

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Bank merupakan salah satu lembaga keuangan yang berperan penting dalam perkembangan perekonomian dan kemajuan suatu negara. Dalam menjalankan kegiatan usaha perbankan, bank tidak hanya mencari keuntungan bagi bank namun juga turut membantu perkembangan dan meningkatkan taraf hidup masyarakat di suatu negara, hal tersebut merupakan komitmen bagi setiap bank yang menjalankan usahanya di Indonesia.

Undang-Undang Perbankan No.10 Tahun 1998 pasal 1 bahwa bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Definisi tersebut memungkinkan bahwa fungsi perbankan adalah sebagai perantara antara pihak-pihak yang memiliki kelebihan dana dengan pihak-pihak yang memerlukan atau membutuhkan dana.

Dunia perbankan mempunyai peranan yang sangat penting didalam perekonomian kita. Karena dengan adanya perbankan maka perekonomian akan terpenuhi sehingga usaha-usaha akan berjalan. Bank adalah nyawa untuk menggerakkan roda perekonomian.

Perkembangan perbankan di dunia terus berkembang pesat, tidak hanya di negara-negara barat namun di sejumlah negara Islam dan berpenduduk

mayoritas muslim. Perkembangan perbankan memunculkan keresahan di sejumlah negara Islam yaitu keresahan akan istilah bunga uang yang secara fiqih dikategorikan sebagai riba yang berarti haram, hal ini memicu bagaimana perbankan dapat dijalankan sesuai syariat islam, untuk itulah muncul usaha-usaha untuk mendirikan lembaga Bank Alternatif non-ribawi. Melihat gagasannya yang ingin membebaskan diri dari mekanisme bunga, pembentukan Bank Islam mula-mula banyak menimbulkan keraguan karena anggapan bahwa sistem perbankan bebas bunga akan mustahil dan tidak lazim, sehingga timbul pula pertanyaan tentang bagaimana nantinya Bank Islam tersebut akan membiayai operasinya. Gagasan pendahuluan mengenai perbankan Islam ditulis oleh ulama besar Pakistan, yakni Abul A'la Al-Mawdudi serta Muhammad Hamidullah.

Bank tanpa bunga pertama adalah di Pakistan yang mengelola dana haji pada pertengahan tahun 1940-an, namun usaha ini tidak sukses. Perkembangan berikutnya usaha pendirian bank syariah yang paling sukses dan inovatif di masa modern ini dilakukan di Mesir pada tahun 1963, dengan berdirinya *Mit Ghamr Local Saving Bank*. Bank ini diterima dengan baik oleh kalangan petani dan masyarakat pedesaan.

Kesuksesan Mit Ghamr ini memberikan inspirasi bagi umat Muslim di seluruh penjuru dunia, sehingga timbullah kesadaran bahwa prinsip-prinsip Islam ternyata masih dapat diaplikasikan dalam bisnis modern. Ketika OKI akhirnya terbentuk, serangkaian konferensi internasional mulai dilangsungkan, di mana salah satu agenda ekonominya adalah pendirian Bank

Islam. Bank Islam pertama yang bersifat swasta adalah Dubai Islamic Bank, yang didirikan tahun 1975 oleh sekelompok usahawan muslim dari berbagai negara. Pada tahun 1977 berdiri dua bank Islam dengan nama Faysal Islamic Bank di Mesir dan Sudan. Dan pada tahun itu pula pemerintah Kuwait mendirikan Kuwait Finance House.

Usaha untuk mendirikan bank Islam mulai menyebar di era tahun 1970 ke banyak negara, beberapa Negara seperti di Pakistan, Iran dan Sudan bahkan mengubah seluruh sistem keuangan di Negara itu menjadi sistem nir-bunga, sehingga semua lembaga keuangan di negara tersebut beroperasi tanpa menggunakan bunga. Di negara Islam lainnya seperti Malaysia dan Indonesia, bank nir-bunga beroperasi berdampingan dengan bank-bank konvensional.

Perbankan syariah telah mengalami perkembangan yang cukup pesat dan menyebar ke banyak negara, bahkan ke negara-negara Barat, seperti Denmark, Inggris, Australia yang berlomba-lomba menjadi pusat keuangan Islam Dunia (*Islamic Financial hub*) untuk membuka bank Islam dan *Islamic window* agar dapat memberikan jasa-jasa perbankan yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariat Islam.

Perbankan Syariah di Indonesia dimulai sejak tahun 1983 dengan mengeluarkan deregulasi dengan memberikan keleluasaan kepada bank-bank untuk menetapkan suku bunga dan berencana menerapkan "sistem bagi hasil" dalam perkreditan yang merupakan konsep dari perbankan syariah. Inisiatif pendirian bank Islam Indonesia dimulai pada tahun 1980 melalui diskusi-

diskusi bertemakan bank Islam sebagai pilar ekonomi Islam. Tahun 1990 Majelis Ulama Indonesia (MUI) membentuk kelompok kerja untuk mendirikan Bank Islam di Indonesia dan berhasil mendirikan bank syariah pertama di Indonesia yaitu PT Bank Muamalat Indonesia (BMI) yang berdiri pada tanggal 1 Nopember 1991. Sejak tanggal 1 Mei 1992 BMI resmi beroperasi.

Bank Muamalat Indonesia (BMI) yang mengusung perbankan bersyariat islam yang bagi hasil terus menjadi perhatian masyarakat ketika terjadi krisis moneter pada tahun 1998 dimana BMI tetap bertahan dan terus berkembang bahkan BMI terus berinovasi dengan mengeluarkan produk-produk keuangan syariah seperti Sukuk Subordinasi Mudharabah, Asuransi Syariah (Asuransi Takaful), Dana Pensiun Lembaga Keuangan Muamalat (DPLK Muamalat) dan multifinance syariah (Al-Ijarah Indonesia Finance) yang seluruhnya menjadi terobosan baru di Indonesia. Selain itu, produk Shar-e yang diluncurkan pada 2004 merupakan tabungan instan pertama di Indonesia.

Perbankan di tanah air terdapat dua system (*dual banking system*) yaitu sistem perbankan konvensional dan sistem perbankan syariah. Peluang ini disambut hangat masyarakat perbankan, yang ditandai dengan berdirinya beberapa Bank Islam lain, yakni Bank IFI, Bank Syariah Mandiri, Bank Niaga, Bank BTN, Bank Mega, Bank BRI, Bank Bukopin, BPD Jabar dan BPD Aceh dan lain-lain. Lahirnya UU Perbankan Syariah mendorong

peningkatan jumlah BUS dari sebanyak 5 BUS menjadi 11 BUS dalam kurun waktu kurang dari dua tahun (2009-2010).

Persaingan antar Bank terus meningkat bukan hanya antar bank konvensional dan Bank Syariah yang bersaing disisi jasa produk perbankan dan persaingan konsep bunga dan non bunga (bagi hasil) namun juga antar sesama Bank Syariah. Persaingan Bank Syariah semakin meningkat seiring dengan diresmikannya PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) yang merupakan merger tiga Bank Syariah BUMN yaitu PT Bank BRI syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah pada tanggal 1 Februari 2021, BSI berfokus pada tiga sektor bisnis yaitu Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), *retail dan wholesale*. Penggabungan ini akan menyatukan kelebihan dari ketiga Bank Syariah sehingga menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan lebih luas, serta memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik.

Bank umum Syariah yang turut dalam persaingan adalah PT Bank BTPN Syariah Tbk, tanggal 14 Juli 2014 Bank BTPN Syariah secara resmi terdaftar sebagai Bank Umum Syariah ke-12 di Indonesia melalui pemisahan (*spin off*) Unit Usaha Syariah dari PT Bank BTPN Tbk dan proses konversi PT Bank Sahabat Purna Danarta (Bank BSPD).

Bank BTPN Syariah hadir di tengah masyarakat dengan merangkul dan berorientasi pada segmen yang selama ini sedikit tersentuh oleh perbankan yaitu pada sektor usaha mikro segmen keluarga prasejahtera produktif (*financial inclusion*). Dalam kegiatannya Bank BTPN Syariah memberikan

kegiatan pemberdayaan dan literasi bagi perempuan, BTPN Syariah pun memberikan akses, layanan serta produk perbankan sesuai prinsip syariah sehingga masyarakat perempuan atau ibu-ibu prasejahtera produktif dapat memantapkan niat dan mewujudkan impian meraih kehidupan yang lebih baik.

Bank BTPN Syariah melalui Visi serta Misi yaitu menjadi bank syariah terbaik untuk keuangan inklusif dan mengubah hidup jutaan rakyat Indonesia, dan serangkaian misinya secara bersama menciptakan kesempatan tumbuh dan hidup yang lebih berarti, Bank harus memiliki dukungan proses kinerja operasional dan sumber daya manusia yang sangat tangguh dan berkualitas.

Produk yang dilayani oleh Bank BTPN Syariah adalah produk pendanaan dan pembiayaan. Nasabah pendanaan dalam bentuk tabungan, deposito dan giro yang juga dapat berperan serta dalam membantu jutaan keluarga prasejahtera produktif Indonesia melalui pembiayaan mikro untuk tumbuh dan memiliki hidup yang lebih baik, sedangkan nasabah pembiayaan dalam bentuk pemberian pembiayaan mikro secara kelompok kepada nasabah prasejahtera produktif.

Bank BTPN Syariah dalam melaksanakan kegiatan bisnis usahanya yaitu dalam menyalurkan pembiayaan mikro dilakukan secara berkelompok kepada nasabah prasejahtera produktif, dengan membentuk suatu tim sebagai perwakilan pada setiap kecamatan di daerah yang berpotensi, tim tersebut dinamakan *Mobile Marketing Syariah (MMS)*. Tugas utama tim MMS adalah untuk melakukan proses bisnis di daerahnya seperti mencari dan menyalurkan

pembiayaan kepada nasabah, menerima transaksi finansial seperti setoran, tarikan tabungan maupun non finansial. Tim MMS tersebut di tempatkan pada daerah yang berpotensi untuk ditingkatkan baik secara bisnis dalam usaha kecil maupun sumber daya manusia di daerah tersebut dengan memberikan pelatihan tentang usaha-usaha yang akan dirintis khususnya oleh masyarakat perempuan atau ibu-ibu prasejahtera produktif. Tim MMS biasanya terdiri dari beberapa orang *Community Officer (CO)* dan dipimpin oleh satu orang *Senior Community Officer (SCO)*. Tim MMS akan menghuni suatu wisma. Wisma adalah tempat tinggal karyawan MMS sekaligus sebagai tempat untuk melakukan koordinasi operasionalnya dengan kantor cabang induknya atau *mapping* yaitu Kantor Fungsional Operasional (KFO).

Kantor Fungsional Operasional (KFO) BTPN Syariah merupakan kantor operasional yang menjalankan proses operasional perbankan yang mendukung setiap bisnis yang dilakukan oleh Tim MMS. Kantor Fungsional Operasional (KFO) biasanya terdiri dari beberapa orang Teller, beberapa orang *Back Office (BO)* dan dipimpin oleh satu orang *Senior Community Support (SCS)* dan akan mendukung proses operasional dari beberapa tim MMS.

Peraturan Bank Indonesia nomor 15/13/PBI/2013 tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia nomor 13/3/PBI/2009 tentang Bank Umum Syariah, Kantor Fungsional adalah kantor bank yang melakukan kegiatan operasional atau non operasional secara terbatas 1 (satu) kegiatan fungsional. Kantor Fungsional Operasional (KFO) BTPN Syariah menjalankan fungsi

dan tugas operasional dari beberapa tim MMS seperti melakukan penginputan data Nasabah dan kegiatan operasional MMS lainnya, oleh karena itu lokasi KFO ditempatkan di beberapa daerah yang dapat terjangkau oleh tim MMS. KFO BTPN Syariah di Indonesia terbagi dalam beberapa wilayah atau area dan dipimpin oleh satu orang akan *Network Operation Manager (NOM)*.

**Tabel 1.**  
**Data Perkembangan Jumlah KFO PT. BTPN Syariah, Tbk**

Tahun (Posisi Desember)	Jumlah KFO
2019	41
2020	41
2021	42
2022	47

*Sumber : Laporan tahunan dalam Web BTPN Syariah*

Fungsi KFO dalam mendukung aktifitas bisnis pada sisi proses operasionalnya sangatlah penting, maka Bank BTPN Syariah terus mengembangkan dan meningkatkan sumber daya manusia untuk mengisi perkembangan jaringan kantor KFO yang tersebar diseluruh Indonesia.

Kantor Fungsional Operasional (KFO) Area Jawa Barat 1 sendiri membawahi 6 KFO yaitu KFO Cibadak, KFO Jampang Kulon, KFO Purwakarta, KFO Gunung Puyuh, KFO Soreang, dan KFO Dramaga.

**Tabel 2.**  
**Jumlah MMS setiap KFO BTPN Syariah Area Jawa Barat 1**

Nama KFO	Jumlah MMS (Desember)			
	2019	2020	2021	2022
KFO Gunung Puyuh	31	31	30	29
KFO Dramaga	28	28	27	28
KFO Purwakarta	25	25	26	26
KFO Cibadak	9	9	9	8



KFO Soreang	9	9	8	8
KFO Jampang Kulon	9	8	7	7

Area Jawa Barat 1 merupakan area yang strategis dalam segi bisnis, oleh karena itu KFO di Area Jawa Barat 1 harus didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan unggul, karena SDM merupakan salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan, dan merupakan suatu aset perusahaan yang sangat bernilai.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan pekerjaan yang berkesinambungan yang secara berkelanjutan. Keberhasilan sebuah perusahaan tidak terlepas peranannya dari para karyawannya. Peranan karyawan begitu penting baik untuk kegiatan bisnis maupun kegiatan operasionalnya maupun segala aktivitas perusahaan agar dapat tumbuh berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Setiap karyawan harus mampu bekerja dengan baik, selalu menunjukkan kinerja yang maksimal demi hasil yang maksimal yaitu dengan pengelolaan yang baik terhadap karyawan oleh manajemen. Maka dari itu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas, baik itu dari segi pimpinan atau karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal.

**Tabel 3.**  
**Rata-rata Jumlah Penginputan Transaksi/Bulan**  
**(Periode per semester tahun 2022)**

Nama KFO	Rata-rata Jumlah Penginputan Transaksi/Bulan		
	Jumlah Karyawan	Jumlah transaksi	Rata-rata/bulan
KFO Gunung Puyuh	6	60.748	10.125
KFO Dramaga	6	103.232	17.205
KFO Purwakarta	6	46.658	7.774
KFO Cibadak	4	20.642	3.440
KFO Soreang	5	17.143	2.857
KFO Jampang Kulon	5	20.260	3.377

*Sumber : Laporan Hasil Pemeriksaan Unit Independent*

Salah satu faktor indikator kinerja KFO adalah dengan melihat hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh Unit *Independent* setiap tahunnya. Selain melihat kesesuaian proses aktivitas dengan ketentuan yang berlaku penilaian juga melihat perbaikan proses temuan yang terjadi.

**Tabel 4.**  
**Rata-rata Jumlah Penginputan Transaksi/Staf**  
**(Periode per semester tahun 2022)**

Nama KFO	Rata-rata Jumlah Penginputan Transaksi/Staf			
	Rata-rata/Bulan	Jumlah Staf	Rata-rata/staf	Rata-rata/staf/hari
KFO Gunung Puyuh	10.125	6	1.688	85
KFO Dramaga	17.205	6	2.868	144
KFO Purwakarta	7.774	6	1.296	65
KFO Cibadak	3.440	4	860	43
KFO Soreang	2.857	5	572	29
KFO Jampang Kulon	3.377	5	676	34

**Tabel 5.**  
**Rating KFO**

Nama KFO	Rating KFO			
	2019	2020	2021	2022
KFO Gunung Puyuh	Cukup	Baik	Baik	Cukup
KFO Dramaga	Baik	Baik	Baik	Baik
KFO Purwakarta	Baik	Baik	Baik	Cukup
KFO Cibadak	Cukup	Baik	Baik	Baik
KFO Soreang	Cukup	Cukup	Baik	Baik
KFO Jampang Kulon	Baik	Baik	Baik	Baik

*Sumber : Laporan Hasil Pemeriksaan Unit Independent*

**Tabel 6.**  
**Rekap Hasil Pemeriksaan KFO**

Nama KFO	2019	2020	2021	2022
KFO Gunung Puyuh	Moderate (1): Pengamanan Khasanah/lemari Besi  Minor (2): Pengelolaan Kas Kecil, Penginputan pembiayaan	Moderate (1): Pengamanan Kantor  Minor (2): Cash Management, Pengelolaan Kas Kecil	Moderate (1): Penginputan Pembiayaan  Minor (3): Pengelolaan Kas Kecil, Cash Management, Transaksi Pembiayaan	Moderate (3): Penginputan Pembiayaan, Pengamanan Khasanah/Lemari Besi, Transaksi Pembiayaan  Minor (1): Pengelolaan Kas Besar
KFO Dramaga	Moderate (1): Pengamanan Khasanah/Lemari Besi  Minor (4): Pengelolaan Kas Kecil, Pengelolaan Kas Besar, Penginputan Transaksi, cash Management	Moderate (1): Pengamanan Kantor  Minor (2): Pengelolaan Kas Kecil, cash Management	Moderate (2): Penginputan pembiayaan, Transaksi Teller  Minor (4): Pengelolaan Kas Kecil, Pengamanan Kantor, Pengamanan Khasanah/Lemari Besi, pengelolaan Kas Cadangan	Moderate (2): Penginputan pembiayaan, Transaksi Pembiayaan  Minor (2): Dokumentasi Cabang, Pengamanan Kantor
KFO Purwakarta	Moderate (1): Cash Management  Minor (1): Aktivitas Teller	Moderate (1): Penginputan Pembiayaan  Minor (1):	Moderate (2): Penginputan Pembiayaan, Cash Management  Minor (4):	Moderate (1): Penginputan Pembiayaan  Minor (3):

		Transaksi pembiayaan	Pengamanan Khasanah/Lemari Besi, pengelolaan Kas Besar, Transaksi Pembiayaan, Pengelolaan Kas Cadangan	Pengamanan Kantor, Pengamanan Khasanah/Lemari Besi, Transaksi Pembiayaan
KFO Cibadak	Moderate (1): Pengamanan Khasanah/Lemari Besi  Minor (3): Pengelolaan kas Kecil, Cash Management, Penginputan Pembiayaan	Moderate (1): Pengamanan Khasanah/Lemari Besi  Minor (3): Pengamanan Kantor, Pengelolaan Kas Besar, Pengelolaan kas Kecil	Moderate (2): Penginputan Pembiayaan, Pengelolaan Kas Kecil  Minor (1): Penginputan Pembiayaan	Moderate (1): Penginputan Pembiayaan  Minor (2): Penginputan Pembiayaan, Cash Management
KFO Soreang	Moderate (4): Pengelolaan Kas Kecil, Transaksi Teller, Pengamanan Khasanah/lemari Besi, Pengamanan Kantor  Minor (2): Transaksi Teller, Penginputan pembiayaan	Moderate (3): Cash Management, Transaksi Pembiayaan, Penginputan Pembiayaan  Minor (2): Pengamanan Kantor, Pengelolaan Kas Kecil	Moderate (2): Pengelolaan Kas Kecil, Penginputan Pembiayaan  Minor (1): Pengamanan Khasanah/Lemari Besi	Moderate (1): Penginputan Pembiayaan  Minor (3): Pengamanan Kantor, Pengelolaan Kas Kecil, Transaksi pembiayaan
KFO Jampang Kulon	Moderate (1): Penginputan Pembiayaan  Minor (3): Transaksi Teller, Cash Management, pengelolaan Kas Kecil	Minor (1): Cash Management	Moderate (1): Pengelolaan Kas Kecil  Minor (2): Pengamanan Kantor, Pengelolaan Kas Besar,	Moderate (1): Penginputan Pembiayaan  Minor (1): Pengelolaan Kas Head Teller

**Tabel 7.**  
**Rekap Rekomendasi Perbaikan KFO**

<b>Nama KFO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
KFO Gunung Puyuh	Pimpinan diharapkan meningkatkan fungsi kontrol karyawannya dan secara berkala melakukan refreshment terhadap ketentuan yang terbaru	Tim diharapkan meningkatkan disiplin dalam menjalankan mekanisme pengendalian sesuai ketentuan yang berlaku, dan meningkatkan fungsi kontrol pimpinan	Pimpinan perlu melakukan refreshment kepada karyawannya agar pemahaman terhadap suatu ketentuan dapat seragam dan secara disiplin menjalankan fungsi kontrol dan rekonsiliasi akhir hari	Pimpinan perlu melakukan refreshment kepada karyawannya, fungsi kontrol dan supervisi harus dijalankan serta komitmen terhadap disiplin proses
KFO Dramaga	Pimpinan diharapkan meningkatkan fungsi kontrol harian kepada karyawannya dan meninjau ulang kesesuaian proses dengan ketentuan yang berlaku	Pimpinan diharapkan meningkatkan ketelitian dan rekonsiliasi akhir hari dan disiplin menerapkan ketentuan yang berlaku	Pimpinan diharapkan meningkatkan ketelitian dan menerapkan ketentuan yang berlaku, menjalin komunikasi yang lebih baik lagi	Pimpinan harap meningkatkan fungsi kontrol harian kepada karyawannya dan melakukan refreshment ketentuan dan mengurangi temuan berulang
KFO Purwakarta	Pimpinan diharapkan meningkatkan fungsi kontrol karyawannya dan memeriksa ketelitian dan kebenaran transaksi	Pimpinan dan tim perlu menjalankan disiplin proses dan penerapan proses operasional sesuai ketentuan yang berlaku dan melakukan sharing ketentuan terbaru	Pimpinan dan tim perlu menjalankan disiplin proses dan penerapan proses operasional sesuai ketentuan yang berlaku, mengoptimalkan komunikasi secara persetujuan tertulis dan tercatat dan melakukan sharing ketentuan terbaru	Pimpinan dan tim perlu lebih teliti dan disiplin dalam menjalankan dan penerapan proses operasional, meningkatkan fungsi kontrol pimpinan dan melakukan sharing ketentuan terbaru
KFO Cibadak	Diperlukan peningkatan fungsi kontrol dan ketelitian dalam proses/aktivitas operasional, dan meninjau ulang kinerja team	Diperlukan peningkatan fungsi kontrol dan ketelitian, proses rekonsiliasi harian wajib dijalankan dan memahami potensi risiko pengamanan kantor	Diperlukan peningkatan atas pemahaman suatu prosedur yang berlaku dan pemahaman terhadap suatu risiko proses operasional	Diperlukan peningkatan fungsi kontrol dari pimpinan, peningkatan atas pemahaman suatu prosedur operasional, mengurangi temuan berulang

KFO Soreang	Pimpinan diharapkan meningkatkan fungsi kontrol harian kepada karyawannya dan meninjau ulang kesesuaian proses dengan ketentuan yang berlaku, ketelitian dalam penginputan	Pimpinan perlu melakukan refreshment kepada karyawannya, fungsi kontrol dan supervise, serta meningkatkan pemahaman suatu risiko operasional	Pimpinan perlu meningkatkan fungsi kontrol, serta secara disiplin menjalankan mekanisme pengendalian atas aktivitas operasional	Pimpinan perlu melakukan refreshment kepada karyawannya, fungsi kontrol dan perbaikan temuan berulang yang masih terjadi
KFO Jampang Kulon	Pimpinan diharapkan dapat lebih meningkatkan pengetahuan proses.aktivitas harian dan risiko	Pimpinan perlu meningkatkan fungsi kontrol terhadap ketelitian karyawannya, berkomitmen menjalankan pencatatan dengan detail dan benar	Pimpinan diperlukan memonitor karyawannya dengan lebih rutin, mengurangi penggunaan bukti pembelian secara manual	Pimpinan dan tim perlu menjalankan disiplin proses dan penerapan proses operasional sesuai ketentuan yang berlaku serta melakukan refreshment terhadap pengkinian ketentuan yang berlaku

Kinerja karyawan yang berkualitas dan profesional diperlukan tindakan yang spesifik, konsisten, berkelanjutan serta berkesinambungan. Pekerjaan spesifik yang dapat mendukung peningkatan kinerja dan kualitas pegawai yang profesional meliputi arahan gaya kepemimpinan dari seorang pimpinan dalam menjalankan dan mengimplementasikan visi dan misi perusahaan secara nyata dilapangan dan komunikasi yang baik dan mudah dipahami merupakan faktor baik yang akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia atau kinerja bagi karyawan.

Gaya kepemimpinan ini menyediakan dan memberikan yang luas kepada seluruh elemen dalam organisasi untuk terlibat aktif dalam berbagai kegiatan organisasi baik pada level perencanaan hingga level pelaksanaan

kegiatan. Para pimpinan juga melibatkan para karyawannya dalam membuat keputusan bersama dalam organisasi. Gaya Kepemimpinan partisipatif juga mendorong para pegawai untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya di unit kerja masing-masing.

Menurut Usman (2014:470) komunikasi mengacu pada pengiriman atau penerimaan pesan secara langsung atau tidak langsung dari satu orang ke orang lain dalam bahasa tertulis, verbal atau non-verbal. Orang yang berkomunikasi disebut komunikator. Orang yang diajak berkomunikasi disebut komunikan. Orang yang dapat berkomunikasi secara efektif disebut komunikator.

Komunikator adalah orang yang dapat secara langsung maupun tidak langsung menyampaikan informasi atau berita kepada orang lain secara tertulis, lisan, atau non-verbal, sehingga orang lain dapat menerima informasi sesuai dengan harapan penyedia informasi. Di sisi lain, ia dapat secara langsung maupun tidak langsung menerima informasi yang disampaikan kepadanya atau orang lain secara tertulis, lisan maupun non-verbal.

Berdasarkan hasil penilaian dan rekomendasi Independent untuk wilayah KFO area Jawa Barat 1 diperlunya peningkatan fungsi kontrol dan supervisi pimpinan kepada karyawannya agar lebih intensif dan menjalin komunikasi antara pimpinan dan karyawan secara langsung, meningkatkan forum diskusi dan refreshment ketentuan yang berlaku secara bersama guna menyeragamkan persepsi atas ketentuan dan pemahaman risiko operasional, kinerja karyawan harus ditingkatkan agar hasil temuan berulang dapat

dikurangi. Dalam penilaian test tahun 2022 staf di wilayah KFO area Jawa Barat 1 mendapatkan nilai di bawah 90% sebanyak 38% dari total karyawan di area Jawa Barat 1.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada Pejabat di Area Jawa Barat 1 didapati bahwa dalam memberikan arahan dan memberi ruang diskusi dalam penerapan dilapangan dan mengkomunikasikannya arahan tersebut dirasakan tidak maksimal, hal ini dilihat dari keterbatasan penyampaian arahan pimpinan yang kurang dapat dipahami dengan baik oleh karyawan.

Kurangnya intensitas pertemuan secara langsung dan bertatap muka antara pimpinan dan karyawan dikarenakan jarak yang cukup jauh sehingga dalam penyerapan instruksi yang diterima tidak seragam bahkan salah dalam memahami, pengajaran dan pencontohan kurang maksimal, terlebih selama pandemi covid 19 yang melanda Indonesia dengan segala keterbatasan akses dan pertemuan tatap muka secara langsung. Peran karyawan yang cenderung pasif dan tidak terbuka menyebabkan komunikasi yang terjalin dan peran pimpinan dalam berdiskusi mengalami kendala dan tidak adanya komunikasi dua arah yang berkesinambungan, karyawan tidak aktif dalam memberikan ide, gagasan dan inisiatif serta keinginan pengembangan diri yang kurang. Hal ini dirasakan pimpinan dalam diskusi tidak mendapatkan ide/gagasan ataupun keterbukaan dari karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, penulis merasa perlu untuk meneliti lebih lanjut terkait kinerja karyawan, maka perlu dibahas



secara lebih mendalam melalui penelitian ini dengan judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Fungsional Operasional (KFO) BTPN Syariah.**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah dilakukan Penulis, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Karyawan cenderung pasif.
2. Karyawan kurang meningkatkan kualitas pengembangan diri.
3. Karyawan kurang memahami ketentuan yang berlaku.
4. Karyawan kurang memahami akan risiko operasional.
5. Pemimpin sulit mendapatkan ide/gagasan, kreatifitas atau inisiatif dari karyawannya.
6. Komunikasi langsung antara pimpinan dan karyawan kurang berjalan baik karena jarak yang berjauhan.

## **C. Batasan Masalah**

Dikarenakan adanya keterbatasan waktu, dana dan tenaga, maka penulis membatasi masalah-masalah yang diidentifikasi yaitu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada KFO Area Jawa Barat 1.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang dan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan permasalahan pokok pada penelitian ini, yaitu:

1. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan KFO Area Jawa Barat 1?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan KFO Area Jawa Barat 1?
3. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi berpengaruh secara bersamaan terhadap kinerja karyawan KFO Area Jawa Barat 1?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan oleh penulis ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan KFO Area Jawa Barat 1.
2. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan KFO Area Jawa Barat 1.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan KFO Area Jawa Barat 1.

## **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan semua pihak pembaca pada umumnya, adapun manfaat sebagai berikut:

### **1. Bagi Penulis dan Pembaca**

Penulis dapat memahami, mengetahui, mempelajari dan menambah ilmu pengetahuan lebih dalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi terhadap kinerja karyawan serta dapat mengaplikasikan teori yang telah dipelajari.

Selain itu diharapkan kepada para pembaca penelitian ini, agar dapat memanfaatkan sebagai bahan acuan penelitian di masa yang akan datang dan juga berguna sebagai pengetahuan dan dapat meningkatkan wawasan ilmu di bidang manajemen bagi pembaca.

### **2. Bagi KFO di Area Jawa Barat 1 dan Perusahaan**

Temuan masalah yang terungkap dalam penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi dan wacana yang positif bagi pimpinan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan partisipatif dan menjalin komunikasi yang sesuai sehingga dapat meningkatkan tingkat kinerja karyawan di perusahaan.

### **3. Bagi Universitas**

Dapat menambah informasi tambahan bagi mahasiswa Program Studi Manajemen mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.

## **G. Sistematika Penelitian**

Agar lebih mudah dalam melakukan penelitian ini, maka pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematis meliputi:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini diuraikan mengenai landasan teori-teori seperti pengertian gaya kepemimpinan partisipatif, komunikasi, dan kinerja karyawan serta kajian penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritik dan rumusan hipotesis.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini diuraikan mengenai waktu dan lokasi penelitian, metode penelitian, operasional variable dan pengukurannya, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, metode pengambilan data dan teknik analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini memuat mengenai hasil penelitian dan pembahasan mengenai objek yang diteliti.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian dan saran mengenai hasil penelitian.