwayat pencairan dana kepada nasabah, untuk mendapatkan 1 orang nasabah dalam satu bulan, maka karyawan marketing pembiayaan harus menelpon (*Calling*) 10 orang nasabah, kemudian mengunjungi (*Visiting*) 5 dari 10 orang nasabah yang ditelpon, kemudian 3 dari 5 orang nasabah yang dikunjungi, akan masuk ketahap (*Closing*) atau pengumpulan berkas, dan terakhir, dari 3 orang yang mengumpulkan berkas, maka akan ada 1 orang nasabah yang

diterima pengajuan pembiayaannya atau Nota Analisa Pembiayaan (NAP).

Berdasarkan riwayat tersebut, untuk dapat mencapai target 30 Milyar dalam satu bulan, maka marketing pembiayaan harus mendapatkan 5 orang nasabah dalam satu bulan dengan nominal 500juta/nasabah. Untuk mendapatkan 5 orang nasabah dalam satu bulan, maka marketing pembiayaan minimal marketing pembiayaan harus menelpon (*Calling*) 50 orang nasabah, kemudian 25 dari 50 yang ditelpon akan dikunjungi (*Visiting*) oleh marketing pembiayaan. Berikutnya 15 orang dari 25 yang dikunjungi akan masuk kedalam tahap (*Closing*) atau pengumpulan berkas pengajuan pembiayaan, dan yang terakhir 5 dari 15 orang yang mengumpulkan berkas akan diterima pengajuan pembiayaannya atau (NAP). Apabila waktu bekerja dalam satu bulan adalah 25 hari, maka seminimal mungkin karyawan marketing pembiayaan haru menelpon 2 orang nasabah/hari. Inilah yang dimaksud dengan cara cara yang terprediksi dan cara cara tersebut juga dibawah kendali penuh karyawan marketing pembiayaan.

3. Menggunakan papan skor yang memotivasi

Papan skor tersbut terdapat kolom komitmen dan realisasi, komitmen merupakan kesanggupan yang dinyatakan oleh karyawan marketing pembiayaan dalam satu bulan, sedangkan kolom realisasi merupakan hasil atau capaian yang telah didapat berdasarkan komitmen yang

telah dibuat, kolom realisasi tersebut akan diisi setiap satu minggu sekali.

4. Menciptakan irama akuntabilitas yang baik

Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu melakukan pelaporan kepada seluruh divisi berkaitan dengan kinerja dan target yang telah ditentukan setiap satu minggu sekali, pelaporan ini berisikan tentang penyampaian capaian, kemudian penyampaian hambatan, beserta dengan cara cara apa yang akan dilakukan untuk meminimlisir atau mencegah hambatan dan kendala tersebut. Dalam pelaporan ini juga, Bank Syairah Mandiri KCP Cirendeudeu juga memberikan apresiasi kepada setiap karyawan yang telah mencapai target per minggu.

Dari keempat point diatas telah diterapkan oleh Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu terhadap marketing pembiayaan, hal ini membuat marketing pembiayaan dapat lebih terarah dan fokus dalam menjalankan segala proses untuk mencapai targetnya, dimulai dari penyusunan rencana target nasabah, cara caranya untuk dapat bertemu dan menjalin komunikasi serta kerjasama dengan nasabah yang dimonitoring dengan papan skor, kemudian selalu diadakan evaluasi setiap 1 minggu sekali, untuk menyampaikan hasil minggu sebelumnya serta menyertakan rencana dan komitmen untuk minggu berikutnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan *marketing* pembiayaan di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu sudah sesuai dengan rencana yang telah disusun untuk mencapai target dari *marketing* pembiayaan, melalui berbagai cara seperti menjalin kerjasama dengan developer perumahan, instansi pendidikan dan para pebisnis di sekitar cirendeudeu. Kerjasama tersebut berfungsi untuk memposisikan bank sebagai intermediary dan penyedia dana untuk nasabah yang tidak memiliki dana cukup untuk membeli suatu barang seperti rumah, mobil dll. Selain cara cara diatas, kinerja karyawan marketing Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu juga dioptimalisasikan dengan sistem Empat *Disciplines of Execution* (4DX).

Optimalisasi yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu terhadap kinerja karyawan marketing pembiayaannya dengan menggunakan sistem Empat *Disciplines of Execution* (4DX) sudah baik dan dapat membantu secara optimal kinerja pencapaian target dari marketing pembiayaan, diawali dengan penetapan target yang diprioritaskan, kemudian menentukan cara acara efektif yang terprediksi dan dapat dikendalikan untuk dapat bertemu dan menjalin komunikasi

serta kerjasama dengan nasabah, yang diiringi dengan papan skor yang mampu memotivasi karyawan marketing pembiayaan, dilanjutkan dengan evaluasi mingguan untuk report progress dari perencanaan sebelumnya serta menentukan rencana untuk minggu berikutnya. Sistem Empat *Disciplines of Execution* membuat karyawan marketing pembiayaan bekerja lebih fokus terhadap target dan juga lebih terarah dalam proses pencapaian target targetnya.

B. Saran

1. Dihimbau untuk kinerja karyawan marketing pembiayaan Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu agar dapat menjalin kerjasama dengan seluruh sektor bisnis di Cirendeudeu baik itu perorangan maupun instansi.
2. Optimalisasi kinerja karyawan menggunakan sistem Empat *Disciplines of Execution* di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu sangatlah membantu dalam proses pencapaian target, hal ini dihimbau untuk dilakukan secara konsisten dan merata terhadap seluruh divisi yang berorientasi pada target.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Afif Fauzi. *Metodologi Penelitian*. Ciputat : Adelina Bersaudara. 2000.
- Al-arif, M. Nurianto. *Dasar-dasar Pemasaran Bank Syariah*. Bandung : Alfabeta. 2012.
- Apriyani, Endah. Kepala Cabang BSM KCP Cirendeu. *Wawancara Pribadi*. 10 Agustus 2018
- Ardhani, Haves dan Sri Hindah Pudjihastuti. “Optimalisasi Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang” *EkonomisBisnis*. 14 (2). 2013.
- Augustina, Dina Ayu. “Analisis Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karyawan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”. *Skripsi* pada Program Sarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Jakarta: t.d. 2015.
- BCA. 2017. “Mencapai Tujuan dengan Efektif dan Tepat”. [Online]. <https://karir.bca.co.id/informasi/mencapai-tujuan-dengan-tepat-dan-efisien> [.26 Agustus 2018].
- BSM. 2017. “Sejarah”. [Online]. <https://www.syariahmandiri.co.id> [13 September 2018].
- Darma, Safira Dwi. “Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kinerja sebagai Variabel Intervening pada Devisi SDI PT. BRI Syariah Kantor Pusat”. *Skripsi* pada Program Sarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Jakarta: t.d. 2016.
- Emzir. *Metodelogi Penelitian Kualitatif Analisis data*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada. 2010.
- Emzir. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta : Rajawali Pers. 2001.
- FAI UMJ. *Panduan Praktis Menulis Skripsi*. Cirendeu : PT Wahana Kordofa. 2018.
- Hamster Lucu. 2015. “Pengertian 4DX”. [Online]. <http://bangsajurnal.blogspot.com/2014/04/pengertian-4dx.html> [26 Agustus 2018].
- Hianoto. 2016. “Belajar 4 Disciplines of Execution”. [Online]. <https://Hianoto.net/belajar-4-Disciplines-of-Execution-4dx.html> [5 September 2018].
- Ismail. *Perbankan Syariah*. Jakarta : Kencana Predanamedia Group. 2014.
- Kasmir. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada. 2014.
- Kasmir. *Pemasaran Bank*. Jakarta : Kencana Media Group. 2010.

- Kaswan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu. 2018.
- KA Yuniar. 2017. “Optimalisasi Pengelolaan Zakat dan Efektifitas Amil dalam Peningkatan Perolehan Zakat, Infaq dan Shadaqah di Baznas TulungAgung” [Online]. <http://repo.iain.tulungagung.ac.id> [5 September 2018]
- Kolter, Philip. *Marketing Manajemen*. New Jersey : Prentice Hall. 2000.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya. 2000.
- Poerwadwaminta, W.J.S. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka. 1997.
- Ramadhan, Muhammad Syahrir. “Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di Bank Muamalat Cabang BSD”. *Skripsi* pada Program Sarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Jakarta: t.d. 2014
- Rohendy, Nurdin. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, Komunikasi Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan”. *Skripsi* pada Program Sarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Jakarta: t.d. 2013.
- Sawandi, dan Basrowi. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Rineka Cipta. 2016.
- Setiawan, Vigor Risqy. “Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kinerja Karyawa”. *Skripsi* pada Program Sarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Jakarta: t.d 2016.
- Sulfarid. “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Peningkatan Mutu Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Muamalat Indonesia Kantor Pusat”. *Skripsi* pada Program Sarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta. Jakarta: t.d. 2014.
- Susanto, AB dan Philip Kolter. *Manajemen Pemasaran Indonesia*. Jakarta : Salemba Empat. 2012.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Raja Grafindo Persada. 2007.
- Z, Wangsawidjaja. *Pembiayaan Bank Syariah*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama. 2012.



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

STATUS : BERAKREDITASI

Kampus FAI-UMJ, Jln. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan
Telepon/Fax (021) 7441887, Homepage : <http://fai.umj.ac.id/>
E-mail : faiumj@gmail.com. Kode Pos 15419

Nomor : *30* /F.6-UMJ/VII/2018
Lamp : 1 (satu) bundel
Hal : *Bimbingan Skripsi Mahasiswa*

Jakarta, 27 Syawal 1439 H
11 Juli 2018 M

Yth.
Bapak Drs. Anshori, M.A.
Dosen Pembimbing Skripsi
Fakultas Agama Islam UMJ
di
tempat

Assalamu'alaikum W.W.

Pimpinan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta mengharapkan kesediaan Bapak untuk menjadi pembimbing penulisan skripsi bagi mahasiswa :

Nama : RIZKY HIDAYATULLAH
Nomor Pokok : 2014570046
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah
Jenjang : Strata Satu (S1)
Judul : *Optimalisasi Kinerja Karyawan melalui Pelatihan ESQ Bank Syariah KCP UIN Jakarta.*

Bersama ini dilampirkan proposal penulisan skripsi yang masih bersifat sementara dan perlu penyempurnaan. Kami mengharapkan agar proses bimbingan dapat diselesaikan paling lama 6 (enam) bulan.

Demikian, atas perhatian dan kerjasama yang baik Bapak kami ucapkan terimakasih.

Wabillahitaufig Walhidayah
Wassalamu'alaikum W.W.

Wakil Dekan I,
Drs. Tajudin, M.A.

Tembusan:

4. Yth. Dekan (Sebagai Laporan)
5. Yth. Ketua Program Studi MPS
6. Arsip



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Kampus UMJ Jl. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan
Telp. (021) 7441887, Fax. : (021) 74709269 Kode Pos 15419

LEMBAR KONSULTASI PENULISAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : RIZKY HIDAYATULLAH
No. Pokok : 2014570046
Judul Skripsi : *Optimalisasi Kinerja Karyawan melalui Pelatihan ESQ Bank Syariah KCP UIN Jakarta*
Pembimbing : Bapak Drs. Anshori, M.A.
Tgl. Berakhir : 11 Juli 2018 s.d. 11 Januari 2019

No.	Tanggal	Topik Permasalahan	Saran-saran	Paraf Pembimbing
23/2018 17		Proposal	- Ganti judul - perubahan out line	
4/19	2018	Bab I Bab II	- perbaiki - lanjut ke Bab III	
7/19	2018	Bab I Bab III	- Perbaiki Wawancara Lengkapi Penelitian	
14/19	2018	Skripsi	- Tambah pustaka - Kembangkan & seder.	

No.	Tanggal	Topik Permasalahan	Saran-saran	Paraf Pembimbing
	18/2018 19		- Selesai - Daftar ujian skripsi, sepro	

Catatan : 1. Lembar konsultasi ini agar dibawa dan diserahkan/diminta paraf dari pembimbing setiap konsultasi.

2. Topik permasalahan diisi oleh mahasiswa yang bersangkutan.

3. Lembar konsultasi ini harus diserahkan ke Fakultas ketika melakukan pendaftaran ujian skripsi.



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
FAKULTAS AGAMA ISLAM**

STATUS : BERAKREDITASI

Kampus FAI-UMJ, Jln. KH. Ahmad Dahlan Ciputat, Jakarta Selatan
Telepon/Fax (021) 7441887, Homepage : <http://fai.umj.ac.id/>
E-mail : faiumj@gmail.com. Kode Pos 15419

Nomor : 57/F.6.1-UMJ/IX/2018
Hal : Permohonan Riset/Penelitian

Jakarta, 26 Dzulhijjah 1439 H
07 September 2018 M

Kepada Yth.
Bank Syariah Mandiri KCP Cirende
Jl. Cirende Raya No.29 F, Rt.14/3, Cirende Ciputat, Tangerang Selatan
di
tempat

Assalamu'alaikum W. W.

Pimpinan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Jakarta mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu agar mahasiswa kami:

Nama : RIZKY HIDAYATULLAH
Nomor Pokok : 2014570046
Tempat Tgl/Lahir : Bogor, 6 November 1996
Program Studi : Manajemen Perbankan Syariah
Jenjang : Strata Satu (SI)
No. HP : 085885038854

diperkenankan untuk melaksanakan riset/penelitian di tempat yang Bapak/Ibu pimpin. Penelitian/riset tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi yang berjudul:

"Optimalisasi Kinerja Karyawan Marketing Pembiayaan melalui Sistem 4 Disciplines of Execution (4DX) Bank Syariah Mandiri KCP Cirende, Tangerang Selatan "

Demikian, atas perhatian dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu kami mengucapkan terimakasih.

*Wabillahittaufiq walhidayah
Wassalamu'alaikum W. W.*



Tembusan:
1. Yth. Dekan (Sebagai Laporan)
2. Arsip

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No.20/096-3/363

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Endah Apriyani
Jabatan : Branch Manager

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Rizky Hidayatullah
NPM : 2014570046
Fakultas/Jurusan : Manajemen Perbankan Syariah
Universitas : Universitas Muhammadiyah Jakarta

Adalah benar telah melakukan penelitian dalam rangka penulisan skripsinya yang berjudul "Optimalisasi Kinerja Karyawan Marketing Pembiayaan melalui system Empat Disciplines of Execution di Bank Syariah Mandiri KCP Cirende" pada tanggal 13 September 2018.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 18 September 2018
PT Bank Syariah Mandiri
KCP Tangerang Cirende



Endah Apriyani

Branch Manager

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimana sejarah singkat berdirinya Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu ?
2. Bagaimana struktur Organisasi di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu ?
3. Apa visi dan misi Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu ?
4. Berapa jumlah karyawan di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu ?
5. Berapa jumlah devisi di Bank Syariah Mandiri KCP Cirendeudeu ?
6. Apa saja program yang telah direncanakan oleh devisi marketing pembiayaan ?
7. Apakah devisi marketing pembiayaan menerapkan sistem Empat Disclipines of Execution (4DX) dalam proses menjalankan programnya ?
8. Bagaimana mekanisme penerapan sistem Empat Disclipines of Execution (4DX) tersebut ?
9. Apa saja target yang ingin dicapai oleh devisi marketing pembiayaan ?
10. Apakah ada target yang mendorong kinerja karyawan devisi marketing dengan sistem Empat Disclipines of Execution (4DX) ?
11. Apa saja kiat-kiat yang dilakukan untuk mencapai target tersebut ?
12. Apakah ada hambatan dalam proses pencapaian target tersebut ?
13. Faktor apa saja yang menjadi penghambat devisi marketing pembiayaan dalam mencapai target target tersebut ?
14. Bagaimana cara mengatasi hambatan-hambatan tersebut ?
15. Bagaimana hasil dan Evaluasi dari sistem Empat Disclipines of Execution (4DX) terhadap pencapaian target marketing pembiayaan ?

FOTO WAWANCARA



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA DIRI

1. Nama : Rizky Hidayatullah
2. TTL : Bogor, 06 November 1996
3. Alamat Domosili : Jl. Kemiri VI Rt 002/011 Pondok Cabe Udik
Pamulang – Tangerang Selatan
4. Email : rizkyhdayatullah18@gmail.com
5. No Hp : 085885038854
6. Agama : Islam
7. Status : Belum Nikah / Mahasisiwa
8. Nama Ortu :
Ayah : Mudiwan
Ibu : Sunarti Purnamasari
Anakke : 1 (Satu) dari 2 bersaudara



RIWAYAT PENDIDIKAN

No	Pendidikan	Jenis	Tahun Lulus
1.	SD Negeri 02 Pondok Cabe Udik	Formal	2008
2.	MTs Negeri Parung	Formal	2011
3.	SMK Negeri 02 Kota Depok	Formal	2014
4.	UMJ "ManagemenPerbankan Syariah"	Formal	2014-Sekarang

PENGALAMAN ORGANISASI

No	Nama Organisasi	Jabatan	Periode
1.	Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah	Sekbid	2015

	FAI	Organisasi	
2.	Himpunan Mahasiswa Perbankan Syariah	Staff Ahli Litbang	2015
3.	Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah FAI	Ketua Umum	2016
4.	Badan Perwakilan Mahasiswa FAI	Komisi Legislasi	2016
5.	Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Cirende	Sekbid Organisasi	2017

RIWAYAT PELATIHAN

No	Nama Organisasi	Tahun
1.	Latihan Dasar Kepemimpinan Siswa MTs Negeri Parung	2012
2.	Latihan Dasar Kepemimpinan Mahasiswa	2014
3.	Darul Arqam Dasar	2014
4.	Cadre Training Mubaligh	2015
5.	Cadre Training Organization	2015
6.	Latihan Instruktur Dasar	2016
7.	Darul Arqom Madya	2017

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya sebagai bahan pertimbangan Bapak/Ibu, Atas perhatian dan kerjasamanya saya ucapkanterimakasih.

Hormat Saya

Rizky Hiidayatullah