BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi penelitian di PT. Bank Syariah Mandiri cabang Malang yang beralamat di Jalan Letnan Jendral Sutoyo 77 B Malang, Jawa timur. Penentuan lokasi ini berdasarkan pertimbangan bahwa PT. Bank Syariah Mandiri merupakan bank Islam yang pernah terkait dalam kasus penggelapan dana pada tahun 2013, akan tetapi masih mampu meraih Good Corporate Governance Award 2014 versi Majalah SWA dan The Indonesian Institute for Corporate Governance. Sehingga PT. Bank Syariah Mandiri dipandang mampu memberikan informasi tentang penerapan Good Corporate Governance dan peran kepemimpinan Islami dalam membangun Good Corporate Governance.

3.2. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Menurut Abdullah dan Saebani (2014:49) penelitian kualitatif adalah metode penlitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dan peneliti berfungsi sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Studi yang berupaya mengungkap makna tindakan subjektif, tidak mungkin bisa dicapai jika mengandalkan pendekatan positivism atau kuantitatif yang general yang hanya mengungkapkan kulitnya saja. (Fatchan, 2011:129) Oleh sebab itu, pendekatan fenomenologi daalam penelitian ini dianggap paling tepat. Asusmsi pendekatan fenomenologi mengatakan bahwa bagi individu dalam melakukan interaksi antar sesama ada banyak cara melakukan penafsiran pengalaman. fenomenologi berupaya memahami makna kejadian, gejala yang timbul, dan atau interaksi bagi individu pada situasi dan kondisi tertentu dalam kehidupan sehari-hari.

3.3. jenis dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung melalui observasi dan wawancara kepada pihak PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang tentang peran kepemimpinan Islami dalam membangun *Good Corporate Governance*.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung yang bertujuan untuk menunjang penelitian ini, seperti sejarah singkat PT. Bank Syariah Mandiri, visi dan Misi, Struktur organisasi, dan data lain yang diperlukan untuk penelitian. Selain itu,

sebagai pendukung data, ada pun angket yang disebar kepada karyawan untuk menilai pemimpinnya.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

3.4.1. Studi Lapangan

1. Observasi

Menurut Wahyuni (2012) Observation is the selection and recording behaviors of people in their environment. This method is useful for generating in-depth descriptions of organizations or events, for obtaining information that is otherwise inaccessible and for conducting research when other methods are inadequate. Dalam penelitian ini, peneliti mengamati hal-hal yang terkait dengan apa yang sedang diteliti, yaitu bagaimana peran Kepemimpinan Islami dalam membangun *Good Corporate Governance*

2. Interview

Wawancara meruapakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu data tertentu. (Abdullah dan Saebani, 2014: 207) Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan beberapa karyawan yang mempunyai interaksi dengan pemimpin yang lebih sering dibandingkan dengan karyawan lain, yaitu karyawan yang berada pada *middle management*.

3. Dokumentasi

Menurut Indriantoro, dkk (2002:146) data ini berupa faktur, jurnal suratsurat, notulen hasil rapat, memo atau dalam bentuk laporan program. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik dokumentasi untuk memperoleh data tentang penerapan *good corporate governance* di PT. Bank Syariah Mandiri cabang Malang dan peran kepemimpinan Islami dalam mendorong terlaksananya GCG di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang. Salah satu bentuk dokumentasi yang digunakan adalah angket yang disebar kepada karyawan untuk menilai implementasi kepemimpinan Islami di PT. Bank Syariah Mandiri.

3.4.2. Studi Literatur

Pengumpulan data yang bersumber dari buku-buku yang membahas dan berhubungan dengan obyek penelitian.

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan bagian dari proses pengujian data yang hasilnya digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan penelitian (Indriantoro dan B. Supomo, 2002: 11). Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, yaitu data diproses, dianalisis dan dibandingkan dengan teori-teori dan kemudian dievaluasi. Hasil evaluasi tersebut yang akan ditarik kesimpulan untuk menjawab permasalahan yang muncul.

Setelah data-data terkumpul, nantinya akan dianalisis dan ditulis dengan menggunakan analisis deskriptif. Sedangkan untuk memeriksa keabsahan data, peneliti menggunakan metode triangulasi. Metode triangulasi yaitu memeriksakan kebenaran data yang telah diperolehnya kepada pihak-pihak lainnya yang dapat dipercaya (Usman, 2005:88).

Dengan analisis Kualitatif, Peneliti dalam menganalisis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Peneliti mengumpulkan data yang diperoleh dari penelitian, baik data primer maupun sekunder. Pengumpulan ini dimaksudkan untuk mengklasifikasikan data-data yang relevan dengan tujuan penelitian.
- 2. Melakukan pemilihan data yang memiliki hubungan antar satu bagian dengan bagian yang lain. Dan dalam hal ini ditujukan untuk mengetahui bagaimana penerapan *good corporate governance* di PT. Bank Syariah Mandiri cabang Malang dan peran kepemimpinan Islami dalam mendorong terlaksananya GCG di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang
- 3. Kemudian melakukan pengujian terhadap keabsahan data.
- 4. Melakukan penafsiran data
- 5. Terakhir peneliti menarik suatu kesimpulan dan memberikan saran-saran.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi penelitian di PT. Bank Syariah Mandiri cabang Malang yang beralamat di Jalan Letnan Jendral Sutoyo 77 B Malang, Jawa timur. Penentuan lokasi ini berdasarkan pertimbangan bahwa PT. Bank Syariah Mandiri merupakan bank Islam yang pernah terkait dalam kasus penggelapan dana pada tahun 2013, akan tetapi masih mampu meraih *Good Corporate Governance Award 2014* versi Majalah SWA dan *The Indonesian Institute for Corporate Governance*. Sehingga PT. Bank Syariah Mandiri dipandang mampu memberikan informasi tentang penerapan *Good Corporate Governance* dan peran kepemimpinan Islami dalam membangun *Good Corporate Governance*.

3.2. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Menurut Abdullah dan Saebani (2014:49) penelitian kualitatif adalah metode penlitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dan peneliti berfungsi sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Studi yang berupaya mengungkap makna tindakan subjektif, tidak mungkin bisa dicapai jika mengandalkan pendekatan positivism atau



kuantitatif yang general yang hanya mengungkapkan kulitnya saja. (Fatchan, 2011:129) Oleh sebab itu, pendekatan fenomenologi daalam penelitian ini dianggap paling tepat. Asusmsi pendekatan fenomenologi mengatakan bahwa bagi individu dalam melakukan interaksi antar sesama ada banyak cara melakukan penafsiran pengalaman. fenomenologi berupaya memahami makna kejadian, gejala yang timbul, dan atau interaksi bagi individu pada situasi dan kondisi tertentu dalam kehidupan sehari-hari.

3.3. jenis dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung melalui observasi dan wawancara kepada pihak PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang tentang peran kepemimpinan Islami dalam membangun *Good Corporate Governance*.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung yang bertujuan untuk menunjang penelitian ini, seperti sejarah singkat PT. Bank Syariah Mandiri, visi dan Misi, Struktur organisasi, dan data lain yang diperlukan untuk penelitian. Selain itu, sebagai pendukung data, ada pun angket yang disebar kepada karyawan untuk menilai pemimpinnya.

3.4. Teknik Pengumpulan Data



3.4.1. Studi Lapangan

1. Observasi

Menurut Wahyuni (2012) Observation is the selection and recording behaviors of people in their environment. This method is useful for generating in-depth descriptions of organizations or events, for obtaining information that is otherwise inaccessible and for conducting research when other methods are inadequate. Dalam penelitian ini, peneliti mengamati hal-hal yang terkait dengan apa yang sedang diteliti, yaitu bagaimana peran Kepemimpinan Islami dalam membangun *Good Corporate Governance*

2. Interview

Wawancara meruapakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu data tertentu. (Abdullah dan Saebani, 2014: 207) Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan beberapa karyawan yang mempunyai interaksi dengan pemimpin yang lebih sering dibandingkan dengan karyawan lain, yaitu karyawan yang berada pada *middle management*.

3. Dokumentasi

Menurut Indriantoro, dkk (2002:146) data ini berupa faktur, jurnal surat-surat, notulen hasil rapat, memo atau dalam bentuk laporan program. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik dokumentasi untuk memperoleh data tentang penerapan *good corporate governance* di PT. Bank Syariah Mandiri cabang Malang



dan peran kepemimpinan Islami dalam mendorong terlaksananya GCG di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang. Salah satu bentuk dokumentasi yang digunakan adalah angket yang disebar kepada karyawan untuk menilai implementasi kepemimpinan Islami di PT. Bank Syariah Mandiri.

3.4.2. Studi Literatur

Pengumpulan data yang bersumber dari buku-buku yang membahas dan berhubungan dengan obyek penelitian.

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan bagian dari proses pengujian data yang hasilnya digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan penelitian (Indriantoro dan B. Supomo, 2002: 11). Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, yaitu data diproses, dianalisis dan dibandingkan dengan teori-teori dan kemudian dievaluasi. Hasil evaluasi tersebut yang akan ditarik kesimpulan untuk menjawab permasalahan yang muncul.

Setelah data-data terkumpul, nantinya akan dianalisis dan ditulis dengan menggunakan analisis deskriptif. Sedangkan untuk memeriksa keabsahan data, peneliti menggunakan metode triangulasi. Metode triangulasi yaitu memeriksakan kebenaran data yang telah diperolehnya kepada pihak-pihak lainnya yang dapat dipercaya (Usman, 2005:88).

Dengan analisis Kualitatif, Peneliti dalam menganalisis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1. Peneliti mengumpulkan data yang diperoleh dari penelitian, baik data primer maupun sekunder. Pengumpulan ini dimaksudkan untuk mengklasifikasikan data-data yang relevan dengan tujuan penelitian.
- 2. Melakukan pemilihan data yang memiliki hubungan antar satu bagian dengan bagian yang lain. Dan dalam hal ini ditujukan untuk mengetahui bagaimana penerapan *good corporate governance* di PT. Bank Syariah Mandiri cabang Malang dan peran kepemimpinan Islami dalam mendorong terlaksananya GCG di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang
- 3. Kemudian melaku<mark>kan pengujian te</mark>rhadap keabsahan data.
- 4. Melakukan penafsiran data
- 5. Terakhir peneliti menarik suatu kesimpulan dan memberikan saran-saran.

wan 19 diantaranya menyatakan Cukup setuju, 3 diantaranya menyatakan tidak setuju, dan 1 menyatakan setuju.

1) Indikator Kemampuan Intelektual

a. Ide/gagasan baru

Berdasarkan wawancara dengan bapak Rian Priyo Hadi selaku *Retail* Banking Officer melalui wawancara pada tanggal 21 Mei 2015 dan dengan bapak Prastio selaku salah satu bagian *legal staff* melalui wawancara pada tanggal 21 Mei 2015 mengutarakan pernyataan yang hampir sama, yaitu

bahwa belum terlihat adanya ide/gagasan baru yang dicetuskan oleh pimpinan BSM cabang Malang yang dirasa memberikan dampak yang signifikan baik bagi karyawan maupun perusahaan. Hal ini diperkirakan dikarenakan masa jabatan bapak Hari Nopa Kurniawan yang baru kurang lebih satu tahun.

Selain itu, hasil angket menunjukkan bahwa dari 23 angket yang disebar untuk karyawan, 15 diantaranya menyatakan tidak setuju, dan sisanya menyatakan cukup setuju. Hal ini memperkuat pernyataan yang telah disampaikan oleh bapak Prastio dan bapak Rian Priyo Hadi selaku perwakilan karyawan.

b. Cepat tanggap menyelesaikan masalah

Berdasarkan wawancara dengan bapak Prastio selaku salah satu bagian dari legal staff pada tanggal 21 Mei 2015, menyatakan bahwa pimpinan BSM cabang Malang merupakan seorang pemimpin yang sepat tanggap dalam menyelesaikan masalah. Diceritakan lebih dalam oleh bapak Prastio bahwa pada awal tahun terjadi sebuah kesalah pahaman antara nasabah prioritas dengan salah satu karyawan. Kemudian, tidak pimpinan BSM cabang Malang ikut turun tangan secara langsung menengahi kesalahpahaman tersebut sehingga masalah tersebut segera terselesaikan. Hal tersebut merupakan salah satu contoh yang mengindikasikan bahwa pimpinan BSM cabang Malang merupakan seorang pemimpin yang cepat tanggap dalam menyelesaikan masalah.

Di lain pihak, bapak Rian Priyo Hadi selaku *Retail Banking Officer* yang sering mendampingi bapak Nopa Hari Kurniwan selaku pimpinan BSM cabang Malang juga memperkuat pernyataan yang disampaikan oleh bapak Prastio. Beliau menyatakan bahwa pimpinan BSM cabang Malang akan mengadakan evaluasi dan rapat bagi beberapa karyawan hari itu juga jika terdapat permasalahan yang cukup rumit. Pernyataan tersebut disampaikan oleh bapak Rian Priyo Hadi melalui sesi wawancara pada tanggal 21 Mei 2015.

Adanya pernyataan-pernyataan di atas juga di dukung oleh hasil angket yang menyatakan bahwa dari 23 angket yang disebar untuk karyawan, 21 diantaranya menyatakan sangat setuju jika pimpinan BSM cabang Malang merupakan seorang pemimpin yang cepat tanggap dalam menyelesaikan masalah.

c. Keahlian

Menurut ibu Ririn Nur Saraswati selaku salah satu *staff marketing* melalui wawancara pada tanggal 27 Mei 2015 menyatakan bahwa pimpinan BSM cabang Malang mempunyai keahlian dalam bidang *marketing*. Ibu ririn melanjutkan bahwa meskipun kemampuan beliau dalam menyampaikan materi di depan karyawannya dirasa kurang baik, akan tetapi beliau memiliki komunikasi yang baik dengan nasabah. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya *market share* BSM Malang sebesar 0,78%. Angka tersebut

dirasa cukup tinggi dibanding tahun sebelumnya, sebelum BSM cabang Malang dipimpin oleh bapak Hari Nopa Kurniawan.

Pernyataan yang hampir sama juga disampaikan oleh bapak Rian Priyo Hadi selaku *Retail Banking Officer* melalui wawancara pada tanggal 21 Mei 2015. Beliau menyatakan bahwa salah satu pertimbangan untuk menjadi kepala cabang adalah ketika karyawan tersebut mampu mendapatkan dana dari pihak ketiga sesuai atau bahkan melebihi target yang ditentukan. Bapak Rian Priyo Hadi juga menyatakan bahwa bapak Hari Nopa Kurniawan selalu memberikan perhatian kepada nasabah dan menjaga baik komunikasinya dengan nasabah. Sehingga keahlian beliau dalam bidang *marketing* tidak diragukan lagi.

d. Diplomasi

Keahlian diplomasi berhubungan dengan teori pembawaan/ karakter, yaitu dapat memberikan penjelasan atau alasan dengan baik jika ada kebijakan baru dari pimpinan puncak. Berdasarkan hasil angket, dari 23 angket yang disebar untuk karyawan, 15 di antaranya menyatakan cukup setuju jika pimpinan BSM cabang Malang mempunyai kemampuan diplomasi dan komunikasi yang baik.

Menurut ibu Ririn Nur Saraswati selaku salah satu *staff marketing* melalui wawancara pada tanggal 27 Mei 2015, pimpinan BSM cabang Malang kurang mampu menjelaskan apa yang beliau maksudkan dengan jelas. Ketika menyampaikan seseuatu, seringkali beliau diwakili oleh bapak Rian Priyo

Hadi selaku *Retail Banking Officer* sekaligus karyawan yang seringkali mendampingi beliau.

Hal senada juga disampaikan oleh bapak Prastio selaku salah satu bagian dari *legal staff* melalui sesi wawancara pada tanggal 21 Mei 2015. Beliau menyatakan bahwa bapak Rian Priyo Hadi seringkali mendampingi beliau dan mewakili beliau ketika menyampaikan materi. Pernyataan-pernyataan tersebut menguatkan hasil angket yang telah disebar sebelumnya kepada karyawan BSM cabang Malang sekaligus mengindikasikan bahwa pimpinan BSM cabang Malang memiliki kemampuan diplomasi yang kurang baik.

2) Indikator Perhatian pada Bawahan

Salah satu staff di bidang *Marketing* Ibu Ririn Nur Saraswati melalui wawancara pada hari Rabu, tanggal 27 Mei 2015 pukul 12.30 WIB menyatakan bahwa pimpinan BSM cabang Malang pernah membantu dalam *mind maping* nasabah yang sekiranya dapat dijadikan prospek ke depan. Hal tersebut selain mengindikasikan bahwa pimpinan BSM cabang Malang suka membantu, pernyataan tersebut juga dapat mengindikasikan bahwa pimpinan BSM cabang Malang merupakan seorang pemimpin yang perhatian pada bawahannya.

"Dalam mimimpin *meeting* / evaluasi dengan karyawan, bapak selalu menanyakan apa kendala yang dihadapi jika salah satu divisi mengalami permasalahan untuk kemudian sama-sama mencari solusi atas masalah tersebut. Menurut saya itu salah satu bentu perhatian bapak terhadap bawahannya"

Pernyataan tersebut disampaikan oleh bapak Prastio selaku salah satu bagian dari *legal staff* melalui wawancara pada tanggal 21 Mei 2015. Selain itu, hasil angket menyatakan bahwa dari 23 angket yang disebar untuk karyawan, 14 di antaranya menyatakan setuju jika pimpinan BSM cabang Malang merupakan seorang pemimpin yang perhatian terhadap bawahannya.

3) Indikator Pemberdayaan

Untuk memastikan pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan bisnis maka Bank menyediakan pelatihan yang menyentuh seluruh lini organisasi. Program tersebut tercermin pada program pelatihan terstruktur sesuai profil kompetisi dan bidang bisnis meliputi:

1) Orientation dan Development Program

Orientation dan Development Program sebagai jenjang pendidikan untuk mendukung jenjang karir pegawai yang terdiri dari Banking Staff Program, Officer Development Program, Management Development Program, Middle Management Development Program.

2) Banking Academy

Program pelatihan banking academy bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku pegawai yang dilaksanakan secara terstruktur melalui rangkaian aktivitas yang terprogram.

3) Enhancement Program

Enhancement Program bertujuan memelihara pengetahuan, keterampilan dan perilaku pegawai selalu terkini sesuai dengan tuntutan bisnis bank, dinamika industri dan global best practice berupa workshop, public training, program sertifikasi, dan program beasiswa S2.

Selain peningkatan melalui pendidikan dan pelatihan, Bank juga melakukan peningkatan dari sisi kapasitas leadership pegawai mencakup seluruh lini perusahaan pada masingmasing lini secara terstruktur meliputi:

- 1. Management Development Program (MDP)
- 2. Officer Development Program (ODP)
- 3. Middle Manager Development Program (MMDP)
- 4. Senior Manager Development Program (SMDP)

4) Indikator Pengendalian Emosi

Dari 23 angket yang disebar kepada karyawan, 17 di antaranya menyatakan cukup setuju jika pimpinan BSM cabang Malang merupakan seorang pemimpin yang memiliki pengendalian emosi yang cukup baik. Selain itu ada pun pernyataan dari bapak Prastio selaku salah satu bagian dari *legal sataff* melalui wawancara pada tanggal 21 Mei 2015 menyatakan:

"Bapak itu orangnya jarang marah, mbak. Marahnya ya wajar jika kita selaku karyawan berbuat salah. Tidak pernah membentak atau sampai menggebrak meja. Paling ya teguran dan marah yang sewajarnya saja."

Selain itu, bapak Rian Priyo Hadi selaku *Retail Banking Officer* melalui wawancara pada tanggal 21 Mei 2015 menyatakan:

"saya seringkali mendampingi bapak ketika bertugas di luar kantor. Bapak paling tidak suka dengan jadwal atau pun orang yang tidak tepat waktu, dan saya pernah terlambat. Yaaa bapak marah... tapi marahnya tidak sampai membentak saya, hanya menegur dan bertanya kenapa saya terlambat. Tapi, raut wajahnya saja yang kurang enak hehe... tapi itu wajar saja pimpinan marah ketika karayawannya salah"

1.1.1. Peranan kepemimpinan Islami terhadap pelaksanaan Good corporate governance di Bank Syariah Mandiri cabang Malang

Setelah dipaparkan mengenai implementasi kepemimpinan Islami di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, maka kemudian dapat dijabarkan dan dijelaskan peranan kepemimpinan Islami terhadap pelaksanaan *Good corporate governance* di Bank Syariah Mandiri cabang Malang. Sebelumnya, akan dipaparkan secara singkat implementasi *Good Corporate Governance* di Bank Syariah Mandiri secara umum.

Berdasarkan *Annual Report* Bank Syariah Mandiri (Laporan Manajemen) 2013, tertulis bahwa Penerapan Tata Kelola Perusahaan telah dilaksanakan oleh Bank berlandaskan pada lima prinsip dasar (Transparansi, Akuntabilitas, Pertanggungjawaban, Profesional, dan Kewajaran). Pelaksanaan prinsip Tata Kelola Perusahaan antara lain:

1) Transparansi

Bank telah mengembangkan Sistem Akuntansi berdasarkan Standar Akuntansi Syariah yang berlaku untuk menghasilkan laporan keuangan yang berkualitas dan telah melakukan sosialisasi laporan keuangan Bank, menginformasi produkproduk Bank kepada nasabah, menerapkan prosedur pengadaan barang dan jasa pihak ketiga untuk kebutuhan operasional Bank melalui suatu proses dan mekanisme yang dilakukan secara adil dan transparan, Bank juga telah menggunakan jasa auditor eksternal yang independen dan profesional.

2) Akuntabilitas

Bank telah menetapkan tanggungjawab yang jelas dari masing-masing organ organisasi dan penyusunan Struktur Organisasi yang mengakomodasi kebutuhan organisasi. Bank telah mempunyai Sistem Rekrutmen Pegawai yang *fair*, obyektif, dan kompetitif. Bank telah mempunyai Sistem Remunerasi Manajemen dan Pegawai yang berbasis kinerja kompetitif dan transparan.

3) Pertanggungjawaban

Bank telah melaksanakan pelaporan kepada pihak ketiga (BI, Bank Mandiri, PPATK) dan memenuhi ketentuan dari regulator, Bank telah

melaksanakan Corporate Social Responsibility (CSR) dan mengelola zakat serta qardhul hasan.

4) Professional

Bank telah mempunyai aturan yang memisahkan antara kepentingan kedinasan dan pribadi serta mampu mengambil keputusan secara obyektif dan bebas dari tekanan pihak manapun. Bank akan selalu meningkatkan integritas, kompetensi, dan *capability* pegawai melalui pelatihan (internal dan eksternal).

5) Kewajaran

Dewan Komisaris dan Direksi telah melaksanakan wewenang dan tanggungjawab sesuai batasan-batasan yang ditentukan dalam Anggaran Dasar dan ketentuan-ketentuan perundangundangan yang berlaku. Bank telah memberikan penghargaan (reward) untuk setiap prestasi dan menjatuhkan hukuman (punishment) yang obyektif dan bersifat mendidik bagi setiap pelanggaran. Dewan Komisaris telah memiliki dan menyempurnakan Pedoman dan Tata Tertib Kerja Dewan Komisaris BSM yang telah disahkan tanggal 11 Mei 2010. Pedoman dan Tata Terbit Kerja tersebut mengatur mengenai tugas pokok, struktur organisasi, etika kerja, waktu kerja, dan penyelenggaraan Rapat Dewan Komisaris.

Adanya implementasi *good corporate governance* dalam Bank Syariah Mandiri tersebut sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi bank umum. Berdasarkan wawanacara dengan pimpinan Bank Syariah Mandiri cabang

Malang, yaitu bapak Hari Nopa Kurniawan pada tanggal 27 Mei 2015 menyatakan:

"...semuanya berawal dari pemimpin. Saya pun berusaha menjalankan tugas dan memutuskan kebijakan sesuai dengan prosedur dan atura-aturan yang ada..."

Pada tanggal 21 Mei 2015, bapak Rian Priyo Hadi selaku *Retail Banking*Officer menyatakan:

"...segala sesuatu yang terjadi dengan perusahaan adalah berhubungan dengan kepemimpinan, termasuk terlaksananya good corporate governance.

maka dari itu kepemimpinan memegang peranan penting..."

Berikut adalah uraian dan analisis tentang peranan kepemimpinan Islami dalam mendorong pelaksanaan *good corporate governance* di Bank Syariah Mandiri cabang Malang:

1) Indikator kemampuan manajerial

a. Kesesuaian kerja dengan rencana strategis

Indikator ini berhubungan dengan kesesuaian kinerja pemimpin dengan planning yang telah dirumuskan sebelumnya. Melihat implementasi indikator ini dalam Bank Syariah Mandiri cabang Malang, maka dapat disimpulkan bahwa indikator "kesesuaian kerja dengan rencana strategis" berperan dalam penerapan prinsip dasar GCG yaitu:

a) Keterbukaan (*transparency*)

Dalam realisasi rencana strategis, pemimpin haruslah haruslah mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas dan akurat, serta dapat diakses dengan mudah oleh *stakeholder*. Sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* tentang prinsip keterbukaan poin 1 "Bank harus mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh *stakeholder* sesuai dengan haknya".

b) Akuntabilitas (accountability)

Menurut peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *accountability* poin 1 dijelaskan bahwa "bank harus menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ yang yang jelas dari masing-masing organ yang selaras dengan visi, misi, sasaran, dan strategi perusahaan".

Berdasarkan wawancara dengan bapak Hari Nopa Kurniawan selaku pimpinan BSM cabang Malang pada tanggal 27 Mei 2015 menyatakan:

"...dalam merumuskan rencana strategis, kita harus berkaca pada aturanaturan, visi dan misi perusahaan, serta mempertimbangkan prinsip-prinsip yang ada. Tidak serta merta hanya untuk meningkatkan profit perusahaan..." Selain itu, pemimpin juga bertanggung jawab untuk mengontrol realisasi rencana strategis agar tetap sesuai dengan peraturan yang ada sebagaimana tercantum dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item pertanggungjawaban poin 3 yaitu "Bank harus memastikan terdapatnya *check and balance system* dalam pengelolaan bank".

c) Pertanggungjawaban (responsibility)

Berdasarkan implementasi indikator "kesesuaian kerja dengan rencana strategis", maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin bertanggung jawab merealisasikan rencana strategis perusahaan sembari berpegang pada prinsip kehati-hatian dan keseuaian dengan aturan-aturan yang berlaku sebagaimana tertulis dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item pertanggungjawaban poin 1 yaitu "Untuk menjaga kelangsungan usahanya, bank harus berpegang pada prinsip kahati-hatian (*prudential banking practices*) dan menjamin dilaksanakannya ketentuan-ketentuan yang berlaku".

d) Profesional (professional)

Berdasarkan implemntasi indikator "kesesuaian kerja dengan rencana strategis", maka dapat dismpulkan bahwa pemimpin haruslah terhindar dari kepentingan sepihak serta bebas dari tekanan mana pun yang dapat mempengaruhi realisasi rencana strategis perusahaan sebagaimana tertulis

dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item professional.

e) Kewajaran (fairness)

Berdasarkan implementasi indikator "keseuaian kerja dengan rancana strategis", maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin haruslah memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* dalam menyusun dan merealisasikan rencana strategis perusahaan berdasarkan kesetaraan dan kewajaran. Selain itu, pemimpin juga harus memberikan kesempatan kepada *stakeholder* untuk menyampaikan masukan dan pendapat dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut tertulis dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item kewajaran (*fairness*)

b. Penempatan bawahan ber<mark>dasa</mark>rkan pengetahuan dan pengalaman

a) Keterbukaan (*transparency*)

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, dalam melaksanakan prinsip keterbukaan dalam GCG indikator "penempatan bawahan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman" akan berperan dalam pengungkapan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, dan akurat karena dikerjakan oleh karyawan yang sesuai dengan bidangnya. Sebagaimana tertulis dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item keterbukaan (*transparency*)

b) Akuntabilitas (accountability)

Penempatan bawahan yang sesuai dengan pengetahuan dan pengalaman, akan membantu terlaksananya prinsip dasar GCG yaitu accountability. Menurut peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item accountability poin 1 dijelaskan bahwa "bank harus menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ yang yang jelas dari masing-masing organ yang selaras dengan visi, misi, sasaran, dan strategi perusahaan". Dalam Islam, keahlian atau kemapuan seseorang harus menjadi pertimbangan dalam pemberian tanggung jawab. Sebagaimana hadits Nabi:

"Apabila sesuatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya" (HR. Ahmad 837)

Berdasarkan wawancara dengan bapak Rian Priyo Hadi selaku *Retail Banking Officer* pada tanggal 21 Mei 2015 menyatakan bahwa penempatan karyawan tidak semuanya berdasarkan keahlian dan pengalaman di bidangnya. Hanya bidang-bidang yang dalam *job description* nya membutuhkan keahlian tertentu. Misalnya, bidang *legal staff* yang harus memiliki keahlian dan background pendidikan di bidang hukum, dan lain sebagainya. Penempatan bawahan sesuai dengan keahlian dan *background* pendidikan dalam bidangnya masing-masing

akan sangat membantu perusahaan untuk menentukan langkah strategis ke depannya.

c) Pertanggungjawaban (*responsibility*)

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, dalam melaksanakan prinsip keterbukaan dalam GCG indikator "penempatan bawahan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman" akan berperan untuk menjaga kelangsungan usaha serta berpegang pada prinsip kehati-hatian sebagaimana tertulis dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *responsibility*.

d) Professional

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, dalam melaksanakan prinsip keterbukaan dalam GCG indikator "penempatan bawahan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman" akan berperan pada obyektifitas keputusan yang akan diambil oleh pemimpin serta menghindari adanya benturan kepentingan (conflict of interest) sebagaimana tertulis dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item professional.

e) Kewajaran (fairness)

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, dalam melaksanakan prinsip keterbukaan dalam GCG indikator "penempatan bawahan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman" akan berperan

c. Toleransi terhadap perbedaan kelompok

"...sebagai pimpinan, saya berusaha bersikap netral dan tidak memihak pada kelompok mana pun. Semua karyawan di mata saya adalah sama..."

Pernyataan tersebut disampaikan oleh bapak Hari Nopa Kurniawan dalam sesi wawancara pada tanggal 27 Mei 2015 yang mengindikasikan bahwa sebagai pemimpin, beliau tidak memihak pada pihak atau kelompok tertentu. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa indikator ini akan membantu penerapan prinsip *professional* dalam GCG. Menurut peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *professional* poin 1, menyatakan bahwa "bank harus menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholder* mana pun, dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak, serta bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*)"

d. Perhatian terhadap hak yang harus diterima karyawan

a) Keterbukaan (*transparency*)

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, indikator ini akan mendorong pemimpin untuk senantiasa memenuhi hak-hak pribadi bawahannya sebagaimana disebutkan dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi

bank umum pada item keterbukaan poin 3 yaitu "Prinsip ketebukaan yang dianut oleh bank tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia bank sesuai dengan paraturan perundang-undangan yang berlaku, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi".

b) Akuntabilitas (accountability)

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, indikator ini akan mendorong pemimpin untuk bertindak adil dalam memberikan hak dan kewajiban kepada karyawan termasuk pemberian reward and punishment sebagaimana tertulis dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item akuntabilitas poin 4 yaitu "Bank harus memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran bank yang berjalan berdasarkan ukuran-ukuran yang disepakati konsisten dengan nilai-nilai perusahaan (corporate values), sasaran usaha dan strategi bank, serta memiliki reward and punishment system".

c) Pertanggungjawaban (responsibility)

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, item ini akan mendorong pemimpin untuk meberikan hak tidak hanya kepada karyawan tetapi juga memenuhi hak lingkungan sekitar sebagaimana tercantum dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item pertanggungjawaban poin 2 yaitu "Bank harus bertindak sebagai *good corporate citizen*

(perusahaan yang baik), termasuk peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial".

d) Professional

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, indikator ini mendorong pemimpin untuk bersikap obyektif dalam pemberian hak kepada karyawan sebagaimana tertulis dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item professional.

e) Kewajaran (fairness)

Berdasarkan implementasi indikator ini dalam Bank Syariah Mandiri cabang Malang, maka dapat disimpulkan bahwa indikator "perhatian terhadap hak yang harus diterima karyawan akan membantu prinsip *fairness* (kewajaran). Menurut peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *fairness* (kewajaran) poin 1 menyatakan bahwa "bank harus senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* berdasarkan kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*)". Dari kedua prinsip menjelaskan kewajiban dalam memberikan hak kepada seluruh *stakeholder* termasuk kepada karyawan tanpa terkecuali.

e. Berani bertanggung jawab

a) Keterbukaan (*transparency*)

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, indikator ini akan mendorong pemimpin untuk bertanggung jawab atas pengungkapan informasi kepada *stakeholder* secara tepat waktu, jelas, dan akurat sebagaimana disebutkan dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item keterbukaan.

b) Akuntabilitas (accountability)

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, indikator ini akan mendorong pemimpin untuk bertanggung jawab pada terlaksananya *check and balance system* dalam pengelolaan bank sebagaimana disebutkan dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item akuntabilitas.

c) Pertanggungjawaban (*responsibility*)

Pemimpin yang bertanggung jawab akan berperan penting dalam menjaga keberlangsungan usahanya serta berpegang pada prinsip kehatihatian (*prudential banking practices*) dan menjamin dilaksanakannya ketentuan-ketentuan yang berlaku sebagaimana tertulis dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada itempertanggungjawaban.

d) Professional

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang yang mengidikasikan bahwa pimpinan BSM cabang Malang merupakan pemimpin yang bertanggungjawab, maka dapat disimpulkan bahwa indikator ini akan membantu dalam penerapan prinsip professional

dalam GCG. Prinsip ini memisahkan antara kepentingan kedinasan dan pribadi serta mampu mengambil keputusan secara obyektif dan bebas dari tekanan pihak manapun. Hal ini dijelaskan dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item professional.

e) Kewajaran (fairness)

Pemimpin yang berani bertanggung jawab akan senantiasa memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk bertanggung jawab guna membantu terlaksananya tanggung jawab yang diemban. Sebagaimana tertulis dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item kewajaran.

f. Memberikan koreksi atas hasil kerja karyawan

Evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan BSM cabang Malang sebagai bentuk koreksi atas hasil kerja karyawan sebagaimana yang telah disampaikan oleh bapak Rian Priyo Hadi selaku *Retail Banking Officer* melalui wawancara pada tanggal 21 Mei 2015, akan membantu dalam pelaksanaan prinsip akuntabilitas dalam GCG. Pimpinan harus memastikan apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan visi, misi, sasaran, dan strategi perususahaan serta memastikan terdapatnya *check and balance system* sebagaimana dijelaskan dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item akuntabilitas (*accountability*)

2) Indikator etos kerja Islami

a. Suka membantu

Berdasarkan implementasi indikator "suka membantu" di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, maka pemimpin yang memiliki indikator ini akan membantu terlaksananya prinsip *accountability*. Pemimpin yang suka membantu karyawannnya secara tidak langsung akan dapat memastikan apakah kinerja karyawan telah sesuai dan selaras dengan visi, misi, sasaran, dan strategi perusahan sehingga pemimpin akan mudah untuk mengarahkan dan membantu karyawan jika mengalami kesulitan.

b. Tidak menunda pekerjaan

Berdasarkan implentasi indikator "tidak menunda pekerjaan" di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, maka dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut membantu dalam penerapan prinsip *transparency* (keterbukaan) dalam pelaksanaan GCG di Bank Syariah Mandiri cabang Malang. Dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *transparency* (keterbukaan) disebutkan bahwa "bank harus mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh *stakeholder* sesuai dengan haknya". Pemimpin yang tidak suka menunda pekerjaan, secara otomatis akan dapat menyajikan informasi secara tepat waktu pula.

c. Kerja keras

Berdasarkan implementasi indikator "kerja keras" di Bank Syariah Mandiri, maka dapat disimpulkan bahwa indikator ini membantu terlaksanannya prinsip professional dalam GCG. Dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item professional dijelaskan bahwa bank harus bebas dari tekanan pihak mana pun dan selalu bersikap obyektif dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang suka bekerja keras biasanya akan selalu mencoba memberikan yang terbaik bagi perusahaan dan memutuskan segala sesuatunya secara obyektif tanpa memihak pada siapa pun.

d. Kehati-hatian dalam menggunakan aset lembaga

a) Keterbukaan (*transparency*)

Dalam praktiknya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, indikator "kehati-hatian dalam menggunakan aset lembaga" akan membantu terlaksananya prisnip *transparency*. Dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *transparency* dijelaskan bahwa bank harus mengungkapkan pelaporan informasi mengenai bank secara jelas, tepat, akurat, dan mudah diakses oleh *stakeholder*.

b) Akuntabilitas (accountability)

Dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *accountability*

(akuntabilitas), bank harus memastikan terdapatnya *check and balance system* dalam pengelolaan, termsuk dalam penggunaan aset lembaga. Sehingga pemimpin yang selalu berhati-hatian dalam menggunakan aset lembaga, akan senantiasa menggunakan aset lembaga sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku.

c) Pertanggungjawaban (responsibility)

Dalam praktiknya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, indikator "kehati-hatian dalam menggunakan aset lembaga" akan membantu terlaksananya prisnip *responsibility*. Dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *responsibility* (pertanggungjawaban) poin 1 dijelaskan bahwa "untuk menjaga kelangsungan usahanya, bank harus berpegang pada prinsip kehati-hatian (*prudential banking pactice*) dan menjamin dilaksanakannya ketentuan-ketentuan yang berlaku".

d) Professional

Pemimpin yang selalu berhati-hati dalam menggunakan aset lembaga juga akan selalu berhati-hati dalam mengambil keputusan. Sehingga keputusan yang diambil akan bersifat obyektif dan terbebas dari adanya conflict interest. Sebagaimana tertulis dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item professional yang menyebutkan "Bank harus menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh stakeholder mana pun, dan tidak

terpengaruh oleh kepentingan sepihak, serta bebas dari benturan kepentingan (conflict of interests)" dan "Bank dalam mengambil keputusan harus obyekif dan bebas dari segala tekanan dari pihak mana pun"

e) Kewajaran (fairness)

Pemimpin yang senantiasa berhati-hati dalam menggunakan aset lembaga akan senantiasa memperhatikan kepentingan karyawan. Sebagaimana ditulis dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *fairness* poin 1 yaitu "Bank harus senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* berdasarkan kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*)".

e. Faktor ketulusan

Faktor ketulusan, berhubungan dengan motif pemimpin dalam menjalankan setiap tugasnya. Berdasarkan praktiknya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, maka pemimpin yang senantiasa bekerja dengan faktor ketulusan, akan membantu terlaksananya prinsip professional dan tanggung jawab dalam penerapan GCG. Dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *responsibility* poin 1 dijelaskan bahwa bank harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan menjamin ketentuan-ketentuan yang berlaku. Selain itu pada item professional, pemimpin yang senantiasa bekerja tulus ikhlas karena Allah SWT akan dapat membedakan antara kepentingan pribadi dan dan kepentingan organisasi.

3) Indikator kemulyaan akhlak

a. Kejujuran

a) Keterbukaan (*transparency*)

Pemimpin yang jujur, akan selalu berpegang pada prinsip kehati-hatian serta aturan-aturan dan prosedur yang berlaku sebagaimana yang dijelaskan Dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item akuntabilitas dan tanggung jawab. Selain itu, pemimpin yang jujur, akan senantiasa melaporkan segala informasi tentang bank secara tepat waktu dan akurat sebagaimana tertuang Dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item keterbukaan.

b) Akuntabilitas (accountability)

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, indikator "kejujuran" akan membantu terlaksananya prinsip akuntabilitas. Pemimpin yang jujur akan senantiasa memperhatikan kesesuaian pengelolaan perusahaan dengan aturan yang ada. Sebagaimana disebutkan dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item akuntabilitas yaitu "Bank harus memastikan terdapatnya *check and balance system* dalam pengelolaan bank".

c) Pertanggungjawaban (responsibility)

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, indikator "kejujuran" akan membantu terlaksananya prinsip pertanggungjawaban. Pemimpin yang jujur akan senantiasa keberlangsungan perusahaannya. Sebagaimana disebutkan dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item pertanggungjawaban yaitu "Untuk menjaga kelangsungan usahanya, bank harus berpegang pada prinsip kahati-hatian (*prudential banking practices*) dan menjamin dilaksanakannya ketentuan-ketentuan yang berlaku".

d) Professional

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, indikator "kejujuran" akan membantu terlaksananya prinsip professional. Hal ini dikarenakan pemimpin yang jujur akan senantiasa berusaha seobyektif mungkin dalam memutuskan sesuatu. Sebagaimana tertulis dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item professional yang menyebutkan "Bank harus menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholder* mana pun, dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak, serta bebas dari benturan kepentingan (conflict of interests)" dan "Bank dalam mengambil keputusan harus obyekif dan bebas dari segala tekanan dari pihak mana pun"

e) Kewajaran (fairness)

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, indikator "kejujuran" akan membantu terlaksananya prinsip kewajaran. Hal ini dikarenakan pemimpin yang jujur akan senantiasa berusaha memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* berdasarkan kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*) dan memberikan kesempatan kepada seluruh *stakeholder* untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan bank, serta mempunyai akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan sebagaimana tertulis dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item kewajaran.

b. Kesantunan

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang senantiasa menjaga kesantunan akan membantu dalam penerapan prinsip *fairness* (kewajaran) dalam pelaksanaan GCG. Bertegur sapa dan saling berkomunikasi dengan baik merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan sebagaimana tertuang Dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *fairness*.

c. Rendah hati

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, pemimpin yang rendah hati akan membantu terlaksananya prinsip responsibility (kewajaran) dalam pelaksanaan GCG. Pemimpin yang rendah hati akan membuat komunikasi antara pimpinan dan karyawan berjalan dengan baik sehingga karyawan akan dapat menyampaikan pendapat dengan nyaman.

d. Musyawarah (keterbukaan menerima masukan dari bawahan)

Sebagaimana implementasinya di BSM cabang Malang, pemimpin yang terbuka dalam menerima masukan dari bawahan akan membantu terlaksananya prinsip transparency dan fairness dalam GCG. Sebagaimana disebutkan dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item transparency poin 3 dan 4 yaitu "prinsip keterbukaan yang dianut oleh bank tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia bank sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi" dan "kebijakan bank ha<mark>rus tert</mark>ulis dan dikomunikasikan kepada pihak yang berkepentingan dan yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan bank". Selain itu, dijelaskan pula dalam item fairness poin 2 yaitu "bank" memberikan kesempatan kepada seluruh stakeholder memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan bank, serta mempunyai akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan".

4) Faktor pengetahuan agama

Faktor pengetahuan agama dalam belum terimplementasikan secara optimal di Bank Syariah Mandiri cabang Malang. Akan tetapi, dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang mempunyai pengetahuan agama yang baik, akan berpengaruh pada setiap pertimbangan dan pengambilan keputusan. Pertimbangan dan pengambilan keputusan akan didasarkan pada pertimbangan syari'at dan kemaslahatan umat, sehingga akan membantu dalam penerapan prinsip professional dan akuntabilitas sebagaimana dijelaskan Dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item professional dan akuntabilitas. Pemimpin akan senantiasa mampu membedakan mana yang merupakan kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi serta menjalankan segala kegiatan dan tugas berdasarkan pada aturan-aturan dan prosedur yang berlaku.

5) Indikator kemampuan intelektual

a. Ide/gagasan baru

Meskipun implementasi dari indokator adanya ide/gagasan baru oleh pemimpin belum optimal, akan tetapi dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang selalu mempuyai ide/gagasan baru akan membantu terlaksananya prinsip akuntabilitas. Adanya ide/gagasan baru yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi perusahaan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebagaimana dijelaskan Dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item

accountability poin 2 yang menyatakan bahwa "bank harus meyakini bahwa semua organ bank mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawab dan memahami perannya dalam pelaksanaan GCG". Ide/gagasan baru merupakan salah satu bentuk kompetensi yang dipertimbangkan.

b. Cepat tanggap menyelesaikan masalah

Pemimpin yang cepat tanggap dalam menyelesaikan masalah akan membatu terlaksananya prinsip professional dan prinsip pertanggungjawaban. Cepat tanggap dalam menyelesaikan masalah menunjukkan bahwa pemimpin bekerja tanpa adanya tekanan (conflict of *interest*) dengan pihak mana pun sebagaimana dijelaskan Dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item professional. Selain itu, pemimpin yang cepat tanggap dalam menyelesaikan masalah merupakan cerminan pemimpin yang menjamin terlaksananya ketentuan-ketentuan yang berlaku sebagaimana yang dijelaskan Dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item responsibility.

c. Keahlian

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, dapat disimpulkan bahwa indikator keahlian akan membantu dalam pelaksanaan prinsip *accountability*. Sebagaimana dijelaskan dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *accountability* poin 2 yang menjelaskan bahwa "bamk

harus meyakini bahwa semua organ bank mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam pelaksanaan GCG".

d. Diplomasi

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, dapat disimpulkan bahwa indikator kemampuan diplomasi akan membantu dalam pelaksanaan prinsip *fairness*. Sebagaimana dijelaskan dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *fairness* poin 2 yang menyatakan bahwa "bank harus memberikan kesempatan kepada *stakeholder* untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan bank, serta mempunyai akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan". Kemampuan diplomasi akan berpengaruh pada penyampaian informasi kepada *stakeholder*.

6) Indikator perhatian pada bawahan

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, indikator perhatian pada bawahan akan membantu dalam terlaksananya prinsip *fairness*. Sebagaimana dijelskan dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *fairness* poin 1 bahwa "bank harus senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* berdasarkan kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*)".

Dengan demikian, pemimpin juga harus memberikan perhatian kepada bawahannya tanpa membedakan rasa tau pun kelompok.

7) Indikator pemberdayaan

Pemimpin yang senantiasa memberdayakan potensi bawahannya secara optimal, akan membantu terlaksananya prisnip *fairness*. Sebagaimana dijelskan dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada item *fairness* poin 1 bahwa "bank harus senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* berdasarkan kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*)". Mengembangkan potensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu kepentingan karyawan sebagai *stakeholder*.

8) Indikator pengendalian emosi

Berdasarkan implementasinya di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, indikator pengendalian emosi akan membantu terlaksananya prinsip *professionalism*. Pemimpin haruslah mampu membedakan kepentingan dan permasalahan pribadi dan organisasi sehingga tidak saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain. Begitu pula dalam mengendalikan emosi. Seringkali permasalahan pribadi menjadi salah satu faktor pemicu. Sebagaimana disebutkan Sebagaimana dijelskan dalam peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2206 tentang pelaksanaan GCG bagi bank umum pada

item *profressionalism* point 1 yang menyatakan bahwa "bank harus menghhindari terjadinya dominasi tidak wajar oleh *stakeholder* mana pun, dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak, serta bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*).



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

- 1. Berdasarkan wawancara, observasi, dan analisis data pendukung lainnya, dari 8 indikator kepemimpinan Islami yang ada, beberapa di antaranya belum terimplementasikan secara optimal. Indikator-indikator tersebut di antaranya adalah indikator pengetahuan agama dan indikator kemampuan intelektual yang mencakup adanya ide / gagasan baru dan kemampuan diplomasi. Akan tetapi, berdasarkan wawancara dan hasil angket oleh karyawan di Bank Syariah Mandiri cabang Malang menilai kepemimpinan bapak Hari Nopa Kurniawan adalah baik.
- 2. Berdasarkan implementasi masing-masing indikator kepemimpinan Islami di Bank Syariah Mandiri cabang Malang, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator mempunyai peranan berbeda dan saling melengkapi dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*. Implementasi ke-8 indikator kepemimpinan Islami sangat membantu terlaksananya prinsip-prinsip GCG. Tiap indikator memegang peranan penting dalam pelaksanaan GCG. Sehingga peneliti berkesimpulan bahwa kepemimpinan Islami adalah efektif diterapkan di Lembaga keuangan, khususnya lembaga keuangan syariah seperti Bank Syariah Mandiri cabang Malang.

5.2. Saran

Dalam implementasi faktor pengetahuan agama, ditemukan fakta bahwa pemimpin Bank Syariah Mandiri cabang Malang mempunyai pengetahuan agama, khususnya di bidang eknonomi Islam yang belum optimal. Hal ini seharusnya menjadi perhatian khusus. Pengentahuan agama (syariah) akan berdampak pada pertimbangan dan pengambilan keputusan oleh pemimpin. Pemimpin yang mempunyai faktor pengetahuan agama yang baik, faktor diharapkan dapat mempertimbangkan sharia compliance, kemaslahatan bagi umat, serta aturan-aturan dan prosedur yang berlaku. Sekali pun telah menjadi pimpinan cabang, kiranya pelatihan dan pengembangan ilmu di bidang pengetahuan Islam dan ekonomi Islam khususya, harus<mark>lah menja</mark>di <mark>suatu hal yang diper</mark>timbangkan oleh perusahaan. sehingga ketika pemimpin telah memahami benar tentang pengetahuan agama, khususnya di bidang ekonomi Islam, diharapkan akan terjadi transfer keilmuwan yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahannya.

Pertama, untuk perusahaan (PT. Bank Syariah Mandiri) hendaknya mempertimbangkan aspek pengetahuan agama khususnya di bidang ekonomi Islam ketika melakukan *recruitment* dan melakukan pelatihan dan pengembangan yang lebih intens bagi para pemimpin cabang yang merupakan ujung tombak bagi perusahaan di setiap daerah.

Kedua, untuk pemimpin hendaknya selalu berusaha meningkatkan kompetensi diri dan melakukan *upgrade* pengetahuan dengan mengadakan

kajian dengan karyawan atau forum lainnya agar terjadi transfer keilmuwan. Sehingga tidak hanya pemimpin yang dapat belajar dan memperbaharui pengetahuannya, akan tetapi para bawahan pun turut serta untuk belajar dan berkontribusi dalam kegiatan tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'anul Kariim

Al-Hadits

Abdullah, Boedi dan Saebani, Ahmad. 2014. Metode Penelitian Ekonomi Islam:

Muamalah. Bandung: Pustaka Setya

Abdullah, Mal An. 2010. *Corporate Governance* Perbankan Syariah di Indonesia.

Jogjakarta: Ar-Ruzz Media

Atoyebi Kehinde .O.Adekunjo Felix .O.Kadiri kayode .I., Ogundeji Musibau .O., Falana Adedamola .A. 2012. The Impact of Corporate Governance and Leadership on Entrepreneurship Development in Nigeria. Dept. Of Economics. Lagos State University, Ojo

Chapra, Umer dan Habib Ahmed. 2008. *Corporate Governance* Lembaga Keuangan Syariah. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Hassan et.al. 2011. Islamic Values, Leadership Legitimacy, and Organizational Sustainability. Malaysia: The International Islamic University Malaysia

Ivancevich, John. et.al. 2005. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jakarta: Erlangga

- Kho Alvin dan Ronny H. Mustamu. 2014. Pengaruh Penerapan Prinsi-prinsip *Good**Corporate Governance terhadap Organnizational Citizenship Behavior.

 Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen

 Petra
- Muogbo Uju. S. 2013. The impact of value-based leadership and corporate governance on organisational performance: a study of some selected firm in south-east Nigeria. journal
- Ningrum, Rizky Arista. 2012. Pengaruh Independensi, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Pemahaman Good Corporate Governance terhadap Kinerja Auditor pada Kantor Akuntan Publik di Surabaya. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas
- Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate*Governance bagi Bank Umum
- Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. 2009. *Islamic Leadership*: Membangun Super *Leadership* Melalui Kecerdesan Spiritual. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Rivai, Veithzal dkk. 2013. Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta:

Rajawali Press

Rustam, Bambang Rianto. 2013. Manajemen Resiko Perbankan Syariah di Indonesia.

Jakarta: Salemba Empat

Utami, Sulistyo Seti. 2013. Gaya Kepemimpinan Gubernur DKI Jakarta Berdasarkan Prinsip Tata Kelola Kepemerintahan yang Baik (GCG). Jurnal

Wahyuni, Sari. 2012. *Qualitative Research Method: Theory and Practice*. Jakarta: Salemba Empat

Wirawan, 2007. Budaya dan Iklim Organisasi. Jakarta: Salemba Empat

Zainal, Veithzal Rivai dkk. 2008. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi: Edisi Keempat. Jakarta: Rajawali Press

Internet

www.bi.go.id/ outlook perbankan syariah 2014, diunduh pada tanggal 28 Desember 2014, pukul 16.15 WIB

www.bps.go.id/ sensus penduduk 2010, diunduh pada tanggal 28 Desember 2014, pukul 16.18 WIB

www.bsm.go.id/ penghargaan 2014, diunduh pada tanggal 28 Desember 2014, pukul

