

**ANALISIS MODEL PERCEPATAN PERTUMBUHAN  
PERBANKAN MELALUI IMPLEMENTASI TATA  
KELOLA SYARIAH PADA BANK SYARIAH  
MANDIRI KCP MUKHTAR BASRI**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pada Program Studi  
Perbankan Syariah*

Oleh :

**SYAFTALIA NURUL HANANI**

**NPM:1501270137**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**

**ANALISIS MODEL PERCEPATAN PERTUMBUHAN  
PERBANKAN MELALUI IMPLEMENTASI TATA  
KELOLA SYARIAH PADA BANK SYARIAH  
MANDIRI KCP MUKHTAR BASRI**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pada Program Studi  
Perbankan Syariah*

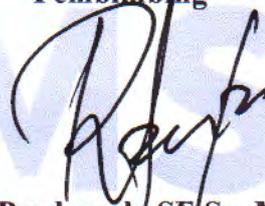
Oleh:

**SYAFTALIA NURUL HANANI**

**NPM: 1501270137**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH**

Pembimbing



**Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I**

**FAKULTAS AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**

## *PERSEMBAHAN*

*Karya Ilmiah ini kusembahkan kepada kedua orangtuaku*

*Ayahanda M. Syaifullah*

*Ibunda Sri Hanifah*

*Tak lekang selalu memberikan do'a kesabaran &*

*keberhasilan bagi diriku*



## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Syaftalia Nurul Hanani

NPM : 1501270137

Jenjang Pendidikan : Strata Satu (S1)

Program Studi : Perbankan Syariah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi dengan judul : Analisis Model Percepatan Pertumbuhan Perbankan Syariah Melalui Implementasi Tata Kelola Syariah pada Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri merupakan karya asli saya. Jika dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini hasil dari plagiarisme, maka saya bersedia ditindak sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan, 24-09-2019

Yang menyatakan :



**Syaftalia Nurul Hanani**  
**1501270137**

**PERSETUJUAN**

**Skripsi Berjudul**

**ANALISIS MODEL PERCEPATAN PERTUMBUHAN PERBANKAN  
MELALUI IMPLEMENTASI TATA KELOLA SYARIAH  
PADA BANK SYARIAH MANDIRI  
KCP MUKHTAR BASRI**

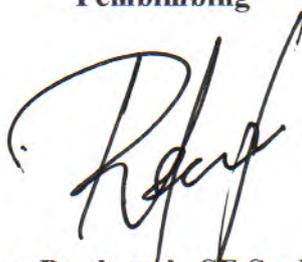
Oleh :

**SYAFTALIA NURUL HANANI**  
**NPM : 1501270137**

*Telah selesai diberikan bimbingan dalam penulisan skripsi sehingga naskah skripsi ini telah memenuhi syarat dan dapat disetujui untuk dipertahankan dalam ujian skripsi*

Medan, ~~24-09~~ 24-09-2019

**Pembimbing**



**Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I**

**FAKULTAS AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

*Unggul, Cerdas & Terpercaya*

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Telah selesai diberikan bimbingan dalam penulisan skripsi sehingga naskah skripsi ini telah memenuhi syarat dan dapat disetujui untuk mempertahankan dalam ujian skripsi oleh :

**Nama Mahasiswa** : Syaftalia Nurul Hanani  
**Npm** : 1501270137  
**Program Studi** : Perbankan Syariah  
**Judul Skripsi** : Analisis Model Percepatan Pertumbuhan Perbankan melalui Implementasi Tata Kelola Syariah pada Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri

Medan, 24 September 2019

**Pembimbing Skripsi**

**Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I**

**Disetujui Oleh:**

**Diketahui/ Disetujui**  
**Dekan**  
**Fakultas Agama Islam**

**Dr. Muhammad Qorib, MA**

**Diketahui/ Disetujui**  
**Ketua Program**  
**Studi Perbankan Syariah**

**Selamat Pohan, S. Ag, MA**



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

*Unggul, Berakhlak & Terpercaya*

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Bila menjawab surat ini agar disebutkan  
Nomor dan tanggalnya

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh:

**Nama Mahasiswa** : Syaftalia Nurul Hanani

**Npm** : 1501270137

**Program Studi** : Perbankan Syariah

**Judul Skripsi** : Analisis Model Percepatan Pertumbuhan Perbankan melalui  
Implementasi Tata Kelola Syariah pada Bank Syariah Mandiri KCP  
Medan Mukhtar Basri

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, 24 September 2019

**Pembimbing Skripsi**

**Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I**

**Diketahui/ Disetujui**

**Oleh:**

**Dekan**  
**Fakultas Agama Islam**

**Dr. Muhammad Qorib, MA**

**Ketua Program**  
**Studi Perbankan Syariah**

**Selamat Pohan, S. Ag, MA**

**BERITA ACARA PENGESAHAN SKRIPSI**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini telah di pertahankan di depan Tim Penguji Ujian Skripsi  
Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara oleh :

**NAMA MAHASISWA** : Syaftalia Nurul Hanani

**NPM** : 1501270137

**PROGRAM STUDI** : Perbankan Syariah

**HARI, TANGGAL** : Sabtu, 05 October 2019

**WAKTU** : 08.00 s.d selesai

**TIM PENGUJI**

**PENGUJI I** : Dr. Siti Mujaitun, SE, MM

**PENGUJI II** : Dody Firman, SE, MM

**PANITIA PENGUJI**

**Ketua**

**Sekretaris**

Dr. Muhammad Qorib, MA

Zailani, S.PdI, MA

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

### KEPUTUSAN BERSAMA MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK INDONESIA

Nomor : 158 th. 1987

Nomor : 0543bJU/1987

Transliterasi dimaksudkan sebagai pengalih-huruf dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Latin di sini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta perangkatnya.

#### 1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab, yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda secara bersama-sama. Di bawah ini daftar huruf Arab dan transliterasinya.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	Š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	je
ح	Ha	Ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De

ذ	Zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syim	Sy	esdan ye
ص	Sad	Ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	Ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	Ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	Ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	Ain	‘	Komater balik di atas
غ	Gain	G	ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	el
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	ʾ	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong:

### a. Vokal Tunggal

vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya adalah sebagai berikut :

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
—'	fathah	A	A
—,	Kasrah	I	I
و —	ḍammah	<u>U</u>	U

### b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf yaitu :

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
—ى'	fathah dan ya	Ai	a dan i
—و,	fathah dan waw	Au	a dan u

Contoh:

kataba: كاتبا

fa'ala: فاعلا

kaifa: كيف

### c. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu :

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
ا	fatḥah dan alif atau ya	Ā	a dan garis di atas
ى	Kasrah dan ya	Ī	i dan garis di atas
و و	ḍammah dan wau	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

qāla : لاقا

ramā : رام

qīla : ليقا

#### d. Ta marbūtah

Transliterasi untuk *ta marbūtah* ada dua:

1) *Ta marbūtah* hidup

*ta marbūtah* yang hidup atau mendapat ḥarkat fatḥah, kasrah dan ḍammah, transliterasinya (t).

2) *Ta marbūtah* mati

*Ta marbūtah* yang mati mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah (h).

3) Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbūtah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbūtah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

- *raudāh al-atfāl* - *raudatul atfāl*: لا اطفال
- *al-Madīnah al-munawwarah* : نورنا ما يندما
- *ṭalḥah*: قحط

#### e. Syaddah (tasydid)

*Syaddah* atau *tasydid* yang pada tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *tasydid* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

- *rabbanā* : ربنا
- *nazzala* : نزل
- *al-birr* : بر
- *al-hajj* : حج
- *nu'ima* : معد

#### f. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ة, ل, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* dan kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*

- 1) Kata sandang diikuti oleh huruf *syamsiah*

Kata sandang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf (I) diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

- 2) Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf *syamsiah* maupun *qamariah*, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

- ar-rajulu : لجرلا
- as-sayyidatu : ةدسلا
- asy-syamsu : سمشلا
- al-qalamu : ملقلا
- al-jalalu : لاجلا

#### **g. Hamzah**

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- ta'khuzūna : نوذخات
- an-nau' : عونلا
- syai'un : عىيشد
- inna : ان
- umirtu : ترما
- akala : لكا

## **h. Penulisan Kata**

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda), maupun *huruf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau *harkat* yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

## **i. Huruf Kapital**

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bilanama itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- Wa mamuhammadunillarasūl
- Inna awwalabaitinwudi'alinnasilalazibibakkatamubarakan
- Syahru Ramadan al-laz<sup>3</sup>unzilafihī al-Qur'anū
- SyahruRamadanal-laziunzilafihīl-Qur'anū
- Walaqadra'ahubilufuq al-mubin
- Alhamdulillahirabbil-'alamin

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital yang tidak dipergunakan.

Contoh:

- Naṣrunminallahiwafatḥunqarib
- Lillahi al-amrujami'an

Lillahil-amrujami'an

Wallahubikullisyai'in 'alim

#### **j. Tajwid**

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu *tajwid*. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai ilmu *tajwid*

## **ABSTRAK**

***Syaftalia Nurul Hanani, 1501270137, Analisis Model Percepatan Pertumbuhan Perbankan Melalui Implementasi Tata Kelola Syariah Pada Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri. Pembimbing Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I.***

*Dari perkembangan perbankan syariah saat ini dapat dilihat dari tata kelola yang dijalankan disetiap bank syariah mengalami perkembangan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana tata kelola syariah dan juga seperti apa percepatan pertumbuhan perbankan yang ada di Bank Syariah Mandiri.*

*Peneliti akan menggunakan metode penelitian kualitatif, dimana penelitian in dilakukan dengan mengajukan pertanyaan oleh peneliti kepada Ketua Warung Mikro (KWM) dan Kepala Marketing (CBRM) di Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri. Teknik dan alat pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu teknik analisis data secara deskriptif.*

*Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bawa model percepatan pertumbuhan perbankan pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri merujuk pada peraturan yang sudah ditetapkan dari pemerintah, Bank Indonesia, dan dari Dewan Pengawas Syariah. Untuk mendukung tata kelola itu sendiri Bank Syariah Mandiri menerapkan take line (ETHIC).*

*KataKunci : good corporate governance, pertumbuhan perbankan.*

## **ABSTACT**

***Syaftalia Nurul Hanani. 1501270137. Analysis of the Model for the Acceleration of Banking Growth through the Implementation of Sharia Governance in Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri. Mentor Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I***

*From the current development of sharia banking, it can be seen from the governance that is run in every sharia bank that is experiencing growth. This research was conducted to find out how sharia governance and also what kind of acceleration of banking growth in Bank Syariah Mandiri.*

*Researchers will use qualitative research methods, wherein this research is conducted by asking questions by researchers to the Chair of Micro Shop (KWM) and the Head of Marketing (CBRM) at the Syariah Syariah Bank KCP Mukhtar Basri. Data collection techniques and tools used are interviews and documentation. The data analysis technique used is descriptive data analysis technique.*

*Based on the results of the study it can be concluded that the accelerated banking growth model at Medan Syariah Mandiri Bank KCP Mukhtar Basri refers to regulations that have been established by the government, Bank Indonesia, and from the Sharia Supervisory Board. To support governance, Bank Syariah Mandiri implements a take line (ETHIC).*

*Keyword : good corporate governance, banking growth.*

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, puji syukur kepada Allah SWT pemilik langit dan bumi, sang Maha Penguasa ilmu pengetahuan, yang telah memberikan pertolongan, rahmatdankarunia-Nya yang tak terhingga sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Model Percepatan Pertumbuhan Perbankan melalui Implementasi Tata Kelola Syariah pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri”.

Shalawat serta salam semoga disampaikan Allah kepada Nabi Muhammad SAW kekasih Allah sang pembawa risalah Uswatun Khasanah beserta keluarga dan para sahabatnya, yang telah mengajarkan nikmatnya Iman dan nikmatnya Islam dari zaman kegelapan hingga zaman yang penuh keberkahan seperti sekarang ini.

Pada kesempatan ini, secara lebih khusus, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua penulis tercinta Bapak M Syaiful dan Ibu Sri Hanifah yang tiada henti-hentinya memberikan kasih sayang serta dukungan pada penulis dari awal hingga saat ini.
2. Bapak Dr.H. Agussani, MAP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Muhammad Qorib, MA, selaku Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Zailani S.Pd.I, MA, selaku Wakil Dekan I Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Munawir Pasaribu S.Pd.I, MA, selaku Wakil Dekan III Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Selamat Pohan, S.Ag, MA selaku Ketua Prodi Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

7. Bapak Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I selaku Sekretaris Prodi Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I selaku dosen pembimbing proposal Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Ibu dan Bapak dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara terkhusus di Fakultas Agama Islam yang telah banyak memberikan pengajaran selama proses perkuliahan.
10. Teman-teman seperjuangan prodi Perbankan Syariah terkhusus kelas B2 sore yang juga berjuang bersama dengan penulis dalam menyelesaikan proposal.

Dengan penuh kerendahan hati, penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu segala kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat penulis harapkan demi menghasilkan karya yang lebih baik kelak di kemudian hari. Penulis berharap semoga karya ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak.

Medan, 19 September 2019

Syaftalia Nurul Hanani

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	4
C. Rumusan Masalah .....	5
D. Tujuan Penelitian.....	5
E. Manfaat Penelitian.....	5
F. Sistematika Penulisan.....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORITIS .....</b>	<b>7</b>
A. Kajian Teori.....	7
1. Perbankan Syariah.....	7
2. Manajemen Bank Syariah .....	13
3. Tata Kelola .....	18
4. Pertumbuhan Bank Syariah.....	21
B. Kajian Penelitian Terdahulu.....	23
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
A. Rancangan Penelitian .....	28
B. Lokasidan Waktu Penelitian.....	29

C.	Kehadiran Penelitian .....	29
D.	Tahapan Penelitian .....	30
E.	Data dan Sumber data .....	30
F.	Teknik Pengumpulan Data .....	31
G.	Teknik Analisis Data .....	32
H.	Pemeriksaan Keabsahan Temuan.....	32
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>35</b>
A.	Deskripsi Penelitian.....	35
B.	Temuan Penelitian.....	44
C.	Pembahasan.....	50
<b>BAB V PENUTUP.....</b>		<b>52</b>
A.	Kesimpulan.....	52
B.	Saran.....	52

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>Nomor Tabel</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Halaman</b>
<b>Tabel 1.1</b>	Perkembangan Jumlah Lembaga Keuangan Syariah.....	1
<b>Tabel 1.2</b>	Perkembangan Perbankan Syariah.....	2
<b>Tabel 2.1</b>	Perbedaan Bank Syariah dengan Bank Konvensional....	11
<b>Tabel 2.2</b>	Penelitian terdahulu .....	17
<b>Tabel 3.1</b>	Waktu Penelitian.....	29

## DAFTAR GAMBAR

<b>Nomor Gambar</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Halaman</b>
<b>Gambar 3.1</b>	TriangulasiMetodePengumpulan Data .....	33
<b>Gambar 4.1</b>	Struktur Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri.....	38

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pertumbuhan dalam dunia perbankan merupakan salah satu faktor yang dapat menunjang terciptanya sebuah inovasi baru, hal itu pun termasuk dalam dunia perbankan syariah yang mana merupakan segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit usaha syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Adapun bukti perkembangan jumlah lembaga keuangan syariah adalah sebagai berikut :

**Tabel. 1.1. Perkembangan Jumlah Lembaga Keuangan Syariah**

Tahun	(BUS/UUS/BPRS)		
	Jumlah Bank	Jumlah kantor	Total Asset (Miliar Rupiah)
2016	200	2.654	356.504
2017	201	2.610	424.181
2018	203	2.724	477.327
April 2019	198	5.072	315.401

*Sumber : Statistik Perbankan Syariah diterbitkan oleh OJK.*

Jika di lihat pada tabel.1.1 bahwa tahun 2019 memiliki jumlah bank dan total aset paling rendah selama empat tahun terakhir. Sedangkan jumlah kantor pada tahun 2019 merupakan yang tertinggi selama empat tahun terakhir. Dari keterangan di atas perkembangan jumlah lembaga keuangan syariah tidak mengalami kenaikan yang signifikan. Tetapi hal itu tidak menutup kinerja perbankan syariah yang masih tertinggal dengan perbankan konvensional, banyak spekulasi yang menyatakan tata kelola di perbankan syariah harus lebih ditingkatkan seperti halnya dengan SDM untuk perbankan syariah. Seperti yang diketahui perbankan syariah merupakan bagian dari

sektor jasa keuangan yang dalam aktivitasnya, khususnya produk, akad dan layanannya, selain bertumpu pada prinsip kehati-hatian (*prudential banking principles*) juga wajib mematuhi prinsip syariah.

**Tabel. 1.2. Perkembangan Perbankan Syariah**

<b>Tahun</b>	<b>CAR (%)</b>	<b>FDR (%)</b>	<b>NPF Gross(%)</b>	<b>NPF Net (%)</b>	<b>ROA (%)</b>	<b>BOPO (%)</b>
2016	16.63%	85.99%	4.42%	2.17%	0.63%	96.22%
2017	17.91%	79.61%	4.76%	2.57%	0.63%	94.91%
2018	20.39%	78.53%	3.26%	1.95%	1.28%	89.18%
April 2019	19.61%	79.57%	3.58%	2.19%	1.52%	86.95%

*Sumber : Statistik Perbankan Syariah diterbitkan oleh OJK.*

Menurut Laporan Statistik Perbankan Syariah April 2019 yang diterbitkan oleh OJK, *current asset ratio* (CAR) ditahun 2016 berada di angka 16.63% lalu mengalami kenaikan selama dua tahun di tahun 2018 diangka 20.39%, lalu turun di tahun 2019 diangka 19.61%. Persentase untuk CAR memperlihatkan bahwa perbankan syariah saat ini memiliki kemampuan dalam menghadapi kemungkinan risiko kerugian sedikit menurun dibandingkan dengan persentase sebelumnya. Persentase FDR pada tahun 2016 sebesar 85.99% dan terus menurun hingga tahun 2018 yang berada di angka 78.53%, lalu naik kembali pada april 2019 sebesar 79.57%. Hal ini membuktikan bahwa perbankan syariah saat ini belum stabil untuk memenuhi kewajibannya kepada nasabah. *NPF Gross* dan *NPF Net* yang terus mengalami fluktuasi setiap tahunnya sampai pada april 2019 berada di angka 3.58% dan 2.19%. Dari data di atas bisa dilihat bahwa perbankan saat ini belum bisa menstabilkan pengelolaan resiko yang dapat merugikan bank syariah tersebut. *Return on asset* (ROA) pada desember 2016 berada di angka 0.63% setelah itu terus mengalami kenaikan sampai pada bulan april 2019 yang berada di angka 1.52%. Jika dilihat dari tahun 2016 sampai april 2019 ROA saat ini cukup stabil dan semakin efektif dalam menggunakan asetnya dalam menghasilkan pendapatan disetiap tahunnya. Secara kualitas, perbankan syariah belum

membalik. Untuk BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional) di tahun 2016 berada di angka 96.22%, setelah itu angka BOPO terus menurun sampai pada April 2019 angka BOPO sebesar 86.95%, hal ini membuktikan bahwa setiap tahunnya perbankan syariah semakin efisien dalam beroperasi.

Menurut data dari OJK, *market share* perbankan syariah Juni 2018 sebesar 5,70% sedikit lebih meningkat dari tahun 2017 yang sebesar 5,57%. Hal ini memperlihatkan bahwa total penjualan dari seluruh sumber dengan total penjualan produk (barang dan jasa) meningkat.

Produk-produk pada bank syariah itu sendiri terbatas dan tidak beragam seperti halnya di bank konvensional. Bukan hanya itu saja, pelayanan yang diberikan masih kurang efektif, misalnya proses kliring yang memakan waktu beberapa hari untuk proses ke rekening tujuan. Adanya masalah tata kelola dalam pengelolaan bank syariah menyebabkan terhambatnya pertumbuhan perbankan syariah saat ini. Hal itu juga menjadi tolak ukur untuk masyarakat berfikir kembali tentang menjadi bagian dari bank syariah itu sendiri.

Dalam hal ini, penerapan tata kelola yang baik menurut prinsip syariah juga menjadi salah satu hal penting yang sangat berpengaruh untuk perbankan syariah itu sendiri. Penerapan tata kelola yang baik dapat menguatkan integritas jajaran perusahaan dan menjaga kepercayaan dari *stakeholders*.

Bank Syariah Mandiri (BSM) yang menyadari betapa pentingnya implementasi Tata Kelola Perusahaan yang baik atau GCG (*Good Corporate Governance*) bagi pencapaian kinerja Bank yang merupakan aplikasi penyedia data. Dengan ini Bank Syariah Mandiri menerapkan GCG secara konsisten dimana akan memperkuat posisi daya saing Bank, memaksimalkan nilai Bank, mengelola sumberdaya dan risiko secara lebih efisien dan efektif, yang pada akhirnya akan memperkuat kepercayaan pemegang saham dan *stakeholders*, sehingga BSM dapat beroperasi dan tumbuh secara berkelanjutan dalam jangka panjang. Walaupun BSM dapat secara konsisten dalam penerapan

GCG, tetapi dikarenakan infrastruktur yang kurang memadai sehingga penerapan tata kelola yang ingin dilakukan oleh BSM secara menyeluruh menjadi terbatas.

Seluruh komitmen seperti prinsip-prinsip GCG yaitu keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), profesional (*professional*), dan kewajaran (*fairness*), dimana Bank Syariah Mandiri melakukan dengan baik secara eksternal, namun untuk jajaran manajemen dan pegawai Bank Syariah Mandiri itu sendiri belum menerapkan prinsip-prinsip GCG tersebut. Hal ini berdampak pada peningkatan nilai perusahaan dan kemampuan bank dalam menghadapi pesaing.

Maka dari itu, berdasarkan uraian-uraian di atas maka penulis merasa tertarik untuk mengambil judul : **“Analisis Model Percepatan Pertumbuhan Perbankan melalui Implementasi Tata Kelola Syariah pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dirumuskan identifikasi masalah guna memudahkan pembahasan penelitian tersebut, yaitu:

1. Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang dapat menunjang perkembangan perbankan itu sendiri.
2. Produk-produk yang belum beragam jika di banding dengan bank konvensional.
3. Layanan di bank syariah yang masih kurang efektif.
4. Penghambatan dalam pertumbuhan perbankan syariah dikarenakan tata kelola syariah yang tidak berjalan dengan baik.
5. Kurangnya infrastruktur.
6. Tidak diterapkannya prinsip-prinsip GCG dalam internal.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang ditetapkan di atas, maka terdapat masalah pokok yang akan dibahas pada penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana model percepatan pertumbuhan perbankan di Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri ?
2. Bagaimana tata kelola syariah di Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri ?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui bagaimana model percepatan pertumbuhan perbankan di Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri.
2. Untuk mengetahui bagaimana tata kelola syariah di Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri.

### **E. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan menambah wawasan penulis dalam bidang perbankan khususnya perbankan syariah yang menyangkut mengenai mengimplementasikan tata kelola syariah.
2. Bagi peneliti lain, penelitian ini dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan serta dapat memberikan informasi sebagai referensi atau perbandingan bagi peneliti lain dalam penelitian mengenai mengimplementasikan tata kelola syariah di Bank Syariah Mandiri KCP Medan Muchtar Basri.

## **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini berdasarkan buku “*Panduan Skripsi dan Tugas Akhir Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*” 2018. Adapun penulisan proposal ini, penulis membahas beberapa komponen dalam proposal penelitian ini, yaitu:

### Judul Penelitian

**BAB I : PENDAHULUAN**

- A. Latar Belakang masalah
- B. Identifikasi Masalah
- C. Rumusan Masalah
- D. Tujuan Penelitian
- E. Manfaat Penelitian
- F. Sistematika Penulisan

**BAB II : LANDASAN TEORETIS**

- A. Kajian Pustaka
- B. Kajian Penelitian Terdahulu

**BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

- A. Rancangan Penelitian
- B. Lokasi dan Waktu Penelitian
- C. Kehadiran Peneliti
- D. Tahapan Peneliti
- E. Data dan Sumber Data
- F. Teknik Pengumpulan Data
- G. Teknik Analisis Data
- H. Pemeriksaan Keabsahan Temuan

Daftar Pustaka

Lampiran<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>FAI UMSU. *Panduan Skripsi dan Tugas Akhir* (Medan : CV. BILDUNG NUSANTARA, 2018). Hlm. 9-15.

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Kajian Pustaka

##### 1. Perbankan Syariah

Berdirinya Bank syariah di Indonesia tentunya memiliki landasan atau dasar hukum yang melindungi dan menjadi dasar dalam menjalankan segala aktivitas perekonomian yang meliputi kegiatan perbankan. Dalam menjalankan segala aktivitas perbankan, bank syariah memiliki dua dasar hukum berdasarkan peraturan negara dan berdasarkan Al-Qur'an dan hukum Islam yang lainnya. Sebagaimana dalam surah Al-Baqarah Ayat 283, yang artinya :<sup>1</sup>

*“Jika kamu dalam perjalanan (dan bermu'amalah tidak secara tunai) sedangkan kamu tidak memperoleh seorang penulis, maka hendaklah ada barang tanggungan yang dipegang (oleh yang berpiutang). Akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya...”* (Q.S. Al-Baqarah : 283)

Menurut Undang-undang Perbankan Nomor 10 Tahun 1998 yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Bank menghimpun dana masyarakat dengan tujuan untuk mendorong peningkatan taraf hidup rakyat banyak. Dua fungsi pokok bank yaitu masyarakat dan penyaluran dana kepada masyarakat, oleh karena itu disebut *Financial Intermediary*.<sup>2</sup>

Bank syariah lahir di Indonesia sejak 1992. Bank syariah pertama di Indonesia adalah Bank Muamalat Indonesia. Pada tahun 1992 hingga 1999, perkembangan Bank Muamalat Indonesia, masih tergolong

---

<sup>1</sup>Q.S. Al-Baqarah 02:283.

<sup>2</sup>Ismail, Perbankan Syariah (Jakarta : PT Kharisma Putra Utama, 2011), h. 30.

*stagnan*. Namun sejak adanya krisis moneter yang melanda Indonesia pada 1997 dan 1998, maka para bankir melihat bahwa Bank Muamalat Indonesia (BMI) tidak terlalu terkena dampak krisis moneter. Para Bankir berpikir bahwa BMI, satu-satunya bank syariah di Indonesia, tahan terhadap krisis moneter. Pada tahun 1999, berdirilah Bank syariah Mandiri yang merupakan konversi dari Bank Susila Bakti. Bank Susila Bakti merupakan bank konvensional yang dibeli oleh Bank Dagang Negara, kemudian dikonversi menjadi Bank Syariah Mandiri, bank syariah kedua di Indonesia.

Bank syariah memiliki sistem operasional yang berbeda dengan bank konvensional. Bank syariah memberikan layanan bebas bunga kepada para nasabahnya. Dalam sistem operasional bank syariah, pembayaran dan penarikan bunga dilarang dalam semua bentuk transaksi. Bank syariah tidak mengenal sistem bunga, baik bunga yang diperoleh dari nasabah yang meminjam uang atau bunga yang dibayar kepada penyimpan dana di bank syariah.<sup>3</sup> Sebagaimana dalam surah An-Nisa' Ayat 29, yang artinya :<sup>4</sup>

*“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama suka di antarakamu...”*(Q.S. An-Nisa':29).

Bank syariah merupakan bank yang kegiatannya mengacu pada hukum Islam, dan dalam kegiatannya tidak membebankan bunga maupun tidak membayar bunga kepada nasabah. Imbalan yang diterima oleh bank syariah maupun yang dibayarkan kepada nasabah tergantung dari akad dan perjanjian antara nasabah dan bank. Perjanjian (*akad*) yang terdapat di perbankan syariah harus tunduk pada syarat dan rukun *akad* sebagaimana diatur dalam syariah Islam.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup>Ibid, h. 31.

<sup>4</sup>Q.S. An-Nisa' 04:29

<sup>5</sup>Ismail, Perbankan Syariah, (Jakarta : PT Kharisma Putra Utama, 2011), h. 32.

Perbankan syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit usaha syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Bank syariah memiliki fungsi menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk titipan dan investasi dari pihak pemilik dana. Fungsi lainnya ialah menyalurkan dana kepada pihak lain yang membutuhkan dana dalam bentuk jual beli maupun kerja sama usaha.

Bank syariah sebagai lembaga intermediasi antara pihak investor yang menginvestasikan dananya di bank kemudian selanjutnya bank syariah menyalurkan dananya kepada pihak lain yang membutuhkan dana. Investor yang menempatkan dananya akan mendapatkan imbalan dari bank dalam bentuk bagi hasil atau bentuk lainnya yang disahkan dalam syariah Islam. Bank syariah menyalurkan dananya kepada pihak yang membutuhkan pada umumnya dalam akad jual beli dan kerjasama usaha. Imbalan yang diperoleh dalam margin keuntungan, bentuk bagi hasil, dan/atau bentuk lainnya sesuai dengan syariah Islam.

Undang-undang Perbankan Syariah No.21 Tahun 2008 menyatakan bahwa perbankan syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit usaha syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas bank umum syariah (BUS), unit usaha syariah (UUS), dan bank pembiayaan rakyat syariah (BPRS).

Bank umum syariah adalah bank syariah yang berdiri sendiri sesuai dengan akta pendiriannya, bukan merupakan bagian dari bank konvensional. Beberapa contoh bank umum syariah antara lain ; Bank syariah Mandiri, Bank Muallamat Indonesia, Bank Syariah Mega, Bank Syariah Bukopin, dan Bank BRI.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Ibid, h. 33.

Unit usaha syariah merupakan unit usaha syariah yang masih dibawah pengelolaan bank konvensional. Unit usaha syariah (UUS) adalah unit kerja dari kantor pusat bank konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor atau unit yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, atau unit kerja dikantor cabang dari suatu bank yang berkedudukan di luar negeri yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor cabang pembantu syariah dan/atau unit syariah. contoh unit usaha syariah antara lain : BNI Syariah, Bank Permata Syariah, BII Syariah, dan Bank Danamon Syariah.<sup>7</sup>

Sebagai lembaga yang modal utamanya adalah kepercayaan, maka bank sangat dituntut untuk menjalankan usahanya secara hati-hati dan penuh amanah, terlebih lagi dengan bank syariah. Secara prinsip kehati-hatian yang berlaku pada bank konvensional juga berlaku bagi bank syariah. Namun demikian, bank syariah memiliki beberapa kekhususan di dalam kegiatan operasionalnya yang berimplikasi pada risiko yang dihadapi. Oleh karena itu, Bank Indonesia secara bertahap memberlakukan ketentuan kehati-hatian sekaligus melakukan penyempurnaan terhadap ketentuan tersebut yang disesuaikan dengan karakteristik operasional bank syariah, baik bagi bank umum syariah (BUS), unit usaha syariah (UUS), dan bank pembiayaan rakyat syariah (BPRS). Ketentuan tersebut diantaranya ketentuan mengenai :

- a) Kualitas aktiva produktif (KAP);
- b) Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP);
- c) Giro Wajib Minimum (GWM)<sup>8</sup>

Beberapa perbedaan antara bank syariah dan bank konvensional antara lain :<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>Ibid.

<sup>8</sup>Darsono et.al, Perbankan Syariah Di Indonesia, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2017), h. 111.

<sup>9</sup>Ismail, Perbankan Syariah, (Jakarta : PT Kharisma Putra Utama, 2011), h. 38.

**Tabel 2.1. Perbedaan Bank Syariah dengan Bank Konvensional**

<b>NO</b>	<b>Bank Syariah</b>	<b>Bank Konvensional</b>
1	Investasi, hanya untuk proyek dan produk yang halal serta menguntungkan	Investasi, tidak mempertimbangkan halal atau haram asalkan proyek yang dibiayai menguntungkan.
2	Return yang dibayar dan/atau diterima berasal dari bagi hasil atau pendapatan lainnya berdasarkan prinsip syariah.	Return baik yang dibayar kepada nasabah penyimpan dana dan return yang diterima dari nasabah pengguna dana berupa bunga.
3	Perjanjian dibuat dalam bentuk akad sesuai dengan syariah Islam.	Perjanjian menggunakan hukum positif.
4	Orientasi pembiayaan, tidak hanya untuk keuntungan akan tetapi juga falah oriented, yaitu berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.	Orientasi pembiayaan, untuk memperoleh keuntungan atau dana yang dipinjamkan.
5	Hubungan antara bank dan nasabah adalah mitra	Hubungan antara bank dan nasabah adalah kreditur dan debitur.
6	Dewan pengawas terdiri dari BI, Bapepam, Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah (DPS).	Dewan pengawas terdiri dari BI, Bapepam, dan Komisaris.
7	Penyelesaian sengketa, diupayakan diselesaikan secara musyawarah antara bank dan nasabah, melalui peradilan agama.	Penyelesaian sengketa melalui pengadilan negeri setempat.

Bank syariah memiliki tiga fungsi utama yaitu :

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk titipan dan investasi,
- b. Menyalurkan dana kepada masyarakat yang membutuhkan dana dari bank,<sup>10</sup>
- c. Dan juga memberikan pelayanan dalam bentuk jasa perbankan syariah.

Dari ketiga fungsi utama bank syariah, dapat disimpulkan bahwa bank syariah akan memperoleh pendapatan margin keuntungan atas pembiayaan yang menggunakan akad jual beli, pendapatan bagi hasil atas pembiayaan yang diberikan dengan menggunakan akad kerjasama usaha.

Bank syariah akan membayar bonus atas dana yang diperoleh dari masyarakat yang telah menggunakan *akad wadiah*, dan biaya bagi hasil atas dana yang himpun dengan menggunakan *akad* kerjasama usaha antara bank syariah nasabah investor. Bank syariah akan mendapat *fee* yang besarnya tergantung pada jenis produk pelayanan jasa yang diberikan oleh bank syariah.<sup>11</sup>

## 2. Manajemen Bank Syariah

Secara umum, pengertian manajemen adalah “kegiatan untuk menacapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan menggunakan orang-orang lain” (*Getting rhings done though the effort of other people*). Dari pengertian ini tersirat empat unsur manajemen, yaitu :

- a. Pimpinan;
- b. Orang-orang (pelaksana) yang dipimpin;
- c. Tujuan yang akan dicapai;
- d. Kerjasama dalam mencapai tujuan tersebut.

---

<sup>10</sup>Ibid, h. 39.

<sup>11</sup>Ibid, h. 44-45.

Sarana/peralatan manajemen (*tools of management*) terdiri atas enam macam (dikenal dengan 6M), yaitu :

- a. *Man* (manusia/orang)
- b. *Money* (uang)
- c. *Machine* (mesin)
- d. *Method* (metode)
- e. *Market* (pasar)
- f. *Material* (barang)<sup>12</sup>

Manajemen adalah sebuah kata bebas nilai, bergantung pada fungsi dan kegunaan yang akan diharapkan. Manajemen berarti seni dan ilmu pengelolaan yang berisi atau berfungsi untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Manajemen perbankan syariah berarti seni dan ilmu mengelola usaha jasa perbankan syariah. Dikatakan seni karena sering terjadi hal khusus dan unik berdasarkan karakteristik masing-masing lembaga. Di sisi lain, dikatakan ilmu karena dapat dipelajari, dapat ditiru, dan dapat didokumentasikan. Implementasi manajemen sangat diperlukan untuk kemajuan organisasi perbankan syariah.

Manajemen perbankan syariah paling tidak membahas tentang manajemen umum, manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia (MSDM), manajemen operasional, manajemen keuangan, dan manajemen risiko dari perbankan syariah. Manajemen umum menyangkut aspek-aspek makro dan aspek umum, seperti studi kelayakan pendirian usaha, pengelolaan lingkungan usaha, perizinan, dampak lingkungan, dan tata kelola korporasi.

*Philip Kotler* mendefinisikan pemasaran sebagai proses sosial dan manajerial di mana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang bernilai bagi satu sama lain. Sementara itu, *William J. Stanton* mengartikan pemasaran sebagai suatu sistem keseluruhan dari

---

<sup>12</sup>Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2013), h. 39.

kegiatan-kegiatan bisnis dalam merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan pembeli.

Faktor-faktor yang memicu perkembangan pemasaran perbankan syariah di Indonesia sekaligus menjadi pembeda antara perbankan syariah dan perbankan konvensional adalah sebagai berikut:<sup>13</sup>

- a. Pasar (*market*) yang dianggap luas ternyata belum digarap secara maksimal;
- b. Sistem bagi hasil terbukti lebih menguntungkan dibandingkan dengan sistem bunga yang dianut bank konvensional;
- c. Tingkat pengembalian (*return*) yang diberikan kepada nasabah pemilik dana bank syariah lebih besar daripada bunga deposito bank konvensional;
- d. Bank syariah tidak memberikan pinjaman dalam bentuk uang tunai, tetapi bekerja sama atas dasar kemitraan, seperti prinsip bagi hasil;
- e. Prinsip laba bagi bank syariah bukan satu-satunya tujuan karena bank syariah mengupayakan bagaimana memanfaatkan sumber.

Strategi pemasaran untuk perbankan syariah berdasarkan konsep bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah hal yang sangat menarik dan juga merupakan sebuah keniscayaan untuk mempercepat pengembangan perbankan syariah di Indonesia. Elemen bauran pemasaran untuk usaha jasa meliputi 7P, yaitu:

- a. *Product*(produk)
- b. *Price*(harga)
- c. *Place*(tempat atau saluran distribusi),
- d. *Promotion*(promosi),
- e. *People*(SDM),
- f. *Process*(proses),
- g. *Physical evidence*(bukti fisik).<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Gita Danupranata, *Buku Ajar Manajemen Perbankan Syariah*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), h. 36, 39.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan pada usaha merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif. Berikut ini adalah asas pengelolaan SDM Perbankan.

- a. Penelitian yang saksama: penyusunan sistem MSDM harus didasarkan atas hasil penelitian atau berbasis penelitian (*research base*);<sup>15</sup>
- b. Perencanaan yang matang: pengelolaan SDM didasarkan atas perencanaan yang mendalam (*plan based-action*);
- c. Harmonisasi: keputusan SDM harus mempertimbangkan kepentingan individu pegawai atau organisasi.
- d. Konsistensi: kebijakan pengelolaan SDM harus senantiasa konsisten;
- e. Efisiensi: pengelolaan SDM mempertimbangkan aspek-aspek efektivitas dan efisiensi;
- f. Kompetensi: kompetensi pegawai sebagai dasar utama dalam penetapan kebijakan kepegawaian;
- g. Pemimpin unit sebagai mitra: setiap pemimpin unit adalah “perpanjangan tangan“ dari MSDM di dalam mengelola pegawai di lingkungannya.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mempunyai tiga fungsi, yaitu sebagai berikut:

- a. Fungsi pengadaan (*staffing*), meliputi sistem kepangkatan dan jalur karier, perencanaan SDM, penerimaan, serta penempatan.
- b. Fungsi pengembangan (*developing*), meliputi sistem mutasi, promosi, pendidikan dan pelatihan, serta penilaian.
- c. Fungsi pemeliharaan (*maintaining*), meliputi sistem penggajian dan fasilitas, pelayanan kesehatan, kesehatan dan keselamatan kerja, pembinaan SDM, disiplin SDM, pemberhentian pegawai, serta pensiun dan kesejahteraan hari tua.

---

<sup>14</sup>Ibid, h. 40-42.

<sup>15</sup>Ibid, h. 55.

Selain hal tersebut, MSDM perbankan perlu didukung oleh sistem informasi karyawan dan budaya kerja SDM. Sistem informasi karyawan diperlukan untuk mendukung deskripsi, spesifikasi, dan bagan pengganti karyawan perbankan. Sedangkan budaya kerja yang merupakan suatu keyakinan yang dimiliki secara bersama untuk dapat menghasilkan seperangkat norma-norma yang secara kuat membentuk tingkah laku individu atau kelompok.<sup>16</sup>

Islam memberikan dasar-dasar ajaran dalam aplikasi praktis untuk pandangan hidup sehingga dapat selalu menyesuaikan dengan perubahan-perubahan kondisi riil dalam masyarakat. Perbankan syariah menjalankan fungsi-fungsi operasional perbankan meliputi penghimpunan, penyaluran, dan jasa. Islam dalam memberikan dasar-dasar pedoman operasional perbankan bank syariah dapat menjalankan prinsip-prinsip, sebagai berikut:

- a. Produk pembiayaan (*financing*)
  - 1) *Equity financing* (*pembiayaan ekuitas*);
  - 2) Kontrak *musyarakah* (*joint venture profit sharing*);
  - 3) Kontrak *mudharabah* (*trustee profit sharing*);
  - 4) *Debt financing* (*cost plus financing*);
  - 5) Kontrak *murabahah*;
  - 6) Kontrak *bai' as salam*;
  - 7) Kontrak *bai' al istishna'*;
  - 8) Kontrak *al ijarah*;
  - 9) Kontrak *qardh*.
- b. Produk penghimpunan dana (*funding*)
  - 1) Rekening koran (*current account* atau *demand deposit*) dengan prinsip *wadi'ah*;
  - 2) Rekening tabungan prinsip *wadi'ah* atau *mudharabah* (*saving account*);

---

<sup>16</sup>Ibid, h. 56.

- 3) Rekening *mudharabahmutlaqah* untuk investasi umum (*investment account*);
  - 4) Rekening *mudharabah muqayyadah* untuk investasi khusus (*special investment account*).
- c. Produk jasa<sup>17</sup>
- 1) *Letter off credit* (jaminan peminjaman) dengan prinsip *wakalah, musyarakah*, atau *mudharabah*;
  - 2) Garansi bank prinsip *kafalah*;
  - 3) Transfer and prinsip *wakalah*;
  - 4) Jual beli valuta asing atau *valas (sharf)*.

Sebagai lembaga keuangan, perbankan harus menyajikan informasi keuangan secara lengkap dan akurat. Informasi keuangan yang disusun juga digunakan untuk mengukur kinerja keuangan dari perbankan. Berdasarkan ketentuan dari Bank Indonesia (BI), informasi yang dibuat harus meliputi hal-hal berikut ini:

- a. Neraca;
- b. Laba rugi dan saldo laba;
- c. Komitmen dan kontingensi;
- d. Kualitas aset/aktiva produktif (KAP);
- e. Perhitungan liabilitas penyediaan modal minimum;
- f. Perhitungan liabilitas penyediaan modal minimum (bank asing).<sup>18</sup>

### 3. Tata Kelola Syariah

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki penduduk muslim terbesar di dunia sehingga kebutuhan akan kegiatan perbankan yang berprinsip sesuai dengan aturan agama Islam. Saat ini pun, penduduk muslim di Indonesia pun sudah semakin sadar pentingnya melibatkan hukum Islam dalam setiap kegiatan. *Shariah compliance* atau prinsip

---

<sup>17</sup>Ibid, h. 71-72.

<sup>18</sup>Ibid, h. 81.

syariah merupakan dasar utama dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) pada industri perbankan syariah.<sup>19</sup>

Bhatti dan Bhatti, 2010 mendefinisikan bahwa tata kelola perusahaan Islam/*Islamic Corporate Governance* (ICG) merupakan tata kelola perusahaan berdasarkan prinsip islam. ICG yang merupakan turunan konsep *good corporate governance* (GCG) berusaha untuk merancang cara dimana agen ekonomi, sistem hukum,<sup>20</sup> dan tata kelola perusahaan dapat diarahkan oleh nilai-nilai moral dan sosial berdasarkan hukum syariah. Pendukungnya adalah percaya bahwa semua kegiatan ekonomi, perusahaan, dan bisnis harus didasarkan pada paradigma interreligius, dengan satu-satunya tujuan untuk menjadi kesejahteraan individu dan masyarakat secara keseluruhan. ICG mengejar tujuan yang sama seperti tata kelola perusahaan konvensional, namun dalam kode moral berbasis agama islam.<sup>21</sup> Model ICG dapat di usulkan dengan mendamaikan tujuan hukum syariah dengan model *stakeholder* dari *corporate governance*.

Dengan menggunakan *Islamic corporate governance* yang merupakan turunan konsep *good corporate governance* (GCG) dan mempunyai tujuan yang sama dengan GCG konvensional, tetapi yang membedakan adalah bahwa *Islamic corporate governance* (ICG) dilandasi dengan hukum-hukum islam. Dapat dilihat secara global ICG termasuk ke dalam kategori GCG, dimana *Good Corporate Governance* adalah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dalam rangka meningkatkan keberhasilan dan akuntabilitas berdasarkan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.<sup>22</sup>

Penerapan GCG di bank syariah berbeda dengan di bank konvensional yaitu adanya keharusan mematuhi prinsip syariah. Dalam konteks indonesia, prinsip syariah yang dimaksud adalah prinsip hukum

---

<sup>19</sup>Leni Nur Pratiwi, Endah Dwi Kusumastuti, Selvia Nuriasari, “Pengaruh Implementasi Tata Kelola Perusahaan Terhadap Kinerja Perbankan Syariah yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia”, dalam *Sigma-Mu*, vol.10, h. 31.

<sup>20</sup>Nova Rini, “Implementasi Islamic Corporate Governance (ICG) pada Perbankan Syariah di Indonesia”, dalam *The International Journal of Applied Business*, vol. 2, h. 31-33.

<sup>21</sup>Ibid.

<sup>22</sup>Adrian Sutedi, *Good Corporate Governance* (Jakarta : Sinar Garfika, 2011), h. 11.

Islam dan kegiatan perbankan yang berdasarkan fatwa yang di keluarkan oleh Dewan Syariah nasional (DSN) yang dibentuk Majelis Ulama Indonesia (MUI).

Untuk melakukan penerapan *Islamic corporate governance* (ICG), adanya faktor yang mempengaruhi ICG secara utuh pada perbankan syariah, diantaranya yaitu :

- a. Tuntutan pasar;
- b. Tuntutan pemegang saham;
- c. Peraturan pemerintah;
- d. Bank Indonesia;
- e. Otoritas Jasa Keuangan;
- f. dll.<sup>23</sup>

Pelaksanaan *corporate governance* pada perbankan syariah sangatlah penting. Pelaksanaan GCG diperlukan untuk mengantisipasi risiko baik keuangan maupun reputasi, melindungi stakeholders, meningkatkan kepatuhan, dan menjaga nilai etika yang berlaku secara umum. Dalam implementasi GCG yang efektif, Bank Indonesia mengeluarkan peraturan baru, yaitu PBI Nomor 11/33/PBI/2009 tanggal 7 Desember 2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah yang diberlakukan terhitung sejak 1 Januari 2010.

Kebijakan-kebijakan dan arah pengembangan ini dilakukan berdasarkan fatwa-fatwa dari Dewan Syariah Nasional (DSN). DSN bertugas untuk mengarahkan dan mengontrol jalannya operasional perbankan syariah agar tetap berada pada jalurnya secara keseluruhan. Dewan pengawas syariah akan mengawasi lembaga tersebut dari dalam agar sesuai dengan aturan yang dikeluarkan oleh DSN. Dalam struktur organisasi, DPS merupakan satu-satunya pembeda antara BUK dan BUS. Faozan (2013) mengatakan ada empat peran yang dimiliki oleh DPS yaitu:

---

<sup>23</sup>Rio Trisasmata, "Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Islamic Governance Perbankan Syariah Di Indonesia", dalam *Jurnal Ekonomi Syariah dan Filantropi Islam*, vol. 2, h. 83.

- a. Memberikan pengarahan, pemikiran, saran dan nasihat kepada direksi bank syariah mengenai hal-hal yang berkaitan dengan aspek syariah;
- b. Mencermati, memeriksa, mengkaji, dan menilai implementasi fatwa DSN pada operasional bank syariah;
- c. Melaksanakan tugas pengawasan baik secara aktif maupun secara pasif atas implementasi fatwa DSN pada operasional bank syariah;
- d. Melakukan sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat tentang bank syariah melalui media-media yang sudah berjalan di masyarakat, seperti *khutbah*, majelis *ta'lim*, pengajian.

Dalam implementasi prinsip-prinsip GCG di bank syariah, DPS memiliki peran yang sangat penting dalam penerapan GCG agar prinsip syariah tetap menjadi dasar utama dalam pelaksanaan operasionalnya.<sup>24</sup>

#### **4. Pertumbuhan Bank Syariah**

Indonesia memiliki pangsa pasar yang sangat besar, namun perbankan syariah baru berkontribusi sebesar 4.81% terhadap market share dengan pertumbuhan asset sekitar 11.97% pada Juni 2016.

Jika dilihat dari setiap produk syariah, hingga Desember 2016 masih terdapat beberapa produk syariah yang market sharenya di atas 5%, antara lain asset perbankan syariah sekitar 5,33% dari seluruh asset perbankan, lembaga pembiayaan syariah sebesar 7,24%, sukuk negara sebesar 14,82% dari total surat berharga yang beredar, lembaga jasa keuangan syariah khusus sebesar 9,93% dan lembaga keuangan mikro sebesar 22,26%. Angka-angka yang tersebut diatas menunjukkan bahwa keuangan syariah di Indonesia masih perlu dikembangkan sehingga dapat mengimbangi pertumbuhan keuangan konvensional.

Menyadari hal tersebut, pemerintah melalui BAPPENAS meluncurkan *Master Plan* Arsitektur Keuangan Syariah Indonesia dan

---

<sup>24</sup>Leni Nur Pratiwi, Endah Dwi Kusumastuti, Selvia Nuriasari, "Pengaruh Implementasi Tata Kelola Perusahaan Terhadap Kinerja Perbankan Syariah yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia", dalam *Sigma-Mu*, vol.10,h. 33.

menjadikan keuangan syariah sebagai strategi nasional dalam membantu pemerintah mencapai tujuan pembangunan.<sup>25</sup>

Kinerja bank syariah masih mencatatkan pertumbuhan positif sampai dengan april 2018. Statistik Perbankan Syariah yang dirilis oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatatkan sampai dengan April 2018, total pembiayaan bank umum syariah (BUS) tumbuh 7,25% *year on year* menjadi Rp. 191,04 triliun.

Pertumbuhan pembiayaan tersebut juga berhasil mendapat aset bank syariah ke level Rp. 290,36 triliun atau naik 13,64% dibandingkan bulan april 2017 sebesar 255,49 triliun.

Berdasarkan data Statistik Perbankan Syariah (SPS) yang di terbitkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), data NPF sampai saat ini masih mengalami fluktuasi. Sehingga bank syariah saat ini masih belum dapat menstabilkan pengelolaan resiko yang dapat merugikan bank syariah.<sup>26</sup>

## **B. Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini, kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Berikut ini disajikan hasil-hasil penelitian terdahulu :

---

<sup>25</sup>Kemal Rayhan, "Pertumbuhan Perbankan Syariah di Indonesia", didapat dari <https://www.kompasiana.com/kemalrayhan/5ca0d9569715940fc92796f2/pertumbuhan-perbankan-syariah-di-indonesia> [home page on-line] : Internet (diakses 11 Juli 2019).

<sup>26</sup>OJK, *Statistik Perbankan Syariah April 2019*.

**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu**

No	Nama/ Tahun	Tahun	Judul	Hasil penelitian
1	Rio Trisasmita	2018	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi <i>Islamic Governance</i> Perbankan Syariah Di Indonesia	Setelah melakukan analisis terhadap hasil penelitian telah dijelaskan bahwa keberadaan Dewan Pengawas Syariah (DPS) mempunyai pengaruh signifikan terhadap <i>Islamic Governance</i> . Dewan Komisaris tidak mempunyai pengaruh terhadap <i>Islamic Governance</i> . Komposisi Dewan Komisaris Independen tidak mempunyai pengaruh terhadap <i>Islamic Governance</i> . Komite Audit tidak mempunyai pengaruh terhadap <i>Islamic Governance</i> . Profitabilitas mempunyai pengaruh terhadap <i>Islamic Governance</i> . Terakhir, Likuiditas tidak mempunyai pengaruh terhadap <i>Islamic Governance</i>
2	Dwi Septiyan	2015	<i>Implementasi Good Corporate Governace</i> pada Bank Syariah Mandiri	Dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa <i>Implementasi Good Corporate Governance</i> (GCG) di PT BSM Cabang Surabaya telah sesuai dengan arahan, pedoman <i>Code of Conduct</i> , dan kebijakan dari PT BSM Pusat. Oleh karena itu perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Selain itu, pada penerapan prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) yang menjadi kewenangan

				<p>Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya bisa dikatakan baik. Dimana pelaksanaan dari kelima prinsip GCG sudah bisa menjamin hak dan kewajiban para pihak, stakeholder dan masyarakat umum, yaitu: Prinsip transparansi diterapkan dalam hal transparansi pada para stakeholder, transparansi penyusunan dan laporan keuangan, transparansi informasi produk pada nasabah, dan transparansi dalam hal manajemen resiko. Prinsip Akuntabilitas diterapkan dengan pembentukan organ pelaksana budaya kerja, adanya divisi kepatuhan, pengendalian intern, dan adanya lembaga audit intern dan esktern. Prinsip Responsibilitas dilaksanakan dengan adanya tanggung jawab sosial perusahaan atau <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i>. Prinsip Independensi dilaksanakan dengan independensi dalam pengambilan keputusan pembiayaan dan dengan penerapan prinsip-prinsip kehati-hatian. Dan prinsip fairness atau keadilan dilaksanakan dengan pemberian informasi yang wajar pada nasabah dalam hal penentuan besarnya nisbah dan juga kewajaran dalam pembuatan kebijakan (code of</p>
--	--	--	--	--

				conduct).Meskipun ada sedikit kekurangan dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan yanghanya berupa kegiatan amal.
3	Facruddin 'Aabiddan Noven Suprayogi	2016	Penerapan Tata Kelola Syariah Lembaga Keuangan Islam (Studi Kasus Pada PT. BPRS Jabal Nur Surabaya)	Hasil penelitiannya adalah proses kepatuhan syariah di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Jabal Nur ditunjang dari dua aspek yang saling berkesinambungan, yakni pendidikan dan pengawasan. Selain adanya 2 aspek tersebut, terdapat pula sosialisasi SOP dan program edukasi agar proses kepatuhan syariah dapat berjalan dengan baik. Standar tata kelola dan kepatuhan syariah yang diterapkan di PT. BPRS Jabal Nur adalah berdasarkan pada Peraturan Bank Indonesia (PBI), Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK), Fatwa DSN, dan Undang-Undang yang berlaku. Penilaian tata kelola syariah pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Jabal Nur terhadap jaminan kepatuhan syariah ialah sudah berjalan cukup baik. Hanya saja penilaian tersebut didasarkan pada hasil pengawasan auditor (DPS, komisaris, dan IC), kelengkapan fungsi struktur organisasi, dan tingkat pemahaman pegawai terhadap peraturan syariah.

4	Nova Rini	2018	<i>Implementasi Islamic Corporate Governance (ICG) pada Perbankan Syariah di Indonesia</i>	Hasil penelitiannya yaitu implementasi <i>Islamic Corporate Governance (ICG)</i> pada perbankan syariah diakomodasi dalam Undang Undang Perbankan Syariah dan Peraturan Bank Indonesia. Dan <i>Islamic Corporate Governance (ICG)</i> dapat dilihat dari pembentukan Dewan Pengawas Syariah dan Kepatuha Syariah pada perbankan syariah. Tetapi perbankan syariah di Indonesia belum ada yang melaksanakan <i>Islamic Corporate Governance (ICG)</i> secara penuh pada kepatuhan syariah untuk produk-produk keuangan syariah.
5	Leni Nur Pratiwi, Endah Dwi Kusumastuti, Selvia Nuriasari	2018	Pengaruh Implementasi Tata Kelola Perusahaan Terhadap Kinerja Perbankan Syariah yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia	Hasil penelitian pengaruh penerapan <i>goodcorporate governance</i> terhadap kinerja keuangan dimana hanya variabel jumlah komisaris independen yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap ROE sedangkan yang lain berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan. Dan juga Jumlah komisaris independen, komite audit, dan Dewan Pengawas Syariah memiliki pengaruh secara bersamaan terhadap ROE dan juga ROA.
6	Lastuti AbubakardanTri Handayani	2017	Percepatan Pertumbuhan Perbankan Syariah	Hasilnya implementasi tata kelola yang terintegrasi melalui fungsi pemerintah dan otoritas, kesiapan

			melalui Implementasi Tata Kelola Syariah	infrastruktur legal, peran Dewan Pengawas Syariah dan tingginya tingkat pemahaman masyarakat dapat mendorong percepatan pertumbuhan perbankan syariah Indonesia
--	--	--	--	---

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Peneliti memilih jenis penelitian kualitatif dengan rancangan penelitian yang dirumuskan dengan tujuan adanya arah yang jelas dan target yang hendak dicapai dalam penelitian. Jika tujuan penelitian jelas dan terumuskan dengan baik, maka penelitian dan pemecahan masalah akan berjalan dengan baik pula.

Langkah paling awal dalam penelitian adalah identifikasi masalah yang dimaksudkan sebagai penegas batas-batas permasalahan sehingga cakupan penelitian tidak keluar dari tujuannya. Dilanjutkan dengan penguraian latar belakang permasalahan yang dimaksudkan untuk mengantarkan dan menjelaskan latar belakang problematika dan fenomena yang ada di lapangan. Apabila latar belakang permasalahan telah diuraikan dengan seksama, maka pokok permasalahan yang hendak diteliti dirumuskan dalam bentuk kalimat tanya dan hendak dicari jawabannya dalam penelitian.

Selanjutnya adalah kajian teori, teori dalam tradisi kualitatif berarti mencari gagasan, ide atau pendapat yang ditulis oleh para ahli yang ada dalam buku, jurnal dan lain-lain. Teori dalam tradisi kualitatif dipakai sebagai konfirmasi awal bahwa terdapat bukti tertulis ilmiah bahwa topik ini pernah dipelajari dan diteliti, tetapi pada tempat dan waktu yang berbeda, orang-orang yang berbeda, situasi berbeda, dan konteks berbeda.<sup>1</sup>

Langkah terakhir dalam setiap proses penelitian adalah penulisan laporan hasil penelitian.

---

<sup>1</sup> J.R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*, (Jakarta: Grasindo, 2010) h. 98

## B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri Jl. Kapten Muchtar Basri, Glugur Darat II, Kec. Medan Tim., Kota Medan, Sumatera Utara 20238.

Waktu penelitian ini direncanakan dibulan Agustus 2019.

**Tabel 3.1 Waktu Penelitian**

No	Kegiatan																				
		Juni 2019				Juli 2019				Agustus 2019				Sept 2019				Oktober 2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	PengajuanJudul			■																	
2	Penyusunan Proposal				■	■	■	■													
3	Bimbingan Proposal				■	■	■														
4	Seminar Proposal									■											
5	Pengumpulan Data															■	■				
6	Bimbingan Skripsi									■		■				■	■				
7	Sidang Skripsi																			■	

## C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrument atau alat penelitian adalah peneliti sendiri (*human instrument*), yang berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, analisis data menafsirkan data dan membuat kesimpulan temuannya.

Dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpulan data. Pada proses penggalan data nantinya, peneliti sebagai pengamat partisipan yang kehadirannya diketahui oleh subyek atau informan sebagai peneliti.

#### **D. Tahapan Peneliti**

Tahapan penelitian merupakan salah satu hal yang penting. Tahapan penelitian yang baik dan benar akan berpengaruh pada hasil penelitian. Adapun tahapan dilakukannya penelitian ini oleh penulis yaitu:

1. Pengajuan permohonan izin kepada pihak Bank untuk melakukan penelitian.
2. Pengumpulan data.
3. Analisis.
4. Kesimpulan.

#### **E. Data dan Sumber Data**

##### **1. Jenis Data**

Pemahaman mengenai berbagai sumber data penelitian merupakan bagian yang sangat penting bagi peneliti, karena ketetapan dalam memilih dan menentukan jenis sumber data akan menentukan ketepatan, kedalaman, dan kelayakan informasi yang di peroleh. Data pada penelitian kualitatif yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka. Sebuah data tidak akan mungkin dapat diperoleh tanpa sumber data. Betapapun menariknya permasalahan suatu topic penelitian, bila sumber datanya tidak tersedia, penelitian tersebut tidak memiliki arti, karena tidak bisa diteliti untuk dipahami.<sup>2</sup>

##### **2. Sumber Data**

Yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua sumber data yaitu:

1. Sumber data primer, yaitu data yang dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah Ketua Warung Mikro (KWM) dan Kepala Marketing (CBRM) di Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri.

---

<sup>2</sup> Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Surakarta :t.p, 2014), h. 108.

2. Sumber data sekunder, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai penunjang dari sumber pertama. Dapat juga dikatakan data yang tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen.<sup>3</sup>

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik mengumpulkan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama penelitian ialah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah:

### **1. Wawancara**

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini ialah wawancara bebas terpimpin, yaitu penelitian hanya menentukan point-point yang akan dipertanyakan (peneliti mengendalikan arah wawancara) sedangkan informan dapat memberikan jawaban dalam situasi yang bebas.

Teknik ini dipilih agar wawancara yang dilakukan fokus terhadap masalah yang akan diteliti dan tidak keluar dari topik yang dibicarakan. Sehingga peneliti dapat menggunakan waktu sesuai dengan yang sudah ditentukan.<sup>4</sup>

### **2. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subyek penelitian, tetapi melalui dokumen. Dokumen adalah catatan tertulis yang isinya merupakan pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa, dan berguna bagi sumber data, bukti, informasi kealiamiah yang sukar ditemukan, dan membuka kesempatan untuk lebih memperluas pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup>J.R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*, (Jakarta: Grasindo, 2010), h. 223.

<sup>4</sup>Ibid, h. 224

<sup>5</sup>Ibid, h. 224.

## G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami, dan temuannya dapat di informasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicari data lagi secara berulang-ulang sehingga selanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Bila berdasarkan data yang dapat dikumpulkan secara berulang-ulang dengan teknik triangulasi, ternyata hipotesis diterima, maka hipotesis tersebut berkembang menjadi teori.<sup>6</sup>

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh. Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

## H. Pemeriksaan Keabsahan Temuan

Menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Dan peneliti menggunakan tiga kriteria, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), dan kepastian (*confirmability*). Penelitian ini menggunakan dua kriteria yaitu derajat kepercayaan dan kepastian.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>Sugioyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung : Alfabeta, 2016), h. 333.

<sup>7</sup> Abdul Ghofur, *Strategi Pemasaran Bank Madina Syariah Bantul Yogyakarta Tahun 2016/2017*, Skripsi, Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2017, h. 23-26

## 1) Derajat Kepercayaan

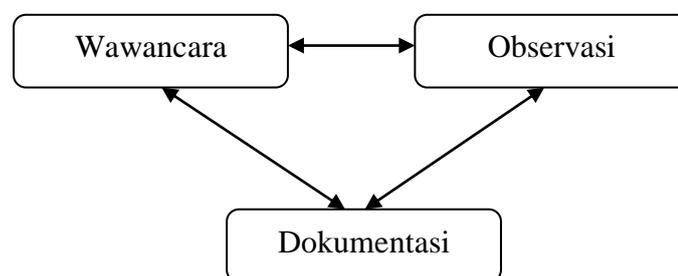
Uji keabsahan data menggunakan kriteria derajat kepercayaan (*credibility*) penelitian ini menggunakan dua teknik pemeriksaan data yaitu ketekunan pengamatan dan triangulasi.

### a) Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Hal itu berarti peneliti hendaknya mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol.<sup>8</sup>

### b) Triangulasi

Triangulasi sumber diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Dimana untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.



**Gambar 3.1 Triangulasi Metode Pengumpulan Data**

### c) Memperpanjang Pengamatan

Dengan memperpanjang pengamatan berarti peneliti kembali melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang

---

<sup>8</sup>Sugioyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung : Alfabeta, 2016), h. 370.

pernah ditemui maupun yang baru. Dengan memperpanjang pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan narasumber akan semakin terbentuk hubungan, semakin akrab (tidak ada jarak lagi), semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi.

Dalam perpanjangan pengamatan ini, peneliti melakukan penggalian data secara lebih mendalam supaya data yang diperoleh menjadi lebih konkrit dan valid. Peneliti datang ke lokasi penelitian walaupun peneliti sudah memperoleh data yang cukup untuk dianalisis, bahkan ketika analisis data, peneliti melakukan *crosscheck* di lokasi penelitian.

## 2) Kepastian

Kriteria kepastian berasal dari konsep objektivitas menurut nonkualitatif. Nonkualitatif menetapkan objektivitas dari segi kesepakatan antar subjek. Di sini memastikan bahwa sesuatu itu objektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang. Dapatlah dikatakan bahwa pengalaman seseorang itu subjektif sedangkan jika disepakati oleh beberapa orang, barulah dapat dikatakan objektif. Jadi, objektivitas-subjektivitas suatu hal bergantung pada orang seorang. Dalam kriteria kepastian, teknik pemeriksaan yang digunakan yaitu uraian rinci.

Uraian rinci (*thick description*) bergantung pada pengetahuan seorang peneliti tentang konteks penerima. Teknik ini menuntut peneliti agar melaporkan hasil penelitiannya sehingga uraiannya itu dilakukan seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan. Uraian harus mengungkapkan secara khusus mengenai segala sesuatu yang dibutuhkan pembaca agar dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Penelitian

##### 1. Sejarah Bank Syariah Mandiri

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

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

Sebagai tindak lanjut dari keputusan *merger*, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon

atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*).<sup>1</sup>

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

Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999. Dengan modal awal yang disto sebesar IDR 1 Triliun, dan modal ditempatkan sebesar IDR 658 Miliar. Adapun pemegang saham PT Bank Syariah Mandiri, yaitu PT Bank Mandiri Tbk (99,999999%) dan PT Mandiri Sekuritas (0,000001%). Dan saat ini, PT Syaiah Mandiri (pusat) berada di Gedung Bank Syariah Mandiri Jl. MH Thamrin No.5 Jakarta 10340-Indonesia.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Bank Syariah Mandiri, “Sejarah”, didapat dari <https://www.mandirisyariah.co.id/tentang-kami/sejarah#> [home page on-line] : Internet (diakses 16 September 2019).

<sup>2</sup>Ibid.

## **2. Visi Bank Syariah Mandiri**

Bank Syariah Terdepan dan Modern

## **3. Misi Bank Syariah Mandiri**

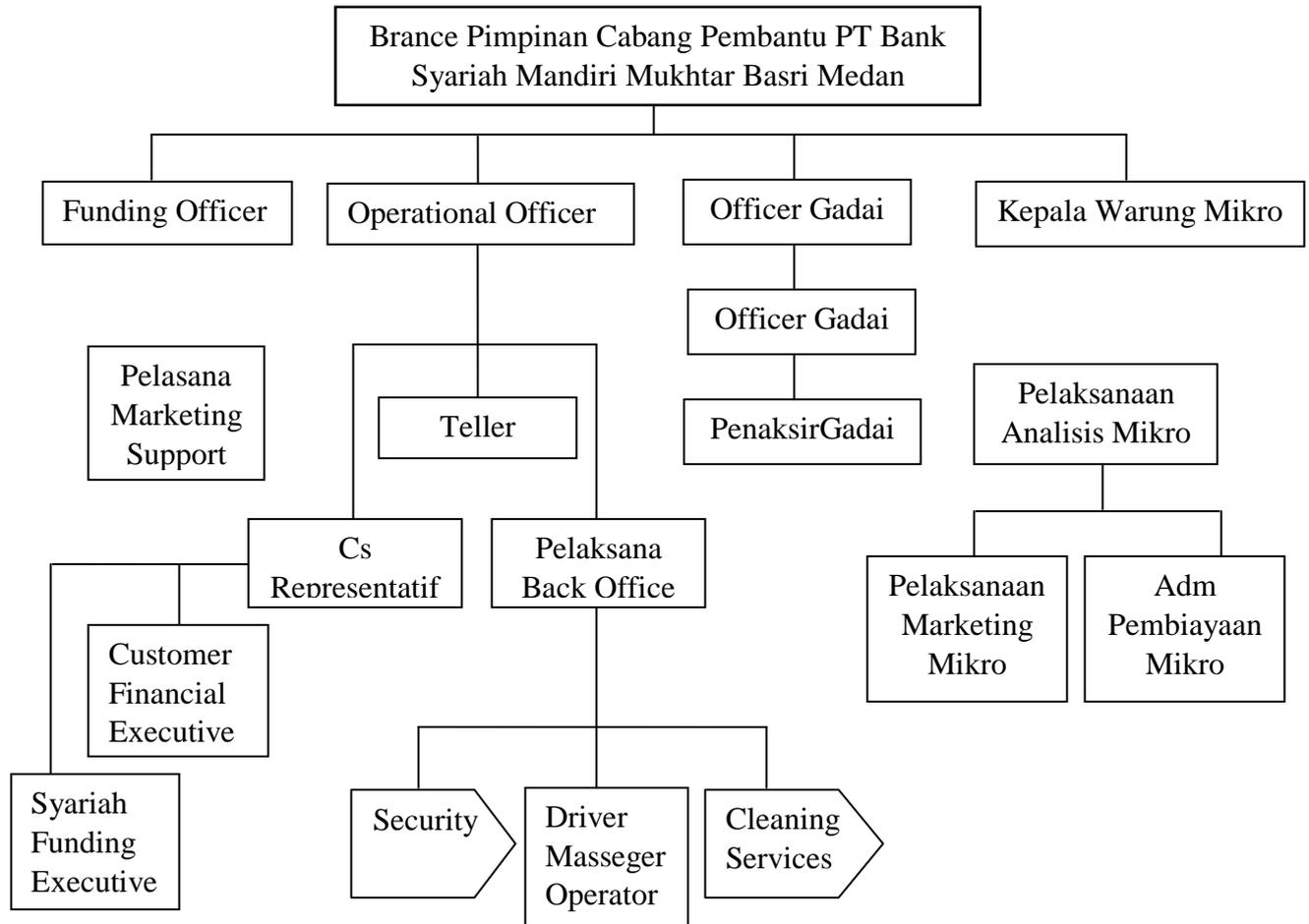
Berikut merupakan misi dari Bank Syariah Mandiri :

- a) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- b) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- c) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- d) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- e) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- f) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkung<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Ibid.

#### 4. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KCP  
Mukhtar Basri**

#### 5. Bidang Kerja Bank Syariah Mandiri

##### a) *Teller*

Tujuan jabatannya melayani kegiatan penyetoran dan penarikan uang tunai, pengambilan atau penyetoran non tunai dan surat-surat berharga dan kegiatan khas lainnya serta terselenggarakannya layanan dibagian khas secara benar, cepat dan sesuai dengan standart layanan bank. Berikut merupakan tanggung jawab utama *teller* :

- 1) Melakukan transaksi tunai dan non-tunai sesuai dengan ketentuan SOP.

- 2) Mengelola saldo kas *teller* sesuai limit yang ditentukan.
- 3) Mengelola uang yang layak dan tidak layak edar atau palsu.
- 4) Menjaga keamanan dan kerahasiaan kartu specimen tanda tangan.
- 5) Melakukan *cashcount* akhir hari.
- 6) Mengisi uang tunai di mesin ATM BSM.
- 7) Menyediakan transaksi harian.

**b) *Customer Service***

Tujuan jabatannya melaksanakan kegiatan operasional dan pelayanan nasabah sesuai dengan ketentuan dan *standart* pelayanan.

Berikut merupakan tujuan utama *customer service* :

- 1) Memberikan informasi produk dan jasa kepada nasabah.
- 2) Memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, giro dan dposito.
- 3) Memblokir kartu ATM nasabah sesuai permintaan nasabah.
- 4) Melayani permintaan buku *Cek/BilyetGiro*, surat referensi bank/surat keterangan bank dan lainnya.
- 5) Mendistribusikan salinan rekening koran kepada nasabah.
- 6) Menginput data customer dan loanfacility yang lengkap dan akurat.
- 7) Memlihara persediaan kartu ATM ssuai dngan kebutuhan.
- 8) Menyampaikan dokumen berharga bank dan kartu ATM kepada nasabah.
- 9) Membuat lapran pembukuan dan penutupan rekening, keluhan nasabah serta stock opname kartu ATM
- 10) Memproses transaksi pengiriman dan pembayaran melalui Western Union.
- 11) Memastikan tersedia media promosi dan jasa yang tersedia di Kantor Cabang Pembantu.

**c) *Baranch Operation Service and Manager***

Tujuan jabatannya memastikan kepatuhan aktifitas operasional Kantor Cabang terkelola sesuai dengan kebutuhan yang berlaku dan pencapaian target bidang operasional Kantor Cabang sesuai ketetapan Kantor Pusat/Managemen. Berikut merupakan tanggung jawab utama *Baranch Operation Service and Manager* :

- 1) Memastikan terkendalinya biaya operasional Kantor Cabang dngan efisiensi dan efektif.
- 2) Memastikan dan mengelola transaksi harian operasional telah sesuai dengan ketentuan dan SOP yang telah di tetapkan.
- 3) Memastikan terlaksananya standartlayanan nasabah yang optimal di Kantor Cabang.
- 4) Memastikan semua kegiatan administrasi, dokumen dan kewajiban pelaporan dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku (Internal/Eksternal).
- 5) Memastikan ketersediaan dan keamanan dokumen berharga, Pin Kartu ATM maupun ke akses layanan e-banking lainnya.
- 6) Memastikan dan mengelola fungsi-fungsi administrasi kepegawaian, sarana dan pra sarana Kantor Cabang.
- 7) Memastikan dan mengelola implementasi KYP dngan baik.

**d) *Back Office***

Tujuan jabatannya memenuhi pelayanan operasional, administrasi pembiayaan dan kepegawaian dengan cepat dan fisien, serta menyediakan sarana dan pra sarana Kantor Cabang scara memadai.

**e) *Bisnis Banking Relationship Manager (BBRM)***

Tujuan jabatannya tercapainya pelaksanaan kegiatan administrasi dan pembiayaan. Berikut merupakan tanggung jawab utama dari *Bisnis Banking Relationship Manager* :

- 1) Memastikan kelngkapan persyaratan penandatanganan akad dan pencairan pembiayaan nasabah.
- 2) Mendokumentasikan currenfile.

- 3) Menerbitkan surat peringatan pembiayaan kewajiban nasabah.
- 4) Memantau pemenuhan dokumen TBO.
- 5) Membuat SP3 surat Penolakan atas Permohonan Pembiayaan nasabah yang ditolak.
- 6) Melakukan korespondensi berkaitan dengan pendanaan baik internal atau eksternal.
- 7) Menyusun laporan portofolio dan profitability nasabah, baik pembiayaan maupun pendanaan, sesuai dengan target Kantor Cabang Pembantu.
- 8) Memelihara data profil nasabah pendanaan.
- 9) Menyusun laporan pencapaian target ke Kantor Cabang Pembantu.

**f) *Micro Banking Manager (MBM)***

Tujuan jabatannya mengontrol perkembangan bisnis segmen Mikro di Kantor Cabang dalam mencapai target dan menjadi supervisi bagi pelaksana dibawahnya. Berikut merupakan tanggung jawab utama dari *Micro Banking Manager* :

- 1) Melakukan *Briefing* dan *Coaching* kepada personil warung mikro
- 2) Melakukan monitoring terhadap seluruh nasabah warung mikro
- 3) Melakukan *survey* (usaha/jaminan) terhadap Cadeb Pembiayaan.
- 4) Melakukan revisi NAP (Nota Analisa Pembiayaan) yang dibuat oleh MFA/MFS warung mikro.
- 5) Melakukan akad kredit terhadap Cadeb yang telah disetujui.
- 6) Melakukan penagihan bersama (MFS, MBM, dan MFA) terhadap nasabah yang bermasalah.
- 7) Melakukan evaluasi terhadap kinerja personil warung mikro.
- 8) Melakukan Briefing bulanan bersama personil warung mikro.

**g) Admin Mikro**

Tujuan jabatannya melaksanakan yang melakukan pengadministrasian dokumen, membantu dalam melakukan penyiapan akad, proses pencairan monitoring, dan pelaporan, termasuk fungsi supporting segmen di Kantor Cabang. Berikut merupakan tanggung jawab utama dari admin mikro :

- 1) Membuat daftar kolektibilitas setiap hari.
- 2) Membuat *BIChecking* terhadap calon debitur yang diberikan oleh MFS
- 3) Membuat laporan piperlin setiap hari jum'at.
- 4) Membuat memo manual payment terhadap nasabah yang kekurangan bayar.
- 5) Membuat akad kredit atas caddeo yang telah disetujui.
- 6) Menghubungi pihak notaris dan menyiapkan data-data yang diperlukan untuk akad kredit.
- 7) Menghitung nilai asuransi yang akan digunakan cadep.
- 8) Membuat laporan absensi MFS dan Admin Mikro dan laporan insentive MFS ke koperasi.

**h) Marketing Finance Analyst (MFA)**

Tujuan jabatannya pelaksana yang melakukan analisa, evaluasi, verifikasi atas permohonan pembiayaan yang diajukan oleh nasabah melalui MFA. Berikut merupakan tanggung jawab dari *Marketing Finance Analyst* :

- 1) Melakukan analisa (*survey* usaha dan agunan) atas calon debitur pembiayaan yang diberikan oleh MFA.
- 2) Membuat (merevisi) NAP yang dibuat oleh MFS/1 hari NAP.
- 3) Melakukan *tradechaking* atas usaha/agunan calon debitur.
- 4) Melakukan komite kredit dengan Kepala Cabang.
- 5) Melakukan penagihan (*call and visit*) atas nasabah-nasabah pembiayaan yang bermasalah.

**i) *Marketing Finance Sales (MFS)***

Tujuan jabatannya tercaainya pelaksana kegiatan administrasi dan pembiayaan. Berikut merupakan tanggung jawab utama dari *Marketing Finance Sales* :

- 1) Melakukan kunjungan harian (*Door to Door*) min 5 nasabah per hari.
- 2) Membuat laporan harian daftar kunjungan sebelumnya dipagi hari.
- 3) Membuat laporan harian daftar kunjungan-kunjungan per hari.
- 4) Mengumpulkan dan melengkapi data-data calon debitur yang akan mengajukan pembiayaan.
- 5) Melakukan *BIChecking* terhadap calon-calon debitur yang telah melengkapi berkasnya.
- 6) Melakukan *Trade Checking* terhadap calon debitur pembiayaan.
- 7) Mengajak serta MFA dan MBM untuk melakukan survey ke lokasi usaha dan agunan calon debitur.

**j) *Security (Satpam)***

Tujun jabatannya mengamankan perusahaan beserta isinya dan mengawasi nasabah yang melakukan transaksi. *Security* memiliki wewenang berupa mengatur area parkir dan membantu keadaan *banking hall*. Berikut merupakan tanggung jawab utama dari *Security* :

- 1) Melakukan sarana pengamanan sarana gedung Kantor Cabang Pembantu.
- 2) Melaksanakan pngamanan kegiatan operasional cabang.
- 3) Melaksanakan perawatan pemeliharaan mesin genset kantor.
- 4) Melaksanakan pengawasan keluar masuk Pegawai Banking Staff dan Non Banking Staff.
- 5) Melaukan pengawasan dan pengamanan pemakaian barang inventaris kantor.
- 6) Melaksanakan pengawasan pelaksanaan kedisiplinan seluruh karyawan.

### k) Driver

Tujuan jabatannya memastikan kebersihan dan kenyamanan kendaraan perusahaan dan memastikan seluruh seluk beluk mesin kendaraan perusahaan dalam kondisi baik dan aman untuk digunakan.

Berikut merupakan tanggung jawab utama *driver* :

- 1) Memastikan roda/bank dalam keadaan baik.
- 2) Memastikan kelengkapan P3K dan surat-surat kendaraan (STNK).

## B. Temuan Penelitian

Berikut merupakan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Bapak Kahirun Amny selaku Ketua Warung Mikro (KWM) di Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri.

1. Bank Syariah Mandiri yang telah memiliki struktur tata kelola perusahaan Bank Syariah Mandiri yang merujuk pada Undang-undang Perseroan Terbatas No.40 Tahun 2007 dan juga Peraturan Bank Indonesia No.11/33/PBI/2009 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Dalam PBI No.11/33/PBI/2009 pasal 1 menjelaskan bahwa : *Good Corporate Governance*, yang selanjutnya disebut GCG, adalah suatu tata kelola Bank yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), profesional (*professional*), dan kewajaran (*fairness*).<sup>4</sup> Dan pada pasal 2 menjelaskan : Bank wajib melaksanakan GCG dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi.<sup>5</sup>

Pola yang digunakan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri dalam mempercepat pertumbuhan bank syariah terbagi menjadi 2 yaitu ;

- a) Service

---

<sup>4</sup>Peraturan Bank Indonesia, No. 11/33/PBI/2009 Tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, h. 5.

<sup>5</sup>Ibid.

Service di Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri yang diutamakan pada saat ini adalah :

- 1) Kebutuhan Customer
  - 2) Meningkatkan layanan
- b) Pembiayaan

Pembiayaan atau penyaluran kredit, Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri fokus kepada :

- 1) Nasabah priority
  - 2) Dokter
  - 3) BUMN
  - 4) BUMD
  - 5) Staf pemerintah
2. Tata kelola di Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri mempunyai sistem yang sudah ditentukan oleh pusat dan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri menjalankan sesuai dengan yang telah ditentukan, begitu juga dengan produk-produk yang di keluarkan BSM sudah di izinkan oleh Dewan Pengawas Syariah. Bagian terpenting dari tata kelola syariah adalah proses. Proses tata kelola syariah merepresentasikan fungsi instrumental dewan syariah sebagai bagian dari struktur badan internal tata kelola suatu LKS. Hasan menjelaskan bahwa terdapat proses tata kelola syariah yang dalam hal ini meliputi :
- a) Penunjukkan DPS,
  - b) Komposisi DPS,
  - c) Kualifikasi DPS,
  - d) Proses Kepatuhan Syariah,
  - e) Koordinasi Syariah,
  - f) Tinjauan Kepatuhan Syariah, dan
  - g) Laporan Syariah.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Zulkifli Hasan, Shari'ah Governance in Islamic Banks Ch-3, (Edinburgh: Edinburg Press Ltd, 2012), h. 74-84.

3. Tata kelola di Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri untuk mendukung tata kelola itu sendiri adalah dengan menerapkan *take line* (ETHIC), dimana dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) *Excelent*

Dimana para pegawai melakukan pekerjaan dengan maksimal, bagus, tuntas, fokus, cukup cerdas, melakukan yang terbaik.

b) *Team work*

Bisa bersinergi antara satu bagian dengan bagian yang lain, jadi dapat dilihat lebih aktif.

c) *Humanity*

Dimana pegawai Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri harus peduli antara satu dengan yang lain, ikhlas, dan memberikan maslahat kepada internal maupun masyarakat.

d) *Integrity*

Dimana pegawai Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri harus jujur, taat, amanah, dan tanggung jawab.

e) *Cutomer focus*

Lebih beorientasi kepada kepuasan nasabah, dengan begitu para pegawai Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri dapat bekerja lebih baik.

4. Strategi yang dijalankan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri berjalan dengan baik, dimana strateginya yaitu :

a) Service yang baik.

b) Pembiayaan yang lancar.

c) Dana Pihak Ketiga yang banyak.

Rencana bisnis merupakan dokumen tertulis yang menggambarkan hal-hal pokok berikut :

a) Rencana kegiatan usaha BUS dan UUS jangka pendek (1 tahun) dan jangka menengah (3 tahun).

b) Rencana untuk meningkatkan kinerja usaha.

- c) Strategi untuk merealisasikan rencana tersebut sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan, dengan memperhatikan pemenuhan prinsip kehati-hatian dan penerapan manajemen risiko.<sup>7</sup>
5. Keunggulan strategi yang di gunakan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri, yaitu :
- a) BSM langsung dibawah BUMN
  - b) Dikarenakan Bank Syariah Mandiri lebih dulu didirikan daripada bank-bank lain, maka lebih unggul dari bank-bank lain. Dalam artian lain bank-bank syariah diluar sana lebih mempelajari tentang bank syariah melalui Bank Syariah Mandiri.
- Saat ini Bank Syariah Mandiri lebih berkompetisi dengan bank konvensional, target yang diinginkan oleh BSM adalah 10-15 besar bank di Indonesia.
6. Dampak strategi yang sudah dijalankan bagus, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya kepercayaan nasabah terhadap Bank Syariah Mandiri.
7. Bank Syariah Mandiri memiliki system, dimana semua mengikuti system yang ada. Kendalanya adalah ketika sistem yang dipakai eror (*system error*), hal ini berpengaruh dengan nasabah. Bank Syariah Mandiri memberikan solusi terhadap kendala yang terjadi harus diperbaiki dan ditingkatkan. El Tiby menjelaskan bahwa IFSB mengeluarkan standar prinsip pengelolaan tentang kepatuhan sistem tata kelola syariah untuk membantukontrol tata kelola yang sudah ada dan fungsi pemenuhan dalam Lembaga Jasa Keuangan Islam (LJKI) atau *Institutions Islamic Financial Services (IIFS)*.<sup>8</sup>
8. Faktor yang menjadi pertimbangan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basridalam mengembangkan tata kelola syariah adalah sosialisasi yang kurang berjalan dengan baik dan pemahaman terhadap perbedaan sistem di bank syariah dengan bank konvensional.

---

<sup>7</sup>Ikatan Bankir Indonesia, Strategi Bisnis Bank Syariah (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama,2015), h. 48.

<sup>8</sup>Facruddin 'Aabid dan NovenSuprayogi, *Penerapan Tata Kelola Syariah Lembaga Keuangan Islam (Studi Kasus Pada PT. BPRS JabalNur Surabaya)*,*Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, No. 5Vol. 3, h. 349.

9. Pelaksanaan *good corporate governance* diperlukan untuk membangun kepercayaan masyarakat dan dunia internasional sebagai syarat mutlak bagi dunia perbankan untuk berkembang baik dan sehat.<sup>9</sup>Tata kelola yang dijalankan oleh Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri berpengaruh terhadap pertumbuhan perbankan syariah saat ini, adapun dampak positifnya yaitu Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri lebih dipercaya nasabah/masyarakat.

Berikut merupakan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Bapak Fayal Maidiansyah selaku Kepala Marketing (CBRM) di Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri.

1. Struktur tata kelola pada Bank Syariah Mandiri dilakukan sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh pusat. Pola yang digunakan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri dalam mempercepat pertumbuhan bank syariah terbagi menjadi 2 yaitu ;
  - a) Service
  - b) Pembiayaan
 

Pembiayaan di Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri saat ini fokus kepada :

    - 1) Nasabah priority
    - 2) Dokter
    - 3) Staf pemerintah
2. Sistem tata kelola di Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri sudah diatur dan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri hanya menjalankan.
3. Selain mematuhi peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan oleh pusat dan pihak-pihak terkait, tata kelola di Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri menerapkan *take line* (ETHIC) untuk mendukung realisasi peraturan-peraturan yang ada.
4. Untuk mendukung peraturan-peraturan tersebut Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri memiliki strategi, yaitu :

---

<sup>9</sup>Dwi Septiyan, “Implementasi *Good Corporate Governace* pada Bank Syariah Mandiri”, dalam *Artikelllmiah*, 2015, h. 2.

- a) Service yang dilakukan baik.
- b) Pembiayaan yang lancar (tidak macet).
- c) Dana Pihak Ketiga yang banyak, contohnya seperti banyaknya nasabah yang menabung di Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri.

Dan strategi yang dijalankan oleh Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri tersebut berjalan dengan baik.

5. Keunggulan strategi yang dijalankan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri yaitu Bank Syariah Mandiri langsung dibawah BUMN, walaupun ada bank syariah diluar sana yang juga di bawah BUMN dikarenakan Bank Syariah Mandiri lebih dulu didirikan daripada bank syariah lain jadi lebih banyak bank syariah di luar sana yang mempelajari tentang sistem yang di jalankan di Bank Syariah Mandiri.

Karena hal itu, saat ini Bank Syariah Mandiri lebih fokus berkompetisi dengan bank konvensional, Bank Syariah Mandiri sangat berusaha mencapai target yang diinginkan oleh BSM yaitu menduduki posisi 10 besar bank di Indonesia.

6. Strategi yang sudah dijalankan berdampak baik, dapat dilihat dari meningkatnya kepercayaan nasabah terhadap Bank Syariah Mandiri.
7. Sistem yang dijalankan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri juga memiliki permasalahan tersendiri, permasalahan yang terjadi adalah ketika sistem yang digunakan eror (*system error*), karena masyarakat yang mempunyai fikiran untuk mendapatkan sesuatu dengan cara instan maka kendala tersebut berpengaruh pada nasabah. Bank Syariah Mandiri memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi, yaitu Bank Syariah Mandiri terus melakukan perbaikan dan terus melakukan peningkatan yang tujuan untuk kenyamanan nasabah Bank Syariah Mandiri itu sendiri.
8. Faktor pertimbangan yang menghambat pengembangan tata kelola syariah yang baik di Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri adalah pemahaman terhadap perbedaan sistem di bank syariah dengan bank konvensional.

9. Tata kelola yang dijalankan oleh Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri berpengaruh terhadap pertumbuhan perbankan syariah saat ini, pengaruhnya yaitu lebih dipercaya nasabah/masyarakat.

### C. Pembahasan

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada dua narasumber yaitu Ketua Warung Mikro (KWM) dan Kepala Marketing (CBRM), dapat dirangkum bahwa :

1. Struktur tata kelola pada Bank Syariah Mandiri adalah Undang-undang Perseroan Terbatas No.40 Tahun 2007, pada Ketentuan Umum Pasal 1 ayat 5 dan 6, menyatakan bahwa :

(5) Direksi adalah Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengelolaan Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.

(6) Dewan Komisaris adalah Organ Perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi.

Bagian Kedua Pasal 66 ayat 6 menjelaskan bahwa :

“Laporan tahunan harus memuat sekurang-kurangnya: Laporan keuangan, laporan mengenai kegiatan perseroan, laporan pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, rincian masalah yang timbul selama tahun buku yang mempengaruhi kegiatan usaha Perseroan, laporan tugas pengawasan yang telah dilaksanakan oleh Dewan Komisaris selama tahun buku yang baru lampau, nama anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris, gaji dan tunjangan anggota Direksi dan gaji Dewan Komisaris,”<sup>10</sup>

Untuk Peraturan Bank Indonesia No.11/33/PBI/2009 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, pada Pasal 2 menjelaskan bahwa :

---

<sup>10</sup> Undang-Undang Republik Indonesia, Tentang Perseroan Terbatas, Nomor 40, 2007.

- (1) Bank wajib melaksanakan GCG dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi.
- (2) Pelaksanaan GCG sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bagi BUS paling kurang harus diwujudkan dalam:
  - a) pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi;
  - b) kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite-komite dan fungsi yang menjalankan pengendalian intern BUS;
  - c) pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah;
  - d) penerapan fungsi kepatuhan, audit intern dan audit ekstern;
  - e) batas maksimum penyaluran dana; dan
  - f) transparansi kondisi keuangan dan non keuangan BUS.
- (3) Pelaksanaan GCG sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bagi UUS paling kurang harus diwujudkan dalam:
  - a) pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direktur UUS;
  - b) pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah;
  - c) penyaluran dana kepada nasabah pembiayaan inti dan penyimpanan dana oleh deposan inti; dan
  - d) transparansi kondisi keuangan dan non keuangan UUS.<sup>11</sup>

Dan juga pola yang digunakan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri dalam mempercepat pertumbuhan bank syariah adalah Service dan Pembiayaan .

2. Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri hanya menjalankan semua peraturan yang telah ditetapkan.
3. Untuk mendukung peraturan yang ada, Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri menerapkan *take line* (ETHIC).
4. Strategi yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri, yaitu :

---

<sup>11</sup> PBI No. 11/33/PBI/2009, Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.

- a) Service yang baik.
  - b) Pembiayaan lancar (tidak macet).
  - c) Dana Pihak Ketiga yang banyak,  
Dan strateginya berjalan dengan baik.
5. Keunggulan strategi yang dijalankan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri yaitu :
- a) Bank Syariah Mandiri langsung dibawah BUMN,
  - b) Dan sistem yang dimiliki Bank Syariah Mandiri lebih dulu dijalankan.
- Dan keinginan Bank Syariah Mandiri saat ini yaitu menduduki posisi 10 besar bank di Indonesia.
- 6. Strategi yang dijalankan berdampak baik.
  - 7. Permasalahan yang terjadi adalah ketika sistem eror (*system eror*), solusi terhadap permasalahan tersebut, yaitu dengan melakukan perbaikan dan terus melakukan peningkatan sistem.
  - 8. Sosialisasi yang kurang berjalan dengan baik dan pemahaman terhadap perbedaan sistem di bank syariah menjadi faktor pertimbangan yang menghambat pengembangan tata kelola syariah.
  - 9. Tata kelola yang dijalankan oleh Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri berpengaruh terhadap pertumbuhan perbankan syariah saat ini.

Dapat disimpulkan dari pernyataan kedua narasumber bahwa informasi yang diterima peneliti adalah informasi yang valid. Hal ini dapat dibuktikan dengan jawaban dari kedua narasumber yang memiliki kesamaan atas jawaban yang telah diuraikan, oleh karena itu penelitian tentang model percepatan pertumbuhan perbankan melalui implementasi tata kelola syariah pada Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri dapat dilihat dengan cara merujuk pada Undang-undang Perseroan Terbatas No.40 Tahun 2007 dan juga Peraturan Bank Indonesia No.11/33/PBI/2009 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian di atas tentang analisis model percepatan pertumbuhan perbankan melalui implementasi tata kelola syariah pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri dapat disimpulkan bahwa :

1. Model percepatan pertumbuhan perbankan pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri merujuk pada Undang-undang Perseroan Terbatas No.40 Tahun 2007 dan juga Peraturan Bank Indonesia No.11/33/PBI/2009 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.
2. Untuk mendukung tata kelola itu sendiri Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri menerapkan *take line* (ETHIC), yaitu :
  - a) *Excelent*
  - b) *Team work*
  - c) *Humanity*
  - d) *Integrity*
  - e) *Cutomer focus*

#### B. Saran

1. Bagi pihak Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri harus lebih memperhatikan permasalahan-permasalahan yang timbul di Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri yang dapat menghambat kinerja bank, sehingga perkembangan bank syariah dan system tata kelola syariah semakin meningkat dan Bank Syariah Mandiri dapat menjadi contoh nyata dari tata kelola syariah yang berjalan dengan baik kepada bank syariah lain yang masih berkembang.
2. Bagi pihak yang ingin melakukan penelitian mengenai analisis model percepatan pertumbuhan perbankan melalui implementasi tata kelola syariah pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri agar

lebih memahami tentang tata kelola syariah yang berpengaruh terhadap pertumbuhan Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri.

## DAFTAR PUSTAKA

*Al-Qur'an.*

'Aabid, Facruddin dan Suprayogi, Noven. Penerapan Tata Kelola Syariah Lembaga Keuangan Islam (Studi Kasus Pada PT. BPRS JabalNur Surabaya). *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*. No. 5 Vol. 3. 2016

Abubakar, Lastuti dan Handayani, Tri. Percepatan Pertumbuhan Perbankan Syariah melalui Implementasi Tata Kelola Syariah. *Jurnal Law and Justice*. No. 2. Vol. 2.2017.

Bank Syariah Mandiri, "Sejarah", didapat dari <https://www.mandirisyariah.co.id/tentang-kami/sejarah#> [home page on-line] : Internet (diakses 16 September 2019).

Danupranata, Gita. *Buku Ajar Manajemen Perbankan Syariah*. Jakarta: Salemba Empat. 2013.

FAI UMSU. *Panduan Skripsidan Tugas Akhir*. Medan : CV. BILDUNG NUSANTARA. 2018.

Ghofur, Abdul. *Strategi Pemasaran Bank Madina Syariah Bantul Yogyakarta Tahun 2016/2017*. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga. 2017.

<https://www.mandirisyariah.co.id>

Hasan, Zulkifli. *Shari'ah Governance in Islamic Banks Ch-3*. Edinburgh: Edinburg Press Ltd. 2012.

Ikatan Bankir Indonesia. *Strategi Bisnis Bank Syariah*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama. 2015.

Ismail. *Perbankan Syariah*. Jakarta : PT Kharisma Putra Utama. 2011.

Nugrahani, Farida. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta : t.p. 2014.

OJK. *Statistik Perbankan Syariah April 2019*.

Peraturan Bank Indonesia. No. 11/33/PBI/2009 Tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.

Pratiwi, NurLeni et.al. "Pengaruh Implementasi Tata Kelola Perusahaan Terhadap Kinerja Perbankan Syariah yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia". *Sigma-Mu*. No. 2. Vol.10.

- Rini, Nova. Implementasi Islamic Corporate Governance (ICG) pada Perbankan Syariah di Indonesia. *The International Journal of Applied Business*. STIE Muhammadiyah Jakarta. No. 1. Vol. 2. 2018.
- Raco, J.R. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo. 2010.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabet. 2016.
- Sutedi, Adrian. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Garfika. 2011.
- Umam, Khaerul. *Manajemen Perbankan Syariah*. Bandung: Pustaka Setia. 2013.
- Rayhan, Kemal. "Pertumbuhan Perbankan Syariah di Indonesia". didapat dari <https://www.kompasiana.com/kemalrayhan/5ca0d9569715940fc92796f2/pertumbuhan-perbankan-syariah-di-indonesia> [home page on-line] : Internet. diakses 11 Juli 2019.
- Septiyan, Dwi. "Implementasi Good Corporate Governace pada Bank Syariah Mandiri". dalam *Artikelllmiah*. 2015
- Trisasma, Rio. "Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Islamic Governance Perbankan Syariah Di Indonesia". dalam *Jurnal Ekonomi Syariah dan Filantropi Islam*. No.1 Vol. 2. 2018.

## LAMPIRAN

Pertumbuhan Laba di Bank Syariah Mandiri dari tahun 2014- 2018

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase %</b>
2014	(Rp. 44.811.000.000)	-
2015	Rp.289.576.000.000	115,47%
2016	Rp.325.414.000.000	11,01%
2017	Rp.365.166.000.000	12,31%
2018	Rp.605.213.000.000	65,74%



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan Kaptan Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400  
Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)  
Bankir : Bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut



Hal : Permohonan Persetujuan Judul  
Kepada : Yth. Bapak Dekan FAI UMSU  
Di  
Tempat

16 Syawal 1440 H  
20 Juni 2019 M



Dengan hormat,  
Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syaftalia Nurul Hanani  
NPM : 1501270137  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Kredit Kumalatif : 3,64  
Mengajukan judul sebagai berikut :

No	Pilihan Judul	Persetujuan Ka. Prodi	Usulan Pembimbing & Pembahas	Persetujuan Dekan
1	Konsep dan Penerapan Sistem Jaminan pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri			
B/	Analisis Model Percepatan Pertumbuhan Perbankan melalui Implementasi Tata Kelola Syariah pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri	<i>20/2019 ACC</i>	<i>Rizwan Pradesah APE</i>	<i>an 25 2/06/19</i>
3	Analisis Strategi Bank Syariah Mandiri dalam Meningkatkan Produk Deposito pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri			

Demikian permohonan ini saya sampaikan dan untuk pemeriksaan selanjutnya saya ucapkan terima kasih.

Wassalam  
Hormat saya

(Syaftalia Nurul Hanani)

Keterangan :

- Dibuat rangkap 3 setelah di ACC :
1. Duplikat untuk Biro FAI UMSU
  2. Duplikat untuk arsip mahasiswa dilampirkan di skripsi
  3. Asli untuk Ketua/Sekretaris Jurusan yang dipakai pas photo dan map

\*\* Paraf dan tanda ACC Dekan dan Ketua Jurusan pada lajur yang di setuju dan tanda silang pada judul yang di tolak



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

Unggul Cerdas & Terpercaya

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : **SYAFTALIA NURUL HANANI**  
 Npm : 1501270137  
 Program Studi : Perbankan Syariah  
 Jenjang : S-1 (Strata Satu)  
 Ketua Program Studi : Selamat Pohan S.Ag, MA  
 Dosen Pembimbing : Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I  
 Judul Skripsi : **Analisis Model Percepatan Pertumbuhan Perbankan melalui Implementasi Tata Kelola Syariah pada Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri**

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
15-08-2019	Bimbingan pembahasan wawancara.	pk	
29-08-2019	Acu pembahasan wawancara.	pk	
17-09-2019	- Revisi pembahasan serta perbaikan footnote dan paparkan pembahasan baru.	pk	
10-09-2019	- Bab IV wawancara kembali kepada Alarzi sumber. - Bab pembahasan dan temuan penelitian yang di dapatkan.	pk	
20-09-2019	- perbaikan tulisan dan spasi pada elapha Gambar dan tabel	pk	
23-09-2019	- Urutan pembahasan serta elapha hasil wawancara.	pk	

Medan, 24-09-2019

Diketahui/ Disetujui :

Dekan

Dr. Muhammad Qorib, MA

Ketua Program Studi

Selamat Pohan S.Ag, MA

Pembimbing

Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

*Unggul Cerdas & Terpercaya*

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : **SYAFTALIA NURUL HANANI**  
 Npm : 1501270137  
 Program Studi : Perbankan Syariah  
 Jenjang : S-1 (Strata Satu)  
 Ketua Program Studi : Selamat Pohan S.Ag, MA  
 Dosen Pembimbing : Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I  
 Judul Skripsi : **Analisis Model Percepatan Pertumbuhan Perbankan melalui Implementasi Tata Kelola Syariah pada Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri**

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
23-09-2019.	Buat kesimpulan sesuai dengan rumusan masalah yang ada di latar belakang masalah.		
24-09-2019.	ACC Selangor Meja Hijau.		

Medan, 24-09-2019

Diketahui/ Disetujui :  
 Dekan

**Dr. Muhammad Qorib, MA**

Ketua Program Studi

**Selamat Pohan S.Ag, MA**

Pembimbing

**Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Pusat Administrasi : Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 Fax. (061) 6623474, 6631003  
Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) Email : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

Nomor : /II.3/UMSU-01/F/2019  
Lamp : -  
Hal : Izin Riset

08 Dzulhizah 1440 H  
09 Agustus 2019 M

Kepada Yth : **Pimpinan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri**  
Di

Tempat.

*Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh*

Dengan hormat, dalam rangka penyusunan Skripsi Mahasiswa guna memperoleh Gelar Sarjana S1 di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (FAI UMSU) Medan, maka kami mohon bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan informasi data dan fasilitas seperlunya kepada Mahasiswa kami yang mengadakan Penelitian/Riset dan Pengumpulan Data dengan :

Nama : Syaftalia Nurul Hanani  
NPM : 1501270137  
Semester : VIII  
Fakultas : Agama Islam  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Judul Skripsi : Analisis Model Pertumbuhan Perbankan Melalui Implementasi Tata Kelola Syariah Pada Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri

Demikianlah hal ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih. Semoga Allah meridhoi segala amal yang telah kita perbuat. Amin.

*Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh*

A.n Dekan

Wakil Dekan I



Zailani, S.Pd.I, MA

CC. File

12 Agustus 2019  
No. 21/2327-3/RO1

Kepada,  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Fakultas Agama Islam  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No.3  
Medan

Up. Yth. Zailani, S.Pd.I, MA

Perihal: **PERSETUJUAN PENELITIAN (RISET)**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Semoga Bapak beserta seluruh staff selalu dalam keadaan sehat walafiat dan senantiasa dalam lindungan dan rahmat dari Allah SWT.

Menunjuk perihal tersebut di atas, bersama ini disampaikan bahwa pelaksanaan riset dalam rangka penulisan skripsi mahasiswa Bapak dapat dilaksanakan dengan keterangan sbb :

No	Nama	Universitas/Jurusan	NIDN/NIM	Judul Penelitian	Tempat Riset
1	Syaftalia Nurul Hanani	UMSU / Fakultas Agama Islam	1501270137	Analisis Model Pertumbuhan Perbankan Melalui Implementasi Tata Kelola Syariah	KCP Medan Muchtar Basri

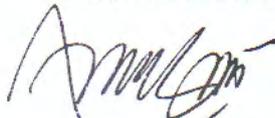
Kami sampaikan bahwa selama pelaksanaan penelitian tersebut agar memperhatikan dan mematuhi ketentuan sebagai berikut:

1. Peserta riset harus mematuhi UU Perbankan No 10 tahun 1998 serta ketentuan intern Bank Syariah Mandiri yang menyangkut prinsip-prinsip kerahasiaan bank.
2. Peserta riset harus mematuhi SE No. 5/007/DSI tanggal 5 Agustus 2003 perihal Riset, Survey, Penelitian Ilmiah, Pengisian Kuesioner bagi mahasiswa dalam rangka penyusunan skripsi; program studi S.1-S.2 dan praktek kerja lapangan/magang bagi siswa sekolah menengah kejuruan/diploma.
3. Peserta riset hanya dapat memperoleh data untuk kepentingan ilmiah dan yang bersangkutan tidak diperkenankan menyebarkannya kepada pihak lain.
4. Peserta riset tidak diperkenankan menyalin (*fotocopy*) data dan membuat salinan dokumen nasabah untuk kepentingan pribadi.
5. Peserta melaksanakan riset selama  $\pm$  2 (dua) minggu, dan bila diperlukan, dapat diperpanjang dengan jangka waktu maksimal 1 (satu) bulan.
6. Peserta riset di bawah bimbingan dan pengawasan seorang pejabat bank.
7. Peserta riset menyerahkan 1 (satu) buah *copy* hasil riset yang telah diperiksa/disetujui oleh pembimbing dan pejabat Bank Syariah Mandiri.
8. Peserta wajib menandatangani **Surat Pernyataan** bermaterai (terlampir).

Demikian kami sampaikan atas kerjasama Bapak kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

PT BANK SYARIAH MANDIRI  
REGION I/SUMATERA 1



Mohammad Fajar  
RRB Manager



Mardianto  
RBS Manager

## RIWAYAT HIDUP

### DATA PRIBADI

1. Nama : Syaftalia Nurul Hanani
2. Npm : 1501270137
3. Tempat/Tanggal Lahir : Medan, 12 Maret 1998
4. Agama : Islam
5. Jenis Kelamin : Perempuan
6. Tempat Tinggal : Jl. Bakti Luhur Gg. Mantri No. 108 AA

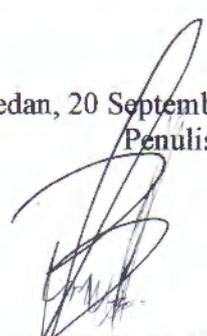
### DATA ORANGTUA

1. Nama Ayah : M. Syaiful
2. Nama Ibu : Sri Hanifah
3. Tempat Tinggal : Jl. Bakti Luhur Gg. Mantri No. 108 AA

### RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Tahun 2003-2009 : SD Swasta Hasanuddin Medan
2. Tahun 2009-2012 : SMP Swasta Hasanuddin Medan
3. Tahun 2012-2015 : SMK Panca Budi-2 Medan
4. Tahun 2015-sekarang : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, 20 September 2019  
Penulis

  
SYAFTALIA NURUL HANANI  
1501270137

## Pertanyaan Wawancara

1. Pola apa yang digunakan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri agar mempercepat pertumbuhan perbankan syariah ?
2. Bagaimana tata kelola syariah yang ada di Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri ?
3. Apa yang dilakukan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri untuk mendukung tata kelola itu sendiri selain dari peraturan-peraturan yang telah ditetapkan ?
4. Apa strategi untuk tata kelola syariah yang dipakai Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri agar berjalan dengan baik?
5. Apa keunggulan strategi yang digunakan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri dibandingkan dengan strategi bank syariah lain ?
6. Bagaimana dampak setelah strategi itu berjalan ?
7. Apakah ada kendala dalam melaksanakan strategi tersebut ?
8. Bagaimana solusi yang diberikan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri dalam mengatasi kendala tersebut ?
9. Apa faktor yang menjadi pertimbangan Bank Syariah Mandiri KCP Mukhtar Basri untuk pengembangan tata kelola syariah agar dapat lebih baik lagi ?
10. Apakah tata kelola yang dijalankan berpengaruh terhadap pertumbuhan perbankan syariah saat ini ?



Unggul, Cerdas & Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

# MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA FAKULTAS AGAMA ISLAM

Jalan kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : Syaftalia Nurul Hanani  
 Npm : 1501270137  
 Program Studi : Perbankan Syariah  
 Jenjang : S1 (Strata Satu)  
 Ketua Program Studi : Selamat Pohan, S.Ag, MA  
 Dosen Pembimbing : Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I  
 Judul Skripsi : Analisis Model Percepatan Pertumbuhan Perbankan melalui Implementasi Tata Kelola Syariah pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
16/07 2019	BAB II : - menambahkan revisi buku - menambahkan dalil Al-Quran - perbaiki penulisan  BAB III : -perbaiki footnote - menambahkan revisi buku	pk	
22/07 2019	ACC Proposal	pk	

Medan, 24 Juli 2019

Diketahui/ Disetujui  
Dekan

Dr. Muhammad Qorib, MA

Diketahui/ Disetujui  
Ketua Program Studi

Selamat Pohan, S.Ag, MA

Pembimbing Proposal

Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I



Unggul Cerdas & Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

# MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA FAKULTAS AGAMA ISLAM

Jalan kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : **Syaftalia Nurul Hanani**  
 Npm : 1501270137  
 Program Studi : Perbankan Syariah  
 Jenjang : S1 (Strata Satu)  
 Ketua Program Studi : Selamat Pohan, S.Ag, MA  
 Dosen Pembimbing : Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I  
 Judul Skripsi : **Analisis Model Percepatan Pertumbuhan Perbankan melalui Implementasi Tata Kelola Syariah pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Mukhtar Basri**

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
28 / 06 2019	- menambahkan tabel perkembangan jumlah lembaga keuangan syariah. - menambahkan tabel perkembangan perbankan syariah - menambahkan market share	<i>pk</i>	
04 / 07 2019	ACC Bab I	<i>pk</i>	
10 / 07 2019	- masukkan tentang perbankan syariah - " " " manajemen bank syariah	<i>pk</i>	
15 / 07 2019	- masukkan pertumbuhan bank syariah BAB II : - perbaiki penulisan footnote - perbaiki penulisan kalimat - perbaiki penulisan simbol	<i>pk</i>	
	BAB III : -perbaikan footnote - tambahkan footnote - menambahkan di sub teknik analisis data	<i>pk</i>	

Diketahui/ Disetujui  
Dekan

Dr. Muhammad Qorib, MA

Diketahui/ Disetujui  
Ketua Program Studi

Selamat Pohan, S.Ag, MA

Pembimbing Proposal

Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I

Medan, 24 juli 2019



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan  
Nomor dan tanggalnya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan Kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**Pengesahan Proposal**

Berdasarkan Hasil Seminar Proposal Program Studi **Perbankan Syariah** yang diselenggarakan pada Hari Sabtu, 03 Agustus 2019 dengan ini menerangkan bahwa :

**Nama** : Syaftalia Nurul Hanani  
**Npm** : 1501270137  
**Semester** : VIII  
**Fakultas** : Agama Islam  
**Program Studi** : Perbankan Syariah  
**Judul Proposal** : Analisis Model Pertumbuhan Perbankan Melalui Implementasi Tata Kelola Syariah Pada Bank Mandiri Syariah KCP Muchtar Basri

Proposal dinyatakan sah dan memenuhi syarat untuk menulis Skripsi dengan Pembimbing.

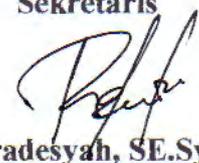
Medan, 03 Agustus 2019

**Tim Seminar**

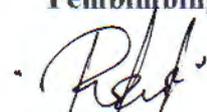
**Ketua**

  
Selamat Pohan, S.Ag, MA

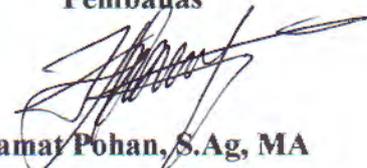
**Sekretaris**

  
Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.EI

**Pembimbing**

  
Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I

**Pembahas**

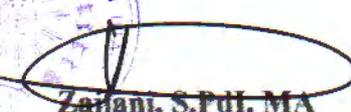
  
Selamat Pohan, S.Ag, MA

**Diketahui/ Disetujui**

**A.n Dekan**

**Wakil Dekan I**



  
Zanani, S.PdI, MA



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan Kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400  
Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id  
Bankir : Bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Sila kunjungi surat ini agar dibagikan  
kepada yang bersangkutan.



**BERITA ACARA PENILAIAN SEMINAR PROPOSAL PROGRAM STUDI**  
**PERBANKAN SYARIAH**

Pada hari ini Sabtu, 03 Agustus 2019 telah diselenggarakan Seminar Program Studi Perbankan Syariah dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Syaftalia Nurul Hanani  
Npm : 1501270137  
Semester : VIII  
Fakultas : Agama Islam  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Judul Proposal : Analisis Model Pertumbuhan Perbankan Melalui Implementasi Tata Kelola Syariah Pada Bank Mandiri Syariah KCP Muchtar Basri

Disetujui/ Tidak disetujui

Item	Komentar
Judul	1 model.
Bab I	1). LBR → masalahnya di perjelas dgn kontennya ✓ 2). Rumusan dan Tujuan penelitian di Rinci. ✓
Bab II	1). Gambarkan secara sistematis dgn judul seperti model implementasi yg di maksudkan. ✓ 2). titik titik pada paragraf
Bab III	Peragas jenis penelitian yg akan digunakan.
Lainnya	Tuliskan ayat atau dalilnya.
Kesimpulan	Lulus <input checked="" type="checkbox"/> Tidak Lulus <input type="checkbox"/>

Medan, 03 Agustus 2019

Tim Seminar

Ketua  
  
Selamat Pohan, S.Ag, MA

Sekretaris  
  
Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I

Pembimbing  
  
Riyan Pradesyah, SE.Sy, M.E.I

Pembahas  
  
Selamat Pohan, S.Ag, MA