

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Sejarah Perbankan Syariah di Indonesia**

##### **1. Sejarah Perbankan Syariah**

Pengembangan sistem perbankan syariah di Indonesia dilakukan dalam kerangka dual-banking system atau sistem perbankan ganda dalam kerangka Arsitektur Perbankan Indonesia (API), untuk menghadirkan alternatif jasa perbankan yang semakin lengkap kepada masyarakat Indonesia. Secara bersama-sama, sistem perbankan syariah dan perbankan konvensional secara sinergis mendukung mobilisasi dana masyarakat secara lebih luas untuk meningkatkan kemampuan pembiayaan bagi sektor-sektor perekonomian nasional.

Karakteristik sistem perbankan syariah yang beroperasi berdasarkan prinsip bagi hasil memberikan alternatif sistem perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan bank, serta menonjolkan aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi yang beretika, mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi, dan menghindari kegiatan spekulatif dalam bertransaksi keuangan. Dengan menyediakan beragam produk serta layanan jasa perbankan yang beragam dengan skema keuangan yang lebih bervariasi, perbankan syariah menjadi alternatif sistem

perbankan yang kredibel dan dapat dinikmati oleh seluruh golongan masyarakat Indonesia tanpa terkecuali.

Dalam konteks pengelolaan perekonomian makro, meluasnya penggunaan berbagai produk dan instrumen keuangan syariah akan dapat merekatkan hubungan antara sektor keuangan dengan sektor riil serta menciptakan harmonisasi di antara kedua sektor tersebut. Semakin meluasnya penggunaan produk dan instrumen syariah disamping akan mendukung kegiatan keuangan dan bisnis masyarakat juga akan mengurangi transaksi-transaksi yang bersifat spekulatif, sehingga mendukung stabilitas sistem keuangan secara keseluruhan, yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian kestabilan harga jangka menengah-panjang.

Dengan telah diberlakukannya Undang-Undang No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah yang terbit tanggal 16 Juli 2008, maka pengembangan industri perbankan syariah nasional semakin memiliki landasan hukum yang memadai dan akan mendorong pertumbuhannya secara lebih cepat lagi. Dengan progres perkembangannya yang impresif, yang mencapai rata-rata pertumbuhan aset lebih dari 65% pertahun dalam lima tahun terakhir, maka diharapkan peran industri perbankan syariah dalam mendukung perekonomian nasional akan semakin signifikan.

## 2. Perkembangan Perbankan Syariah

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia telah menjadi tolak ukur keberhasilan eksistensi ekonomi syariah. Bank Muamalat sebagai Bank syariah pertama dan menjadi pioner bagi bank syariah lainnya telah lebih dahulu menerapkan sistem ini ditengah menjamurnya bank-bank konvensional. Krisis moneter yang terjadi pada tahun 1998 telah menenggelamkan bank-bank konvensional dan banyak yang dilikuidasi kerana kegagalan sistem bunganya. Sementara perbankan yang menerapkan sistem syariah dapat tetap eksis dan mampu bertahan.

Tidak hanya itu, di tengah-tengah krisis keuangan global yang melanda dunia pada penghujung akhir tahun 2008, lembaga keuangan syariah kembali membuktikan daya tahannya dari terpaan krisis. Lembaga-lembaga keuangan syariah tetap stabil dan memberikan keuntungan, kenyamanan serta keamanan bagi para pemegang sahamnya, pemegang surat berharga, peminjam dan para penyimpan dana di bank-bank syariah.

Hal ini dapat dibuktikan dari keberhasilan Bank Muamalat melewati krisis yang terjadi pada tahun 1998 dengan menunjukkan kinerja yang semakin meningkat dan tidak menerima sepersen pun bantuan dari pemerintah dan pada krisis keuangan tahun 2008, bank Muamalat bahkan mampu memperoleh laba Rp. 300 miliar lebih.

Perbankan syariah sebenarnya dapat menggunakan momentum ini untuk menunjukkan bahwa perbankan syariah benar-benar tahan dan kebal krisis dan mampu tumbuh dengan signifikan. Oleh karena itu perlu langkah-langkah strategi untuk merealisasikannya,

Langkah strategi pengembangan perbankan syariah yang telah di upayakan adalah pemberian izin kepada bank umum konvensional untuk membuka kantor cabang Unit Usaha Syariah (UUS) atau konversi sebuah bank konvensional menjadi bank syariah. Langkah strategis ini merupakan respon dan inisiatif dari perubahan undang-undang perbankan no. 10 tahun 1998. Undang-undang pengganti UU no.7 tahun 1998 tersebut mengatur dengan jelas landasan hukum dan jenis-jenis usaha yang dapat dioperasikan dan diimplementasikan oleh bank syariah.

**Tabel 1.1**  
**Perkembangan Bank Syariah Indonesia**

Perkembangan Bank Syariah Indonesia								
Indikasi	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	KP/UUS	KP/UUS	KP/UUS	KP/UUS	KP/UUS	KP/UUS	KP/UUS	KP/UUS
BUS	3	3	3	5	6	11	11	11
UUS	19	20	25	27	25	23	23	24
BPRS	95	105	114	131	139	150	153	155

Sumber: BI, Statistik Perbankan Syariah (2012)

Keterangan :

BUS	: Bank Umum Syariah
UUS	: Unit Usaha Syariah
BPRS	: Bank Perkreditan Rakyat Syariah
KP/UUS	: Kantor Pusat/Unit Usaha Syariah

Tabel 1.1 menunjukkan perkembangan perbankan syariah berdasarkan laporan tahunan BI 2011 (Januari 2012). secara kuantitas, pencapaian perbankan syariah sungguh membanggakan dan terus mengalami peningkatan dalam jumlah bank. Jika pada tahun 2005 hanya ada tiga Bank Umum Syariah dan 95 Bank Perkreditan Rakyat Syariah, maka pada Januari 2012 (berdasarkan data Statistik Perbankan Syariah yang dipublikasikan oleh Bank Indonesia) jumlah bank syariah telah mencapai 35 unit yang terdiri atas 11 Bank Umum Syariah dan 24 Unit Usaha Syariah. Selain itu, jumlah Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) telah mencapai 155 unit pada periode yang sama.

**Tabel 1.2**  
**Indikator Utama Perbankan Syariah**

Indikator Utama Perbankan Syariah (Dalam Milyar Rupiah)							
Indikasi	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aset	7.945	15.210	20.880	28.722	36.537	49.555	66.090
DPK	5.725	11.718	15.584	20.672	28.011	36.852	52.271
Pembiayaan	5.561	11.324	15.270	20.445	27.944	38.198	46.886
FDR	97,14%	96,64%	97,76%	98,90%	99,76%	103,65%	89,70%
NPF	2,34%	2,38%	2,82%	4,75%	4,07%	3,95%	4,01%

Sumber: BI, Statistik Perbankan Syariah (2012)

Tabel 1.2 menunjukkan perkembangan terakhir indikasi-indikasi perbankan syariah. Perkembangan asset perbankan syariah meningkat sangat signifikan dari akhir tahun 2011 sampai dengan akhir tahun 2012 sebesar lebih dari 33.37 persen. Penghimpunan dana dan pembiayaan mencapai peningkatan sebesar 41.84 dan 22.74 persen.

Jika dilihat dari rasio pembiayaan yang disalurkan dengan besarnya dana pihak ketiga (DPK) yang dinyatakan dengan nilai *Financing to Deposit Ratio* (FDR), maka bank syariah memiliki rata-rata FDR sebesar 97.65 persen. Berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya dan tahun sesudahnya, pada tahun 2010 *Financing to Defosit Ratio* perbankan syariah lebih dari 100 %. Tingginya tingkat FDR tersebut karena pembiayaan yang disalurkan selama bulan maret sampai November 2010 lebih besar dari Dana Pihak ketiga.

Yang perlu dicatat di sini adalah, meskipun pembiayaan yang disalurkan lebih besar dari DPK, tetapi tingkat kegagalan bayar atau yang dinyatakan dalam *Non Performing Financing* (NPF) ternyata lebih sedikit dari periode tahun 2006-2007, yakni hanya sebesar 3.95%, masih dibawah batas ketentuan minimal sebesar 5 persen. Artinya bank syariah betul betul menjalankan fungsinya sebagai lembaga *intermediasi* keuangan dengan tidak mengabaikan prinsip kehati-hatian. Selain itu juga, secara keseluruhan perbankan syariah relatif lebih sehat. Statistik Perbankan Syariah (SPS) merupakan media publikasi yang menyediakan informasi mengenai data perbankan syariah di Indonesia. Surat Keputusan (SK) ini diterbitkan setiap bulan oleh Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia dan disusun untuk memenuhi kebutuhan internal Bank Indonesia dan kebutuhan pihak eksternal mengenai kegiatan perbankan syariah beserta perkembangannya.

## **B. Sejarah dan Perkembangan BNI Syariah**

### **1. Sejarah BNI Syariah**

Sistem Syariah yang terbukti dapat bertahan dalam tempasan krisis moneter 1997, menyakinkan masyarakat bahwa sistem tersebut kokoh dan mampu menjawab kebutuhan perbankan yang transparan. Berdasarkan hal itu dan mengacu pada UU No. 10 Tahun 1998,

mulailah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) merintis Divisi Usaha Syariah.

BNI Syariah merupakan salah satu usaha BNI untuk melayani nasabah yang menginginkan sistem perbankan yang berdasarkan prinsip syariat Islam. BNI Syariah dioperasikan dengan pembukuan terpisah, namun tidak mengurangi fasilitas pelayanan yang ada di Bank. Beberapa hal yang melatar belakangi terbentuknya BNI Syariah adalah sebagai berikut :

- a. Data survey MUI mengatakan bahwa 30% masyarakat indonesia menolak adanya sistem bunga.
- b. Landasan operasional perbankan syariah sudah kuat.
- c. Persaingan masih terbatas.
- d. Hasil survei BNI bahwa respon dan kepercayaan yang besar masyarakat atas kehadiran Bank Syariah.
- e. Menyediakan layanan perbankan yang lengkap (mewujudkan BNI sebagai *Universal Banking*).

Modal awal BNI Syariah pada hakekatnya adalah modal pemerintah RI yang berasal dari penyisihan modal BNI (secara keseluruhan, sehingga dalam pengoperasiannya modal terpisah dari Bank Konvensional).

Berawal dari 5 kantor Cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin yang mulai beroperasi tanggal 29



april 2000, kini BNI Syariah memiliki lebih dari 20 Cabang di seluruh Indonesia. Untuk memperluas layanan pada masyarakat, masing-masing kantor cabang utama tersebut membuka Kantor-Kantor Cabang Pembantu Syariah (KCPS), sehingga keseluruhan kantor cabang syariah sampai tahun 2007 berjumlah 54 unit, pastinya saat ini sudah meningkat banyak lagi.

Selanjutnya berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No. 8/3/PBI/2006 tentang pemberian izin bagi kantor cabang Bank Konvensional yang memiliki unit usaha syariah untuk melayani pembukuan rekening produk dana syariah, BNI Syariah merespon ketentuan ini dengan cara bersinergi dengan cabang konvensional guna melakukan *office channelling*. Hingga saat ini outlet layanan syariah pada kantor cabang konvensional berjumlah 636 outlet.

## 2. Perkembangan BNI Syariah

Sistem yang diterapkan BNI saat ini adalah konsep *Dual Banking System*, artinya suatu sistem yang sudah menjadi kebijakan untuk menjalankan dua sistem secara bersamaan, berdampingan dan saling bersinergi, baik operasional BNI Cabang Konvensional maupun cabang Syariah. Secara struktural cabang konvensional dan cabang syariah satu direksi yaitu direktur ritel sehingga kebijakan-kebijakan sering mengadopsi dari kebijakan konvensional, padahal kebijakan

pada konvensional belum tentu tepat diterapkan pada Operasional Bank Syariah khususnya mengenai pemberian kredit atau pembiayaan.

Inilah sebuah konsekuensi konsep *Dual Banking System* yang memiliki keuntungan dan kelemahannya. Keuntungannya, misalnya jaringan luas, teknologi handal, modal relatif lebih murah. Sedangkan kelemahannya, diantaranya kebijakan-kebijakan yang diterapkan masih mengandung unsur-unsur konvensional terutama pada pemberian segmen penyaluran dana.

Dalam memberikan kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi Indonesia, BNI senantiasa berpijak pada idealisme dan falsafah yang telah dianutnya selama ini. Hal ini tercermin pada logo Bank BNI, bahtera berlayar mengarungi samudera. Bahtera berlayar di tengah samudera merefleksikan harapan, sekaligus perlindungan dan penolong, yaitu suatu fungsi yang diemban oleh BNI dalam menjalankan perannya di kancah perbankan Indonesia. Sementara itu ketangguhan, ketabahan, dan keberanian awak bahtera dalam menghadapi setiap kendala mencerminkan nilai-nilai dasar yang dianut oleh seluruh pegawai BNI.

### 3. Visi, Misi dan Tujuan BNI Syariah

#### a. Visi BNI Syariah

“Menjadi Bank Syariah yang unggul dalam layanan dan kinerja sesuai dengan kaidah serta *Insya Allah* membawa berkah”.

b. Misi BNI Syariah

“Secara *istiqamah* melaksanakan amanah untuk memaksimalkan kinerja dan layanan perbankan dan jasa keuangan syariah sehingga dapat menjadi Bank Syariah kebanggaan anak negeri”.

c. Tujuan BNI Syariah

Sedangkan tujuan yang ingin diperoleh oleh BNI Syariah adalah:

- Melaksanakan operasional perbankan sesuai dengan syariah Islam.
- Memberi mutu layanan yang unggul kepada nasabah dengan sistem *front end* dan otomatisasi *online*.
- Meningkatkan kualitas aktiva produktif dengan portofolio bisnis terutama segmen pasar usaha kecil dan menengah.
- Memberikan kontribusi keuntungan yang nyata terhadap laba BNI secara keseluruhan.

**C. Sejarah Perkembangan Syariah Mandiri**

Krisis moneter dan ekonomi sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis politik nasional telah membawa dampak besar dalam perekonomian nasional. Krisis tersebut telah mengakibatkan perbankan Indonesia yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami kesulitan yang sangat parah. Keadaan tersebut menyebabkan pemerintah Indonesia terpaksa

mengambil tindakan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.

Salah satu bank konvensional, PT Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi terkena dampak krisis moneter 1997-1998. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya *merger* dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing. Apada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (*merger*) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exin, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999.

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

Tim Pengembang Perbankan Syariah 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 Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri.

PT Bank Syariah Mandiri secara resmi memulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999, Bank ini hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya.

Pada tanggal 25 Oktober 1999, Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 1/24/KEP.BI/1999, telah memberikan izin perubahan kegiatan usaha konvensional menjadi kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah kepada PT Bank Susila Bakti, selanjutnya dengan Surat Keputusan Deputy Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DSG/1999 tanggal 25 Oktober 1999, Bank Indonesia telah menyetujui perubahan nama PT Bank Syariah Mandiri hadir sebagai bank yang mengkombinasikan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan PT Bank Syariah Mandiri sebagai alternatif jasa perbankan di Indonesia.

#### 1. Visi, Misi dan Tujuan Syariah Mandiri

##### a. Visi Syariah Mandiri

Menjadi Bank syariah terpercaya pilihan mitra usaha

#### b. Misi Syariah Mandiri

- Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan
- Mengutamakan penghimpunan dana konsumen dan penyalur pembiayaan pada segmen UMKM.
- Merekrut dan mengembangkan pegawai profesional dalam lingkungan kerja yang sehat
- Mengembangkan nilai-nilai syariah universal
- Menyelenggarakan operasi bank sesuai standar perbankan yang sehat

#### c. Tujuan Syariah Mandiri

Sejak berdirinya, bank mandiri telah bekerja keras untuk menciptakan tim manajemen yang kuat dan profesional yang bekerja berlandaskan pada prinsip-prinsip good corporate governance yang telah diakui secara internasional.

### **D. Manajemen Perbankan Syariah**

Kedudukan tertinggi adalah terletak pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kemudian dalam pelaksanaannya dilakukan oleh Unit Usaha Syariah (UUS) dengan adanya pengawasan dari Dewan Pengawas Syariah (DPS). Uraian terhadap masing-masing jabatan dituangkan dalam sebuah Buku Pedoman Perusahaan (BPP). Dalam BPP tersebut telah dijelaskan secara rinci

mengenai ikhtisar jabatan dan tanggungjawab dari masing-masing jabatan tersebut.

Untuk lebih jelasnya akan diuraikan ikhtisar dari masing-masing jabatan tersebut, sebagai berikut:

1. Dewan Pengawas Syariah (DPS)

DPS dijabat oleh dua orang yang merupakan badan independen yang ditempatkan oleh Dewan Pengawas Nasional(DSN) pada Bank. Anggota DPS terdiri dari pakar ekonomi syariah, muamalah dan juga memiliki pengetahuan umum di bidang perbankan. Persyaratan anaggota DPS di tetapkan oleh DSN. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari DPS wajib mengikuti fatwa DSN yang merupakan otoritas tertinggi dalam mengeluarkan fatwa mengenai kesesuaian produk dan jasa Bank dengan ketentuan dan prinsip syariah.

Tugas utama DPS adalah mengawasi kegiatan usaha Bank Syariah agar tidak menyimpang dari kebutuhan dan prinsip syariah yang telah diterapkan oleh DSN. Selainitu juga mempunyai tugas-tugas yang lain sebagai berikut:

- a. Memberikan nasehat dan saran kepada direksi, pimpinan Unit Usaha Syariah (UUS) dan pimpinan kantor cabang mengenai hal-hal yang berkaitan dengan aspek-aspek syariah dan operasionalnya.

- b. Menjadi mediator dalam mengkomunikasikan usul dan saran pengembangan produk dan jasa yang memerlukan kajian dan fatwa dari DPS.
- c. Memberikan laporan kegiatan usaha dan pengembangan usaha kepada DSN.

## 2. Unit Usaha Syariah (UUS)

Kantor Cabang Syariah (KCS) merupakan unit yang memiliki karakteristik kegiatan yang berbeda serta mempunyai pencacatan dan pembukuan yang terpisah dari Kantor Cabang Konvensional (KCK). Oleh karena itu, dibutuhkan suatu unit kerja khusus yang disebut Unit Usaha Syariah (UUS) yang berfungsi sebagai kantor induk dari seluruh kantor cabang syariah. Bagi BMI, UUS ini berada dibawah *Strategic Business Rittel*.

Secara umum tugas UUS adalah sebagai berikut:

- a. Mengatur dan mengawasi seluruh kegiatan KCS.
- b. Melaksanakan fungsi *treasury* dalam rangka pengelolaan dan penempatan yang bersumberdari Kantor-kantor Cabang Syariah.
- c. Menyusun laporan keuangan konsolidasi dari Kantor-kantor Cabang Syariah.
- d. Melakukan tugas penata usahaan laporan keuangan Kantor-kantor Cabang Syariah.



### 3. Pengelolaan Pengembangan Bisnis Syariah

Pengelolaan pengembangan bisnis syariah mempunyai tugas yaitu:

- a. Melakukan pengembangan produk dan jasa BNI Syariah.
- b. Membantu sistem dan prosedur operasional sesuai prinsip serta bekerjasama dengan DPS.
- c. Menunjang perkembangan sistem cabang syariah.

### 4. Pengelolaan *Treasury and Investment*

Pengelolaan *treasury and investment* memiliki tugas sebagai berikut:

- a. Melaksanakan fungsi *treasury* dalam rangka penempatan dana usaha Bank Syariah.
- b. Mengelola bisnis internasional usaha syariah yang berhubungan dengan koresponden.

### 5. Pengelolaan Penunjang Bisnis Syariah

Untuk mengoptimalkan *idle* dana cabang syariah maka dibentuk pengelolaan penunjang bisnis syariah yang memiliki tugas sebagai berikut:

- a. Menunjang penyediaan logistik dan material cabang syariah.
- b. Mengelola kebijakan manajemen sumber dana cabang syariah.
- c. Mengkoordinasi pengelolaan anggaran usaha syariah.
- d. Mengelola sistem akuntansi dan pembukuan keuangan usaha syariah.

- e. Menyusun laporan keuangan usaha syariah bekerjasama dengan pengendalian keuangan.
  - f. Menunjang pengelolaan sistem teknologi usaha syariah bekerjasama dengan bagian teknologi.
6. **Pengelolaan Penyeliaan Bisnis Syariah**

Pengelolaan penyeliaan bisnis syariah bertugas mengkoordinasi dan membina Kantor-kantor Cabang Syariah.

7. **Pimpinan kantor Cabang Syariah (KCS)**

Pimpinan Kantor Cabang Syariah mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Memimpin segala kegiatan KCS.
  - b. Meyusun arahan kerja bagi aparat KCS.
  - c. Menentukan kebijakan umum BNI Syariah Cabang Yogyakarta sesuai dengan tujuan baik.
  - d. Mengendalikan dan mengawasi proses harian dan manajemen Bank.
8. **Unit Kontrol Intern Syariah**

Unit kontrol intern syariah mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Membantu pimpinan cabang dalam mengendalikan atau mengawasi proses kegiatan harian dan menejemen cabang.
- b. Mengelola seluruh Buku Pedoman Perusahaan (BPP).

- c. Mendistribusikan surat masuk yang berkaitan dengan ketentuan tentang pelaksanaan suatu transaksi atau aktivitas.
- d. Melakukan pemeriksaan terhadap administrasi keuangan.

Unit pelayanan nasabah mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Melayani informasi mengenai produk jasa dalam maupun luar negeri.
- b. Melayani semua jasa transaksi kas tunai dan pemindahan.
- c. Melayani kegiatan eksternal *payment point* Kantor Kas dan Cabang Pembantu.
- d. Mengelola kas besar dan kas ATM.
- e. Mengelola transaksi Giro, Tabungan Deposito dan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK).
- f. Melayani transaksi jasa dalam negeri (tunai, pemindahan dan kliring).
- g. Melayani nasabah inti dan *custodian*.
- h. Mengelola kegiatan *payment agent* dan DPLK.
- i. Melayani penerbitan *card plus* (ATM) dan kartu kredit.
- j. Membuat laporan ke Bank Indonesia (BI) dan Kantor Pembendaharaan dan Kas Negara (KPKN).

#### 9. Unit Operasional

Unit operasional mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Mengelola administrasi pembiayaan.

- b. Mengelola proses pemberian pembiayaan.
- c. Mengelola penerbitan jaminan Bank.
- d. Mengelola sistem otomatisasi di cabang dan cabang pembantu.
- e. Mengelola *out put*/laporan harian dan sistem nasabah dan rekening keuangan cabang.
- f. Memantau dan mengendalikan likuiditas cabang.
- g. Mengelola *book office* transaksi delegasi pembiayaan.
- h. Mengelola daftar hitam atau cek kosong.
- i. Mengelola komunikasi cabang.
- j. Mengelola administrasi keuangan, laporan cabang, masalah administrasi dalam dan luar negeri, dan administrasi umum.
- k. Mengelola masalah kepegawaian.
- l. Mengelola masalah *logistik*.

#### 10. Unit Pemasaran Bisnis

Unit Pemasaran Bisnis mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Memasarkan produk jasa perbankan kepada nasabah dan calon nasabah.
- b. Memperbanyak penjualan silang (*cross selling*) kepada nasabah dan calon nasabah.
- c. Mengelola permohonan pembiayaan.
- d. Melakukan pemantauan/*kolektabilitas* nasabah.
- e. Melakukan penyelamatan/penyelesaian pembiayaan yang bermasalah.

- f. Memantau kantor besar, wilayah, cabang lain di bidang pemasaran bisnis.
- g. Melayani dan mengembangkan hubungan dengan nasabah.
- h. Melakukan penelitian potensi ekonomi daerah.

#### E. Hasil Penyebaran Kuesioner

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan maka diperoleh data sebagaimana terlihat dalam tabel berikut, menunjukkan jumlah populasi dan tingkat pengembalian kuesioner.

**Tabel 4.5**  
**Jumlah Populasi dan**  
**Tingkat Pengembalian Kuesioner**

Keterangan	Jumlah
Total penyebaran	41
Total pengembalian	41
Jumlah yang tidak kembali	0
Tingkat pengembalian (41x100:41)	100%
Jumlah responden	41
Total kuesioner yang tidak dapat diolah	0
Total kuesioner yang dapat diolah	41

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa dari 41 kuesioner yang disebarkan kepada responden, 41 kuesioner yang dapat diolah.

Sehingga *respon rate* sebanyak 100 persen (41x100:41).

## F. Karakteristik Responden

### 1. Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.6**  
**Karakteristik Responden**  
**Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Laki-laki	15	36,58%
Perempuan	26	63,42%
<b>Jumlah</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa berdasarkan jenis kelamin, responden penelitian mayoritas adalah Perempuan yaitu sebanyak 26 orang (63,42%), sedangkan responden Laki-laki 15 orang (36,58%).

### 2. Berdasarkan Jabatan

**Tabel 4.7**  
**Karakteristik Responden**  
**Berdasarkan Jabatan**

<b>Jabatan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Administrasi Kredit	5	12,20%
Keuangan dan Umum	3	7,31%
Pembiayaan	19	46,34%
Pelayanan Nasabah	14	34,15%
<b>Jumlah</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa berdasarkan jabatan, responden penelitian mayoritas adalah sebagai pengelola pembiayaan yaitu sebesar 46,34%, sedangkan yang paling sedikit adalah bagian Keuangan dan Umum yaitu sebesar 7,31%.

### 3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.8**  
**Karakteristik Responden**  
**Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
SMK	1	2,44%
D3	3	7,32%
S1	37	90,24%
<b>Jumlah</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa berdasarkan tingkat pendidikan, responden penelitian mayoritas adalah lulusan S1 yaitu 37 orang (90,24%), sedangkan tingkat pendidikan yang paling sedikit adalah lulusan SMK, yaitu 1 orang (2,44%).

### 4. Berdasarkan Usia

**Tabel 4.9**  
**Karakteristik Responden**  
**Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Di bawah 25 tahun	22	53,66%
25-29 tahun	14	34,15%
Di atas 29 tahun	5	12,19%
<b>Jumlah</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Sumber : Dat Primer Diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa berdasarkan usia, responden penelitian mayoritas adalah antara dibawah 25 tahun (53,66%), sedangkan untuk usia yang paling sedikit adalah diatas 29 tahun (12,19%).

## 5. Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.10**  
**Karakteristik Responden**  
**Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Di bawah 5 tahun	37	90,24%
5-10 tahun	4	9,76%
Di atas 20 tahun	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa berdasarkan lama bekerja responden penelitian mayoritas bekerja di bawah 5 tahun (90,24%), sedangkan untuk yang paling sedikit bekerja antara 5-10 tahun (9,76%).

## G. Uji Kualitas Instrumen

### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan Corrected Item-Total Correlation. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17,0 for Windows untuk mengetahui apakah variabel yang diuji valid atau tidak. Uji validasi tersebut dikatakan valid jika batas nilai korelasi di atas 0,30. Sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian. Berdasarkan hasil yang diperoleh, maka terdapat hasil penelitian ini sebagai berikut:



**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan**

**Item-Total statistics**

	Corrected Item-Total correlation	Sig. (2-tailed)	keterangan
Kinerja 1	0,521	0,000	Valid
Kinerja 2	0,545	0,003	Valid
Kinerja 3	0,324	0,039	Valid
Kinerja 4	0,370	0,017	Valid
Kinerja 5	0,379	0,014	Valid
Kinerja 6	0,645	0,000	Valid
Kinerja 7	0,373	0,016	Valid
Kinerja 8	0,354	0,023	Valid
Kinerja 9	0,480	0,001	Valid
Kinerja 10	0,542	0,000	Valid
Kinerja 11	0,709	0,000	Valid
Kinerja 12	0,450	0,003	Valid
Kinerja 13	0,472	0,002	Valid
Kinerja 14	0,395	0,011	Valid
Kinerja 15	0,546	0,000	Valid
Kinerja 16	0,555	0,000	Valid

Berdasarkan Corrected Item-Total Correlation, semua nilai butir pertanyaan di atas 0,308 yang berarti butir pertanyaan 1 sampai 16 dikatakan valid sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan**

**Item-Total Statistic**

	Corrected Item-Total correlation	Sig. (2-tailed)	keterangan
Kepemimpinan 1	0,746	0,000	Valid
Kepemimpinan 2	0,839	0,000	Valid
Kepemimpinan 3	0,870	0,000	Valid
Kepemimpinan 4	0,767	0,000	Valid
Kepemimpinan 5	0,770	0,000	Valid
Kepemimpinan 6	0,806	0,000	Valid
Kepemimpinan 7	0,838	0,000	Valid
Kepemimpinan 8	0,804	0,000	Valid
Kepemimpinan 9	0,854	0,000	Valid
Kepemimpinan 10	0,863	0,000	Valid
Kepemimpinan 11	0,753	0,000	Valid
Kepemimpinan 12	0,622	0,000	Valid

Berdasarkan Corrected Item-Total Correlation, semua nilai butir pertanyaan di atas 0,308 yang berarti butir pertanyaan 1 sampai 12 dikatakan valid sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

**2. Uji Reliabilitas**

Cara mengukur reabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien alpha. Koefisien alpha dapat diukur dengan menggunakan uji statistik croanboach alpha. Suatu kontruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai croanboach alpha 0,6.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Reliabilitas**  
**Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan**

Variabel	Croanboach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,748	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X2)	0,678	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,766	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X4)	0,610	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,766	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas terhadap seluruh item pertanyaan diperoleh hasil croanboach alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item atau dengan kata lain bahwa kuesioner ini reliabel sebagai instrumen penelitian.

#### H. Analisis Data

##### 1. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Maka hasil perhitungannya terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji F**  
**Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.063	4	.516	24.124	.000 <sup>b</sup>
Residual	.770	36	.021		
Total	2.833	40			

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil uji  $F=24,124$  ( $P=0,000$ ) lebih kecil dari  $\alpha$  0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan (suportif, mengarahkan, partisipasif, berorientasi keberhasilan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2. Uji t

Uji t ini dilakukan untuk mengetahui variabel independen yaitu gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Untuk mengetahui variabel yang lebih dominan menggunakan analisis koefisien determinan  $R^2$ .

Analisis koefisien determinan  $R^2$  dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel (X) dalam menerangkan variasi variabel-variabel terikat (Y), yaitu dengan menggunakan program SPSS 17,0 for windows yang hasilnya adalah seperti dalam tabel berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji t**  
**Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.545	.284		5.445	.000
X1	.139	.063	.273	2.215	.033
X2	.163	.065	.286	2.506	.017
X3	.183	.067	.330	2.736	.010
X4	.127	.059	.205	2.147	.039

a. Dependent Variable: Y

Persamaan:

$$Y = 0,273X1 + 0,286X2 + 0,330X3 + 0,205X4$$

Berdasarkan hasil uji t diatas didapat:

Hipotesis 1 : Gaya kepemimpinan suportif memiliki nilai sig sebesar 0,033 lebih kecil daripada nilai alpha sebesar 0,05 yang berarti gaya kepemimpinan suportif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan suportif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Hipotesis 2 : Gaya kepemimpinan mengarahkan memiliki nilai sig sebesar 0,017 lebih kecil daripada nilai alpha sebesar 0,05 yang berarti gaya kepemimpinan mengarahkan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan suportif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Hipotesis 3 : Gaya kepemimpinan partisipasif memiliki nilai sig sebesar 0,010 lebih kecil daripada nilai alpha sebesar 0,05 yang berarti gaya kepemimpinan partisipasif berpengaruh secara

signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipasif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Hipotesis 4 : Gaya kepemimpinan berorientasi keberhasilan memiliki nilai sig sebesar 0,039 lebih kecil daripada nilai alpha sebesar 0,05 yang berarti gaya kepemimpinan berorientasi keberhasilan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi keberhasilan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

### 3. Uji Koefisien Determinan $R^2$

Analisis koefisien determinan  $R^2$  dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur kemampuan variabel (X) dalam menerangkan variasi variabel terikat (Y), yaitu dengan menggunakan program SPSS 17,0 for windows yang hasilnya adalah seperti dalam tabel berikut:

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Koefisien Determinan R<sup>2</sup>**  
**Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.853 <sup>a</sup>	.728	.698	.14623

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai koefisien (Adjusted R<sup>2</sup>) sebesar 0,698 atau 69,80% yang artinya bahwa gaya kepemimpinan suportif, mengarahkan, partisipasif dan berorientasi keberhasilan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 69,80%.

#### **I. Pembahasan**

Berdasarkan hasil perhitungan uji F pada analisis data diatas, keempat gaya kepemimpinan (suportif, mengarahkan, partisipasif, berorientasi keberhasilan) tersebut bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil uji t menghasilkan keempat gaya kepemimpinan (suportif, mengarahkan, partisipasif, berorientasi keberhasilan) bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari keempat hipotesis, maka keempat hipotesis semuanya terbukti. Hipotesis yang terbukti adalah gaya kepemimpinan suportif, mengarahkan, partisipasif, dan berorientasi keberhasilan berpengaruh secara signifikan.

Berdasarkan hasil analisis, gaya kepemimpinan yang paling dominan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan partisipasif, untuk itu pimpinan harus lebih memperhatikan gaya kepemimpinan ini dengan cara mengontrol dan mengkoordinasikan tiap-tiap pekerjaan karyawan, berkonsultasi dengan para karyawan dan mempertimbangkan gagasan karyawan pada saat pengambilan keputusan.

Dari hasil di atas didapatkan gaya kepemimpinan partisipasif yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, dikarenakan gaya kepemimpinan ini memiliki kecocokan dan keunggulan yang dibutuhkan oleh karyawan demi peningkatan kinerja. Pimpinan sering mengikutsertakan karyawannya dalam penentuan keputusan.

Gaya kepemimpinan suportif berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan melalui peduli terhadap kesejahteraan karyawan sehingga memacu kinerja karyawan untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

Adapun gaya kepemimpinan mengarahkan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan melalui perintah berupa petunjuk kerja, akan dapat membantu para pegawai mencapai tujuan yang menjadi tuntutan penyelesaian tugas-tugas yang ada padanya.

Sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan pimpinan selalu menekankan kinerja yang



luar biasa sehingga membuat karyawan untuk berprestasi tinggi pada pekerjaan menantang.

Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa direktur (pimpinan) dengan gaya kepemimpinan partisipasif yang telah optimal tersebut dapat melakukan tindakan-tindakan manajemen yang baik dan benar sehingga memberikan pengaruh yang baik terhadap karyawannya untuk melakukan kinerja yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan partisipasif sangat tepat diterapkan di Bank Umum Syariah (BUS) sebagai sebuah bank yang operasional berlandaskan prinsip-prinsip islam telah memberikan kontribusi besar terhadap karyawannya sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan atau dengan kata lain dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Umum Syariah (BUS).