

## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA**

#### **A. Penyajian Data**

##### **1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

###### **a. Sejarah Singkat Perusahaan (PT. Bank BNI Syariah)**

Tempaan krisis moneter tahun 1997 membuktikan ketangguhan sistem perbankan syariah. Prinsip syariah dengan tiga pilarnya yaitu adil, transparan dan maslahat mampu menjawab kebutuhan masyarakat terhadap sistem perbankan yang lebih adil. Dengan berlandaskan pada Undang-undang No. 10 Tahun 1998, pada tanggal 29 April 2000 didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI dengan kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Selanjutnya UUS BNI terus berkembang menjadi 28 kantor cabang dan 31 kantor cabang pembantu.

Disamping itu nasabah juga dapat menikmati layanan syariah di Kantor Cabang BNI Konvensional (*office channelling*) dengan lebih kurang 1500 outlet yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia. Di dalam pelaksanaan operasional perbankan, BNI Syariah tetap memerhatikan kepatuhan terhadap aspek syariah. Dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang saat ini diketahui oleh Dr. Hasanudin, M.Ag, semua produk

BNI Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi syarat.

Berdasarkan Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010 mengenai pemberian izin usaha kepada PT. Bank BNI Syariah dan di dalam *Corporate Plan* UUS BNI tahun 2003 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan *spin off* tahun 2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 Juni 2010 dengan beroperasinya BNI Syariah sebagai Bank Uum Syariah (BUS). Realisasi waktu *spin off* bulan Juni 2010 tidak terlepas dari faktor eksternal berupa aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No. 19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Di samping itu, komitmen pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat. Juni 2014 jumlah cabang BNI Syariah mencapai 65 kantor cabang, 161 kantor cabang pembantu, 17 kantor kas, 22 mobil layanan gerak dan 20 *payment point*. (BNI-Syariah, 2016)

**b. Visi dan Misi PT. Bank BNI Syariah**

- 1) Visi PT. Bank BNI Syariah adalah “Menjadi Bank Syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja”.

2) Misi PT. Bank BNI Syariah:

- a) Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
- b) Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah.
- c) Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor.
- d) Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah.
- e) Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah. (BNI-Syariah, 2016)

**c. Manajemen**

Pemilihan ini dilakukan setiap lima tahun sekali, yaitu dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang dilaksanakan oleh PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin. Anggota dewan komisaris harus memenuhi persyaratan telah lulus penilaian kemampuan dan kepatuhan sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia tentang penilaian kemampuan dan kepatuhan.

- 1) Dewan Direksi, dalam Peraturan Bank Indonesia No. 11/33/PBI/2009
  - a) Imam Teguh Saptono, direktur bisnis
  - b) Junaidi Hison, direktur operasional

- 2) Dewan Komisaris, dalam Peraturan Bank Indonesia No. 11/33/PBI/2009
  - a. Fero Poerbonegoro, komisaris utama
- 3) Dewan Pengawas Syariah, dalam surat Edaran Bank Indonesia (SEBI) No. 12/13/DPbS dan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/33/PBI/2009
  - a) Dr. Hasanudin, M.Ag, ketua
  - b) Ah. Azharuddin Lathif, M.Ag , anggota
- 4) Komite di bawah Komisaris:
  - a) Bambang Sitrisno, Anggota Komite Remunerasi & Nominasi/Member of Remuneration & Nomination Committe.
  - b) Idayu Nilawati, Anggota Komite Remunerasi & Nominasi/Member of Remuneration & Nomination Committee.
  - c) Arif Adhi Sanjaya, Anggota Komite Remunerasi & Nomination Committe.
  - d) Bambang Eko Priyanto, Anggota Komite Pemantau Risiko/Risk Monitoring Committee.
  - e) Ibrahim Husain, Anggota Komite Pemantau Risiko/Member of Risk Monitoring Committe.

- f) Vivin Heryadi, Anggota Komite Audit/Member of Audit Committee.
  - g) Alexandre Zulkarnain, Anggota Komite Audit/Member of Audit Cpmmittee.
- 5) Sekretaris Perusahaan (*corporate secretary*)
- a) Endang Rosawati, Corporate Secretary. (BNI-Syariah, 2016)

**d. Penghargaan**

- 1) 2015:
  - a) Anugerah Perbankan Indonesia 2015-Peringkat I, Risk Management-Economic Review.
  - b) Anugerah Perbankan Indonesia 2015-Peringkat I, Marketing Economic Review.
  - c) Anugerah Perbankan Indonesia 2015-Peringkat I, Human Capital-Economic Review.
  - d) Anugerah Perbankan Indonesia 2015-Peringkat I, Good Corporate Governance-Economic Review.
  - e) Anugerah Perbankan Indonesia 2015-Peringkat I, Finance (Value Creation)-Economic Review.
  - f) Anugerah Perbankan Indonesia 2015-Peringkat I, Corporate Social Responsibility-Economic Review.

- g) Anugerah Perbankan Indonesia 2015-Peringkat I, Corporate Communication-Economic Review.
- h) Anugerah Perbankan Indonesia 2015-Peringkat I, Information Technology-Economic Review.
- i) Anugerah Perbankan Indonesia 2015-Peringkat I, FINANCE (Efficiency & Profit)-Economic Review.
- j) Anugerah Perbankan Indonesia 2015-Dinno Indiano, Tokoh Perbankan Syariah-Economic Review.
- k) Anugerah Perbankan Indonesia 2015-Peringkat I, Buku II Aset 10-25 T-Economic Review.
- l) Infobank Sharia Finance Awards 2015-Predikat Sangat Bagus Kinerja Keuangan Tahun 2014.
- m) The Best of Indonesia WOW Service Excellence Award 2015-Category Islamic Bank-markPlus.Inc.
- n) Gold Champion of Indonesia WOW Service Excellence Award 2015-Category Islamic Bank, Region Sumatera-MarkPlus.Inc.
- o) Gold Champpion of Indonesia WOW Service Excellence Award 2015-Category Islamic Bank, Region Kalimantan-MarkPlus.Inc.
- p) Gold Champion of Indonesia WOW Service Excellence Award 2015-Category Islamic bank, Region Jawa Bali-MarkPlus.Inc.

- q) Consolation Prize Winner of Indonesia WOW Service Excellence Award 2015-Category Islamic Bank, Region Sulampapua-MarkPlus.Inc.
- r) The Most Innovative Product in Syariah Merket-MasterCard innovation Forum 2015.
- s) Annual Report Award 2014 Juara I Kategori Private Keuangan Non Listed.
- t) Indonesia Banking Award 2015-Diversity of The Board-Tempo Media Group.
- u) Indonesia Banking Award 2015- The Most Efficient Bank-Tempo Media Group.
- v) Indonesia Banking Award 2015-The Most Reliable Bank-Tempo Media Group.
- w) Indonesia WOW Brand 2015-Gold Champion Category Saving Account Islamic Bank-MarkPlus.
- x) Indonesia WOW Brand 2015-Gold Champion Category Time Deposit islamic Banking-MarkPlus.
- y) The Most Effective Islamic Full Fledge Bank Kategri Buku 2-The 11th Islamic Finance Award 2015-Karim Cosulting Indonesia.
- z) *The Most Expansive Finance Islamic Full Fledge Bank* Kategori Buku 2-*The 11th Islamic Finance Award* 2015-Karim Consulting Indonesia.

- aa) *The Best Islamic Full Fedge Bank Kategori Buku 2-The 11th Islamic Finance Award 2015-Karim Consulting Indonesia.*
- bb) Infobank Award 2015-Predikat Sangat Bagus Kinerja 2014-  
Majalah Infobank.
- cc) Best Syariah 2015-bank Syariah Terbaik Aset di Atas Rp. 10  
Triliun-Majalah Investor.
- dd) Service Quality Award 2015-Sharia Banking.
- ee) Costumer Loyalty Award-Net Promoter Score Good for Sharia  
Banking.
- ff) The Best Champion of Jabodetabek-MarkPlus WOW Service  
Excellence Award 2015.
- gg) Infobank Digital Brand of The Year 2015-Peringkat I Kategori  
KPR Syariah.
- hh) Top Brand Award 2015-Category Sharia Bank-Frontier dan  
Majalah Marketing.
- ii) Indonesia InHouse Magazine Awards 2014-Bronze Winner  
Kategori The Best of Private Company InHouse Magazine 2015.  
(BNI-Syariah, 2016)
- jj) Anugerah Perbankan Indonesia V-Peringkat I GCG V-2016, Buku  
II Syariah Aset > 10 T-Economic Review dan Perbanas.
- kk) *The Best Quick Minded Corporate Secretary Communication  
Award 2016-Economic Review.*



- ll) Peringkat 1 Kategori Perbankan Syariah Non Tbk Indonesia GCG Award 2017-Economic Review
- mm) *Greating Performing Website Category Sharia Savings Digital Marketing Award 2017-Majalah marketing*
- nn) Pemenang PR Indonesia Awards 2017 Kategori Media Relations Tahun 2017-Majalah PR Indonesia.
- oo) *Best of The Best Islamic Bank Magnificent Seven Karim Award 2017-Karim Consulting.*
- pp) Operasional Excellence, Penerapan *Good Corporate Governance* terbaik kategori *Subsidiary of Soe's Company* Sektor Bank 2018-Economic Review.
- qq) *2nd The Best GCG Award IV 2018 dalam Indonesia Operational Excellence Award 2018 (IOEA 2018)-Economic Review.*
- rr) Indonesia *Good Corporate Governance Award 2018 (IGCGA IV-2018)-Economic Review.*

**e. Produk dan Jasa PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin**

Berdasarkan bidangnya, yaitu bidang usaha keuangan. Maka, jenis-jenis produk yang ditawarkan oleh PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin adalah sebagai berikut:

**1) Produk Penghimpunan Dana:**

- (a) Tabungan iB Hasanah

- (b) Tabungan iB Prima Hasanah
- (c) Tabungan iB Bisnis Hasanah
- (d) Tabungan iB THI Hasanah
- (e) Tabungan iB Tapenas Hasanah
- (f) Tabungan iB Tunas Hasanah
- (g) Tapenas Griya Hasanah
- (h) Giro iB Hasanah
- (i) Deposito iB Hasanah

**2) Produk Penyaluran Dana**

- (a) Griya iB Hasanah
- (b) Flexi iB Hasanah
- (c) Multiguna iB Hasanah
- (d) Pembiayaan Haji iB Hasanah
- (e) Pembiayaan Emas iB Hasanah
- (f) Tuans Usaha iB Hasanah
- (g) Wirausaha iB Hasanah
- (h) Usaha Kecil iB Hasanah
- (i) Multijasa iB Hasanah
- (j) iB Hasanah *Card*
- (k) Oto iB Hasanah
- (l) Gadai Emas iB Hasanah
- (m) CCF iB Hasanah

### 3) **Produk Jasa dan Layanan:**

(a) *E-Banking* iB Hasanah

(b) *Payroll* Gaji

(c) *Virtual Account*

#### f. **SOP (Standar Operational Prosedur)**

##### 1. Pengertian SOP

Menurut Kamus Besar Indonesia, standar adalah ukuran tertentu yang dipakai sebagai patokan (KBBI, 2007, hal. 1337). Sedangkan operasional adalah secara sifat operasi yang berhubungan dengan operasi (KBBI, 2007, hal. 984). Prosedur adalah tahap kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas. (KBBI, 2007, hal. 1106)

Menurut IR. M Budiharjdo Operasional Prosedur adalah suatu perangkat lunak pengatur, yang mengatur tahapan suatu proses kerja atau prosedur kerja tertentu. Oleh karena prosedur kerja yang dimaksud bersifat tetap, rutin dan tidak berubah-ubah, prosedur kerja tersebut dilakukan menjadi dokumen tertulis yang disebut sebagai *Standar Operating Prosedur* atau disingkat SOP. (Budihardjo, 2014, hal. 7)

Standar operasional prosedur adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional standar yang ada di dalam suatu

organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa semua keputusan dan tindakan, serta penggunaan fasilitas-fasilitas proses yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi yang adalah anggota-anggota organisasi berjalan secara efektif dan efisien, konsisten, standar dan sistematis. (Tambunan, 2008, hal. 79)

## 2. Fungsi dan Tujuan SOP

### a. Fungsi :

- 1) Memperlancar tugas petugas/pegawai atau tim/unit kerja.
- 2) Sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan.
- 3) Mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah dilacak.
- 4) Mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja.
- 5) Sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

### b. Tujuan :

- 1) Agar petugas/pegawai menjaga konsistensi dan tingkat kinerja petugas/pegawai atau tim dalam organisasi.
- 2) Agar mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap porsi dalam organisasi.
- 3) Memperjelas alur tugas, wewenang dan tanggungjawab dari petugas/pegawai terkait.

- 4) Melindungi organisasi/unit kerja dan petugas/pegawai dari malpraktek atau kesalahan administrasi lainnya.
- 5) Untuk menghindari kegagalan/kesalahan, keraguan, duplikasi dan inefisiensi. (putraaldy.blogspot.com, 2012)

**g. Penjabaran Tugas dan Wewenang Masing-Masing Bagian**

Struktur organisasi dibentuk agar dapat memperjelas jalur komunikasi, wewenang dan tanggungjawab yang memungkinkan adanya kerjasama yang terkoordinasi antara satu sama lain untuk mencapai satu tujuan umum perusahaan. Berikut ini komponen struktur organisasi PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin menurut Buku Standar Operasional Prosedur (SOP):

a. *Branch Manajer (BM)*

- 1) Memimpin dan bertanggung jawab penuh atas seluruh aktivitas kantor cabang syariah dan kantor cabang pembantu syariah terutama dalam hal meningkatkan kualitas *assets* dan *liabilities*, mutu layanan yang unggul terhadap nasabah, pengembangan dan pengendalian usaha serta pengelolaan administrasi cabang sehingga dapat memberikan kontribusi laba yang nyata terhadap BNI.
- 2) Bertanggung jawab sepenuhnya untuk membina dan mengembangkan kepegawaian kantor cabang syariah dan kantor

cabang pembantu syariah dalam usaha meningkatkan prestasi dan mutu kerja pegawai.

- 3) Bertanggung jawab sepenuhnya atas pelaksanaan fungsi manajemen secara optimal melalui pembentukan komite-komite yang melibatkan kantor cabang syariah dan kantor cabang pembantu syariah secara berkesinambungan sehingga berjalan dan berfungsi secara efektif.
- 4) Memimpin dan berperan aktif terhadap perkembangan implementasi *office channeling* produk BNI Syariah pada kantor cabang konvensional di bawah kelolanya.
- 5) Memimpin dan bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan Prinsip Mengenal Nasabah (PMN) atau *Know Your Customer (KYC)* sesuai ketentuan yang berlaku di kantor cabang syariah dan kantor cabang pembantu syariah.

b. *Operational Manager (OM)*

- 1) Memimpin, membina, mengembangkan dan bertanggung jawab penuh atas seluruh aktivitas pelayanan nasabah di kantor cabang syariah dengan mengupayakan pelayanan yang optimal sesuai prosedur yang berlaku.
- 2) Memimpin dan berpartisipasi aktif terhadap unit yang dikelolanya dalam memantau dan memastikan bahwa perbaikan/penyempurnaan atas temuan hasil pemeriksaan audit

(internal/eksternal) telah dilakukan sesuai dengan rencana/saran perbaikan/penyempurnaan yang diberikan oleh auditor.

- 3) Memastikan brosur dan alat promosi terpasang secara rapi dan lengkap, sesuai standar BNI Syariah.
- 4) Memimpin dan mengelola kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan produk dana BNI Syariah yang dilakukan oleh para penyedia dan asisten di unit pelayanan nasabah.

c. *Customer Services Head (CSH)*

- 1) Pemberian informasi mengenai produk BNI Syariah, syarat-syarat pembukaan rekening dan melayani pertanyaan nasabah mengenai penyelesaian transaksi atau saldo.
- 2) Administrasi dan pembagian rekening koran nasabah secara langsung lewat kurir/pos.
- 3) Administrasi pemberian buku cek/bilyet giro, mengelola formulir dan produk/jasa BNI Syariah.
- 4) Perbaikan/penyempurnaan hasil temuan audit.
- 5) Pembuatan laporan ke BI tentang giro wadiah, tabungan mudharabah dan deposito berjangka.

d. *Operasional Head (OH)*

- 1) Mengelola administrasi pembiayaan dan portopel pembiayaan.
- 2) Memantau proses pemberian pembiayaan.
- 3) Melakukan percetakan Surat Keputusan Pembiayaan (SKP).

- 4) Berperan aktif dalam melaksanakan program Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT) di kantor cabang.

e. *General Affair Head (GAH)*

- 1) Mengelola sistem otomatis di kantor cabang dan kantor layanan.
- 2) Mengelola kebenaran dan sistem transaksi keuangan kantor cabang syariah dan cabang pembantu syariah.
- 3) Mengelola laporan harian sistem kantor cabang syariah dan cabang pembantu syariah.
- 4) Mengendalikan transaksi pembukuan kantor cabang syariah dan cabang pembantu syariah.
- 5) Mengelola laporan kantor cabang syariah.
- 6) Membantu penyelesaian temuan SPI dan BQA.
- 7) Berpartisipasi aktif dalam gugus tugas khusus dalam komite yang dibentuk oleh pemimpin cabang dan layanan.
- 8) Mengelola dokumentasi dan database kepegawaian cabang.
- 9) Mengadministrasikan dan mengkomplikasikan dan catatan absensi dan cuti pegawai.
- 10) Mengadakan koordinasi dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran kantor cabang.

f. *SME Finance Head (SFH)*



- 1) Memasarkan seluruh produk pembiayaan produktif ritel dan pembiayaan konsumtif kecuali *rahm*.
  - 2) Memeriksa kelengkapan dokumen permohonan pembiayaan produktif ritel dan pembiayaan konsumtif.
  - 3) Melakukan kegiatan *cross selling* untuk produk-produk BNI Syariah lainnya.
  - 4) Berperan aktif dalam penyelesaian temuan pemeriksaan audit internal dan eksternal BNI Syariah.
- g. *Customer Sales Head (CSH)*
- 1) Mengumpulkan dan melakukan verifikasi data.
  - 2) Melakukan transaksi dan plotting jaminan.
  - 3) Melakukan analisa pembiayaan (*BFM/Analyst Scoring*) membuat pengusulan dan surat keputusan pembiayaan.
- h. *Customer Processing Head (CPH)*
- 1) Menyusun rencana kerja/anggaran pemasaran dan susuai dengan pedoman berlaku.
  - 2) Mengadakan/menghadiri pertemuan dengan nasabah/calon nasabah.
  - 3) Memantau realisasi program dan rencana kerja pemasaran dana.
  - 4) Penyelenggaraan administrasi/file kegiatan pemasaran dana.
- i. *Teller*

- 1) Melayani semua jenis transaksi kas/tunai, pemindahan, setoran kliring dalam rangka memberikan pelayanan transaksi keuangan terbaik kepada nasabah.
  - 2) Melayani kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan produk jasa/transaksi yang dikelola oleh kantor besar atau pihak ketiga lainnya.
  - 3) Berpartisipasi aktif melaksanakan gugus tugas khusus yang dibentuk oleh komite manajemen kantor cabang utama dan layanan.
  - 4) Melaksanakan perbaikan/penyempurnaan hasil temuan audit/SPI.
- j. *Administrasi Assistent (AdA)*
- 1) Mengelola sistem otomasi di kantor cabang syariah dan cabang pembantu syariah.
  - 2) Mengelola kebenaran dan sistem transaksi keuangan syariah dan cabang pembantu.
  - 3) Mengelola laporan harian sistem kantor cabang syariah dan cabang pembantu.
  - 4) Transportasi dan penyelenggaraan administrasi umum dan kearsipan.
- k. *Recovery & Remedial Divinional (RRM)*
- 1) Pemantau proses penagihan dan memantau penyelesaian kewajiban pembiayaan.

- 2) Pemeriksa laporan kunjungan kunjungan setempat/*call memo* hasil penagihan pembayaran.
  - 3) Berperan aktif dalam penyelesaian temuan pemeriksaan audit internal dan eksternal BNI Syariah.
1. *Recovery Remedial Head (RRM)*
    - 1) Berperan aktif dalam mendukung/mensupport berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (*services culture enhancement*).
    - 2) Memimpin dan berperan aktif dalam penyelesaian temuan audit internal dan eksternal BNI Syariah.

Dalam menjalankan operasional perusahaan, peran pegawai memiliki kedudukan dan fungsi yang sangat signifikan. Oleh karena itu, diperlukan standar-standar operasi prosedur sebagai acuan kerja secara sungguh-sungguh untuk menjadi sumber daya manusia yang profesional, handal sehingga dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan.

## **2. Penerapan Aspek Akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin**

Aspek akuntabilitas adalah bagian dari *Good Corporate Governance (GCG)*. Salah satu prinsip dasar dari GCG yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja bank guna memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan.

## 1. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada Perbankan Syariah

Undang-undang Perbankan Syariah telah menetapkan *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai kewajiban bagi semua Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah (UUS) (Abdullah M. A., 2010, hal. 88). Undang-undang menyebut *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai tata kelola yang baik mencakup prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, profesional, dan kewajaran dalam menjalankan kegiatan usaha. Undang-undang juga mewajibkan bank yang bersangkutan untuk menyusun prosedur internal mengenai pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut.

Sebagai lembaga intermediasi dan lembaga kepercayaan, dalam melaksanakan kegiatan usahanya bank harus menganut prinsip keterbukaan (*transparancy*), memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran bank berdasarkan ukuran-ukuran yang konsisten dengan *corporate value*, sasaran usaha dan strategi bank sebagai pencerminan akuntabilitas bank (*accountability*), berpegang pada *prudential banking practices* dalam menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku sebagai wujud tanggungjawab bank (*responsibility*), objektif dan bebas dari tekanan pihak manapun dalam pengambilan keputusan (*independency*), serta senantiasa memerhatikan *stakeholder* berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran (*fairness*). (Faridah, 2010, hal. 20)

Undang-undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah tidak menjelaskan pengertian dari prinsip-prinsip *governance* tersebut satu persatu. Pengertian itu tampaknya termasuk dalam ketentuan yang oleh pembuat undang-undang diserahkan pengaturannya melalui PBI (Peraturan Bank Indonesia). PBI tersebut adalah PBI nomor 11/33/PBI2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, yang merinci pengertiannya sebagai berikut:

- a. Keterbukaan (*Transparancy*) adalah keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan, serta keterbukaan dalam melaksanakan proses keputusan.
- b. Akuntabilitas (*accountability*) adalah kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif.
- c. Pertanggungjawaban (*responsibility*) adalah kesesuaian pengelolaan Bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan Bank yang sehat.
- d. Profesional (*profesional*) adalah memiliki kompetensi, mampu bertindak objektif, dan bebas dari pengaruh/tekanan dari pihak manapun (independen) serta memiliki komitmen yang tinggi untuk mengembangkan Bank Syariah.

- e. Kewajaran (*fairness*) adalah kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Maksudnya adalah:

- a. Keterbukaan (*Transparancy*), yaitu semua karyawan baik itu divisi atau unit manapun harus transparan dalam melaksanakan tugasnya, tidak ada yang ditutupi, keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan dalam melaksanakan proses keputusan setiap tugasnya masing-masing sesuai dengan unit dan jabatannya.
- b. Akuntabilitas (*Accountability*), yaitu semua karyawan baik itu divisi atau unit manapun harus melaksanakan tugasnya dan mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Setiap divisi atau unit manapun harus menjalankan dan melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawab masing-masing unit kerja sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan.
- c. Pertanggungjawaban (*Responsibility*), yaitu semua karyawan baik itu divisi atau unit manapun harus sesuai dengan pengelolaan bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan bank yang sehat.

- d. Profesional (*Professional*), yaitu semua karyawan baik itu divisi atau unit manapun harus memiliki kompetensi, mampu bertindak objektif, dan bebas dari pengaruh/tekanan dari pihak manapun (*independen*) serta memiliki komitmen yang tinggi untuk mengembangkan bank syariah.
- e. Kewajaran (*Fairness*), yaitu semua karyawan baik itu divisi atau unit manapun harus melaksanakan dan menjalankan keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perlu diketahui bersama bahwa aspek akuntabilitas merupakan prinsip yang sangat penting dalam perusahaan, yang secara *inheren* tidak terlepas dari pelaksanaan *Corporate Governance Responsibility* (CSR) secara utuh. Bersanding bersama prinsip-prinsip lainnya, akuntabilitas merupakan bagian dari prinsip pengelolaan dan kegiatan operasional pada bank.

Dengan demikian, semua karyawan baik itu divisi atau unit manapun harus berpegang pada prinsip-prinsip GCG dan harus melaksanakannya sesuai dengan tugasnya masing-masing sesuai dengan unit dan jabatannya.

## 2. Aspek Akuntabilitas dan *Good Corporate Governance* (GCG)

Penerapan aspek akuntabilitas juga tidak lepas dari prinsip-prinsip GCG karena aspek akuntabilitas merupakan bagian dari GCG yang saling berhubungan dan berkesinambungan untuk tercapainya visi dan misi serta strategi bank untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan dan

melaksanakan tugasnya serta patuh dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip bank yang sehat.

Aspek akuntabilitas adalah adanya kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban setiap unit kerja sehingga pengelolaan Bank Syariah dapat berjalan secara efektif. Akuntabilitas dalam menjalankan sebuah kegiatan bisnis sangat penting untuk menjaga kesinambungan perusahaan. Beberapa hal terkait dengan akuntabilitas sebuah perusahaan antara lain adalah: adanya uraian tugas pokok, fungsi dan tanggungjawab masing-masing unit kerja sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Bank Syariah memiliki sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaannya dan juga memiliki ukuran kinerja untuk berfungsinya setiap unit kerja pada Bank Syariah secara efektif sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan disertai dengan adanya penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*). (Yusmad, 2018, hal. 217)

Aspek akuntabilitas sangat berperan penting pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin. Penerapan aspek akuntabilitas dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mempertanggungjawabkan setiap tugasnya masing-masing sesuai dengan unit dan jabatannya. Dengan diterapkannya penerapan aspek akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin diharapkan semua karyawan menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan Standar



Operasional Prosedur (SOP) dan untuk menghindari dan mencegah terjadinya *fraud*.

a. Jenis-jenis Akuntabilitas

1) Akuntabilitas Secara Vertikal

Akuntabilitas secara vertikal adalah yang menyangkut pertanggungjawaban manusia kepada Allah SWT.

Maksudnya adalah segala kegiatan (pekerjaan) yang kita lakukan ada pertanggungjawabannya. Pertanggungjawaban diri sendiri kepada Allah SWT (*habluminannas-habluminnallah*). Akuntabilitas ini juga disebut akuntabilitas spiritual. Segala sesuatu yang dijalankan yang hanya diketahui diri sendiri dengan Allah SWT. Namun, apabila benar-benar dilaksanakan dengan penuh iman dan taqwa, kesadaran akan akuntabilitas spiritual ini akan memberikan pengaruh yang sangat besar pada pencapaian kinerja kita. Karena kita merasa mempunyai pertanggungjawaban kepada Allah SWT, sehingga kita takut untuk melanggar aturan-Nya.

2) Akuntabilitas Secara Horizontal

Akuntabilitas secara horizontal adalah akuntabilitas yang menyangkut pertanggungjawaban manusia terhadap sesama manusia dan lingkungan sekitarnya.

Maksudnya adalah pertanggungjawaban diri sendiri kepada atasan kita dikantor maupun sesama rekan kerja. Semua karyawan harus melaksanakan dan menjalankan tugasnya dan mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar sesuai dengan unit dan jabatannya.

Bentuk akuntabilitas dibedakan menjadi beberapa tipe, diantaranya jenis akuntabilitas dikategorikan menjadi dua tipe yaitu sebagai berikut:

a. Akuntabilitas Internal

Akuntabilitas internal merupakan pertanggungjawaban orang tersebut kepada Allah SWT. Akuntabilitas ini meliputi pertanggungjawaban diri sendiri mengenai segala sesuatu yang dijalankan yang hanya diketahui dan dipahami oleh dirinya sendiri.

b. Akuntabilitas Eksternal

Akuntabilitas ini berhubungan dengan orang tersebut kepada lingkungan, baik itu lingkungan formal (atasan-bawahan) maupun lingkungan masyarakat

Dua jenis akuntabilitas tersebut merupakan pilar yang tidak dapat dipisahkan dalam konsep etika bisnis Islam. Karena setiap manusia tidak pernah lepas dari peranan manusia lainnya, peranan lingkungan dan yang lebih penting adalah ketetapan Allah SWT yang harus ditaati setiap manusia.

b. Indikator Akuntabilitas

Ada beberapa indikator dalam akuntabilitas, yaitu sebagai berikut:

- a. Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan.
- b. Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan.
- c. Adanya output dan outcome yang terukur.

Perangkat pendukung indikator akuntabilitas yaitu sebagai berikut:

- 1) Adanya Standar Operating Prosedur (SOP) dalam penyelenggaraan kewenangan/pelaksanaan kebijakan.
- 2) Mekanisme pertanggungjawaban.
- 3) Laporan tahunan.
- 4) Laporan pertanggungjawaban.
- 5) Sitem pemantauan kinerja.
- 6) Sistem pengawasan.
- 7) Mekanisme *reward* dan *punishment*.

Dengan demikian, dari indikator diatas kita bisa mengetahui dan mengukur tingkat akuntabel karyawan, apakah karyawan sudah melaksanakan dan menjalankan tugasnya sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Akuntabel karyawan atau tidak akuntabelnya karyawan dapat diukur dan diketahui dengan perangkat indikator akuntabilitas diatas.

Penerapan aspek akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin dilakukan melalui metode penilaian kinerja karyawan. Faktor-

faktor kinerja, seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan, kedalaman pengetahuan, kerja sama, tingkat kehadiran, dan daftar inisiatif.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, penerapan aspek akuntabilitas diharapkan dapat memberikan arahan dan panduan dalam upaya mewujudkan kualitas kerja karyawan di PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin yang menjadi tujuan dilakukannya penerapan aspek akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin yaitu seperti yang disampaikan oleh Ibu Dian Natalia Sari bagian *Back Office* selaku *Back Office Head* PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin. Penerapan aspek akuntabilitas tersebut maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan itu berpengaruh juga terhadap pemberian bonus, kalau di PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin ada *reward* untuk karyawan yang melakukan *a proud* atau prestasi yaitu *reward* pengelola terbaik, promosi jabatan dan pengembangan SDM. Dan untuk karyawan yang melakukan *fraud* ada sanksi/*punishment* bagi karyawan yang melanggar sistem dan ketentuan sesuai dengan SOP (Standar Operasional Pelayanan) pada Bank, yaitu berupa sanksi administratif. Sanksi administratif yang dimaksud adalah Surat Keterangan (SK) untuk peringatan pertama, Surat Peringatan Tindakan Keras (SPTK) untuk peringatan kedua, dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) untuk peringatan yang terakhir bagi karyawan yang melanggar peraturan yang sudah ditetapkan. (Sari, 2020)

Ibu Nurul Karimah selaku *Customer Service Head* PT. Bank BNI Syariah juga menyampaikan, penerapan aspek akuntabilitas digunakan sebagai bahan evaluasi kinerja karyawan setiap bulannya termasuk *front office*, penilaian kinerja karyawan dari divisi/unit manapun termasuk *front office* bertujuan untuk peningkatan prestasi kerja, memberi kesempatan kerja yang adil, bonus pengembangan SDM dan *reward*. Untuk standarisasi pelayanan PT. BNI Syariah Cabang Banjarmasin harus sesuai dengan SOP (standar operasional prosedur) dari PT. Bank BNI Syariah Pusat. Misalnya apa yang telah disampaikan dari tim standar layanan pusat, seperti aspek fisik maupun aspek non fisik harus dijaga dan dipelihara. Apakah aspek fisik sudah sesuai dengan kertas kerja atau belum, pelayanan Bank harus sesuai dengan kertas kerja dan melaksanakan. Misalkan satpam mengikuti sesuai kertas kerjanya, begitu juga *customer service*, *teller* dan telepon. Maksudnya dengan telepon, adalah operatornya yang akan menangani, misalkan nasabah yang menggunakan telepon ingin mengetahui produk, jadi staf-staf harus bisa menguasai produk, biasanya diberikan ke *customer service* dan siap melayani nasabah yang misalnya ingin mengetahui produk, diberikan ke *customer service* itu ada kertas kerjanya seperti apa. Bank bekerja seperti itu sesuai dengan kertas kerja yang ada. Kertas kerja harus dipatuhi dan dilakukan. Standarisasi layanan melebihi harapan *customer*. Diharapkan dalam melakukan penilaian terhadap kualitas layanan dapat dilakukan oleh pihak internal (pihak dari dalam atau pegawai yang ditugaskan dari pusat)

maupun eksternal (pihak dari luar atau bukan pegawai bank yang ditugaskan dari pusat) PT. Bank BNI Syariah salah satunya melalui pendekatan kepada *customer experience* dan *customer expectation* yang meliputi aspek-aspek. Setiap pelayanan yang diberikan kepada nasabah ada standarnya. Jadi seperti apa kenyamanan *Banking Hall*, Bank memantau dengan cara mengecek sekaligus berhubungan langsung dengan *teller* dan *customer service* untuk merasakan seperti transaksi layanan yang diberikan dan dilakukan. Jika staf-staf melakukan yang terbaik kepada *mystery shopper* otomatis kepada nasabah memberikan layanan yang terbaik pula, dan itu juga dilihat dari aspek fisik tadi karena ada nilai standar pelayanan yang sesuai dengan kerja yang sudah ditentukan oleh PT. Bank BNI Syariah Pusat. Standar yang dilihat dari *customer service*, *teller*, satpam telepon yaitu sikap, skill dan penampilan. Misalnya telepon harus mengucapkan salam istilahnya kalau telepon “Assalamu’alaikum, PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin dengan Nurul ada yang bisa dibantu?”. Diakhiri telepon “terima kasih Bu Tuti telah menghubungi kami”, biasanya seperti yang PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin sampaikan “selamat beraktifitas kembali Bu Tuti, semoga usahanya berkah” itu sudah ada standarnya yang harus Bank penuhi dan laksanakan sehingga apa yang menjadi operasional prosedur kantor pusat itu di laksanakan. Dengan adanya penerapan aspek akuntabilitas akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan, kedalaman pengetahuan, kerja sama, tingkat kehadiran, dan daftar

inisiatif. Misalkan jika ada salah satu unit yang kekurangan orang, kita harus siap menggantikan atau mengisi posisi itu untuk melakukan pelayanan yang terbaik kepada nasabah, dan harus bekerja sama untuk saling membantu untuk memudahkan pekerjaan tersebut dan kita harus siap ditempatkan diposisi manapun. Dan disini karena kita harus siap ditempatkan diposisi manapun, kedalam penguasaan dan kerja sama tim sangat dituntut lebih pada setiap divisi atau unit, karena suatu waktu jika ada salah satu unit yang kekurangan orang atau ada yang mengajukan cuti, kita sudah tahu dan bisa menguasai pekerjaan tersebut, misalkan dari unit *teller* maka kita harus siap membantu dan ditempatkan diposisi tersebut meskipun dari unit yang berbeda. (Karimah, 2020)

Ibu Anggi Dwi Sofyan selaku *Teller* PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin juga menyampaikan, penerapan aspek akuntabilitas digunakan sebagai bahan evaluasi kinerja karyawan setiap bulannya termasuk *front office*, penerapan aspek akuntabilitas dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya dilakukan *front office* saja, namun dilakukan dari semua divisi atau unit yang ada pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin. Penilaian kinerja bertujuan untuk peningkatan prestasi kerja, memberi kesempatan kerja yang adil, bonus, pengembangan SDM, dan penghargaan. Untuk standarisasi pelayanan PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin harus sesuai dengan SOP (standar operasional prosedur) dari PT. Bank BNI Syariah Pusat. Misalnya apa yang telah disampaikan dari tim standar layanan

pusat, seperti aspek fisik maupun aspek non fisik harus dijaga dan dipelihara. Apakah aspek fisik sudah sesuai dengan kertas kerja atau belum, pelayanan Bank harus sesuai dengan kertas kerja dan melaksanakan. Misalkan satpam mengikuti sesuai kertas kerjanya, begitu juga *customer service*, *teller* dan telepon. (Sofyan, 2020)

Bapak Muhammad Yuni selaku *Operational Manager* PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin juga menyampaikan penerapan aspek akuntabilitas digunakan untuk penilaian kinerja karyawan dari divisi atau unit manapun termasuk *front office* bertujuan untuk peningkatan prestasi kerja, memberi kesempatan kerja yang adil, bonus, pengembangan SDM, dan penghargaan dan juga bahan evaluasi kinerja karyawan setiap bulannya, karena setiap bulannya manajer membuat laporan yang akan dilaporkan ke bagian personalia, yang akan digunakan sebagai bahan evaluasi oleh bagian personalia. Ada perubahannya atau tidak dari kinerja masing-masing karyawan termasuk karyawan *front office*. Kekurangan dari bulan kemarin bisa tertutup tidak di bulan ini dari segi capaian target pekerjaan, kemampuan mengatur pola kerja, disiplin, tanggung jawab dan kerjasama. Semua karyawan harus melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) sesuai kertas kerjanya masing-masing mulai dari lini yang teratas sampai ke lini yang terbawah. Dengan adanya penerapan aspek akuntabilitas akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan, kedalaman pengetahuan,



kerja sama, tingkat kehadiran, dan daftar inisiatif. Dengan demikian penerapan aspek akuntabilitas diharapkan semua karyawan dapat menjalankan tugasnya masing-masing dan mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan membuat laporan pertanggungjawaban secara periodik. Penerapan aspek akuntabilitas ini tidak hanya bertujuan untuk perwujudan kewajiban seorang karyawan atau unit saja, akan tetapi juga mempertanggung jawabkan kinerjanya kepada Tuhan (Allah SWT) dan kepada lingkungan kerjanya juga, baik itu lingkungan formal (atasan-bawahan) maupun lingkungan masyarakat”. (Yuni, 2019)

Bapak Arifin selaku Personalia PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin juga menyampaikan penerapan aspek akuntabilitas digunakan untuk penilaian kinerja karyawan dari divisi atau unit manapun termasuk *front office* bertujuan untuk peningkatan prestasi kerja, memberi kesempatan kerja yang adil, bonus, pengembangan SDM, dan penghargaan dan juga bahan evaluasi kinerja karyawan setiap bulannya, karena setiap bulannya manajer membuat laporan yang akan dilaporkan ke bagian personalia, yang akan digunakan sebagai bahan evaluasi oleh bagian personalia. Pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin penilaian kinerja karyawan ada form penilaiannya, manajer cabang memberikan nilai dengan mengisi skor di pedoman penilaian kinerja pengelola bulanan dari skala 0,01-5. Manajer

memberikan nilai terhadap aspek-aspek yang terdapat pada pedoman penilaian kinerja pengelola bulanan. Adapun pembagian skalanya adalah dari 0,01-5 (tidak berkontribusi), 1,1-2 (kurang), 2,1-3 (cukup), 3,1-3 (baik), dan 4,1-5 (*excellent*). Setelah semua aspek atau karakteristik yang diterapkan diberi skor, kemudian setiap skor menentukan kinerja karyawan tersebut dalam kategori *excellent*, baik, cukup, kurang atau tidak berkontribusi. Manajer membuat laporan hasil penilaian penerapan aspek akuntabilitas dalam penilaian kinerja karyawan yang kemudian akan disampaikan kepada bagian personalia. Bagian personalia PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin memeriksa dengan seksama pedoman penilaian kinerja pengelola bulanan yang disampaikan kepadanya. Apabila terdapat tambahan dengan alasan-alasan yang cukup dari bagian personalia. Kemudian hasil dari penilaian kinerja karyawan dijadikan sebagai dasar untuk melihat apakah terdapat peningkatan kualitas kinerja karyawan atau malah terjadi penurunan. Hasil kinerja yang baik dijadikan sebagai standar untuk pemberian penghargaan pengelolaan terbaik PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin, bonus, promosi, kenaikan upah/gaji. Hasil kinerja karyawan yang kurang baik dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi kedepannya, mengetahui kelemahan karyawan, pemberian surat peringatan hingga pemutusan hubungan kerja. (Arifin, 2020)

**Tabel 2 Standar Penilaian Kinerja Karyawan pada PT. Bank BNI  
Syariah Cabang Banjarmasin**

No	Skor	Keterangan	Penjelasan
1	4,1-5	Excelent	Mampu menyelesaikan tugas melebihi target
2	3,1-4	Baik	Mampu menyelesaikan tugas dan perlu pengawasan dan bimbingan
3	2,1-3	Cukup	Prestasi kerja harus diperbaiki untuk memenuhi target yang diharapkan
4	1,1-2	Kurang	Perlu dilakukan perbaikan segera untuk mempertahankan posisi pekerjaan
5	0,1-1	Tidak Berkontribusi	Gagal dalam menyelesaikan tugas dan tidak berkontribusi terhadap pekerjaan

## **B. ANALISIS DATA**

Berdasarkan data yang diperoleh penulis melalui observasi dan wawancara untuk penelitian ini, maka dapat diuraikan dibawah ini mengenai penerapan aspek akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin.

### **1. Penerapan Aspek Akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin**

Aspek akuntabilitas sangat berperan penting pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin. Penerapan aspek akuntabilitas diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mempertanggungjawabkan setiap tugasnya masing-masing sesuai dengan unit dan jabatannya.

Dengan diterapkannya penerapan aspek akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syaariah Cabang Banjarmasin, diharapkan semua karyawan menjalankan dan melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai dengan Standar perasional Prosedur (SOP) dan untuk menghindari serta mencegah terjadinya *fraud*.

Aspek akuntabilitas adalah bagian dari *Good Corporate Governance* (GCG). Salah satu prinsip dasar dari GCG yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja bank guna memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan.

#### 1) Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada Perbankan Syariah

Undang-undang Perbankan Syariah telah menetapkan *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai kewajiban bagi semua Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah (UUS). Undang-undang menyebut *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai tata kelola yang baik mencakup prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, profesional, dan kewajaran dalam menjalankan kegiatan usaha. Undang-undang juga mewajibkan bank yang bersangkutan untuk menyusun prosedur internal mengenai pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut. (Abdullah M. A., 2010, hal. 88)

Undang-undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah tidak menjelaskan pengertian dari prinsip-prinsip *governance*

tersebut satu persatu. Pengertian itu tampaknya termasuk dalam ketentuan yang oleh pembuat undang-undang diserahkan pengaturannya melalui PBI (Peraturan Bank Indonesia). PBI tersebut adalah PBI nomor 11/33/PBI2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, yang merinci pengertiannya sebagai berikut:

- a. Keterbukaan (*Transparancy*) adalah keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan, serta keterbukaan dalam melaksanakan proses keputusan.
- b. Akuntabilitas (*accountability*) adalah kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif.
- c. Pertanggungjawaban (*responsibility*) adalah kesesuaian pengelolaan Bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan Bank yang sehat.
- d. Profesional (*profesional*) adalah memiliki kompetensi, mampu bertindak objektif, dan bebas dari pengaruh/tekanan dari pihak manapun (independen) serta memiliki komitmen yang tinggi untuk mengembangkan Bank Syariah.
- e. Kewajaran (*fairness*) adalah kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dari prinsip-prinsip GCG tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk menjalankan dan melaksanakan tugasnya, semua karyawan mulai dari lini yang teratas hingga lini yang terbawah, setiap divisi maupun unit kerja harus melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), dan harus mematuhi peraturan serta ketentuan yang berlaku.

Berdasarkan data yang diperoleh penulis melalui observasi dan wawancara langsung dengan narasumber, dapat dikatakan bahwa semua karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin sudah menerapkan prinsip-prinsip GCG dan mematuhi *code of conduct* yang berlaku sesuai dengan PBI (Peraturan Bank Indonesia) nomor 11/33/PBI2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.

## 2. Aspek Akuntabilitas

Aspek akuntabilitas adalah adanya kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban setiap unit kerja sehingga pengelolaan Bank Syariah dapat berjalan secara efektif. Akuntabilitas dalam menjalankan sebuah kegiatan bisnis sangat penting untuk menjaga kesinambungan perusahaan. Beberapa hal terkait dengan akuntabilitas sebuah perusahaan antara lain adalah: adanya uraian tugas pokok, fungsi dan tanggungjawab masing-masing unit kerja sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Bank Syariah memiliki sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaannya dan

juga memiliki ukuran kinerja untuk berfungsinya setiap unit kerja pada Bank Syariah secara efektif sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan disertai dengan adanya penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*). (Yusmad, 2018, hal. 217)

Aspek akuntabilitas sangat berperan penting pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin. Penerapan aspek akuntabilitas dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mempertanggungjawabkan setiap tugasnya masing-masing sesuai dengan unit dan jabatannya. Dengan diterapkannya penerapan aspek akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin diharapkan semua karyawan menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan untuk menghindari dan mencegah terjadinya *fraud*.

a. Jenis-jenis Akuntabilitas

1) Akuntabilitas Secara Vertikal

Akuntabilitas secara vertikal adalah yang menyangkut pertanggungjawaban manusia kepada Allah SWT.

2) Akuntabilitas Secara Horizontal

Akuntabilitas secara horizontal adalah akuntabilitas yang menyangkut pertanggungjawaban manusia terhadap sesama manusia dan lingkungan sekitarnya.

Bentuk akuntabilitas dibedakan menjadi beberapa tipe, diantaranya jenis akuntabilitas dikategorikan menjadi dua tipe yaitu sebagai berikut:

### 1) Akuntabilitas Internal

Akuntabilitas internal merupakan pertanggungjawaban orang tersebut kepada Allah SWT. Akuntabilitas ini meliputi pertanggungjawaban diri sendiri mengenai segala sesuatu yang dijalankan yang hanya diketahui dan dipahami oleh dirinya sendiri. Akuntabilitas internal ini disebut juga akuntabilitas spiritual yang didasarkan pada hubungan seseorang tersebut dengan Allah SWT. Namun, apabila benar-benar dilaksanakan dengan penuh iman dan taqwa, kesadaran akan akuntabilitas spiritual ini akan memberikan pengaruh yang sangat besar pada pencapaian kinerja orang tersebut.

### 2) Akuntabilitas Eksternal

Akuntabilitas ini berhubungan dengan orang tersebut kepada lingkungan, baik itu lingkungan formal (atasan-bawahan) maupun lingkungan masyarakat.

Dari dua tipe akuntabilitas di atas yang dapat diterapkan oleh karyawan PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin adalah akuntabilitas eksternal. Karena akuntabilitas ini berhubungan dengan orang tersebut (diri sendiri) kepada lingkungan, baik itu lingkungan formal (atasan-bawahan) maupun lingkungan masyarakat. Akuntabilitas eksternal seseorang baik di dalam maupun di luar organisasi merupakan hal yang paling banyak dibicarakan, karena berkaitan dengan kepercayaan dari persepsi, sikap dan perilakunya dalam menjalankan tugas dan kewajibannya selaku manusia pribadi, sosial



dan organisasi. Dengan menerapkan dua jenis akuntabilitas tersebut diharapkan semua karyawan bisa mempertanggungjawabkan tugasnya masing-masing dan bisa meningkatkan kinerjanya sesuai dengan unit dan jabatannya serta transparan dan wajar dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan, serta keterbukaan dalam melaksanakan proses keputusan.

b. Indikator Akuntabilitas

Ada beberapa indikator dalam akuntabilitas, yaitu sebagai berikut:

- a. Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan.
- b. Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan.
- c. Adanya output dan outcome yang terukur.

Perangkat pendukung indikator akuntabilitas yaitu sebagai berikut:

- 1) Adanya Standar Operating Prosedur (SOP) dalam penyelenggaraan kewenangan/pelaksanaan kebijakan.
- 2) Mekanisme pertanggungjawaban.
- 3) Laporan tahunan.
- 4) Laporan pertanggungjawaban.
- 5) Sitem pemantauan kinerja.
- 6) Sistem pengawasan.
- 7) Mekanisme *reward* dan *punishment*.

Dengan demikian, dari indikator di atas kita bisa mengetahui dan mengukur akuntabilitas karyawan, apakah karyawan sudah melaksanakan dan menjalankan tugasnya sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Akuntabel karyawan atau tidak akuntabelnya karyawan dapat diukur dan diketahui dengan perangkat indikator akuntabilitas di atas. Perangkat indikator akuntabilitas di atas mempermudah karyawan PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin untuk melaksanakan dan menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan unit kerja dan jabatannya sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) serta menjadi acuan untuk menjalankan dan melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai dengan kertas kerja setiap unit kerjanya masing-masing.

Mengenai penerapan aspek akuntabilitas yang mana salah satu dari prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang diterapkan pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberikan arahan dan pendidikan pada setiap karyawannya yang bertujuan untuk pengembangan SDM, meningkatkan prestasi kerja, kesempatan kerja yang adil, bonus dan kompensasi, serta keputusan promosi.

Dalam penerapan aspek akuntabilitas, sejauh ini tidak ada kendala dalam penerapannya. Semua karyawan bisa menjalankan dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan unit kerjanya masing-masing dan

bahkan karena diberlakukan penerapan aspek akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin, karyawan lebih mudah menjalankan dan menyelesaikan tugasnya masing-masing karena mempunyai acuan atau panduan kerja yang terukur dan jelas.

Dalam menjalankan operasional perusahaan, peran karyawan memiliki kedudukan dan fungsi yang sangat signifikan. Oleh karena itu, diperlukan standar-standar operasional prosedur sebagai acuan kerja secara sungguh-sungguh untuk menjadi sumber daya manusia yang profesional, kompeten sehingga dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Jadi hasil analisis data penerapan aspek akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin yang terdapat pada penyajian data dengan penerapan aspek akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin yang terdapat pada landasan teori adalah sebagai berikut:

- a. PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin memiliki acuan atau pedoman kerja dalam menjalankan operasional perusahaan bagi para karyawannya yaitu prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).
- b. PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin sudah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Code of Conduct*

- c. PT. Bank BNI Syariah sudah menerapkan aspek akuntabilitas sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dan Standar Operasional Prosedur (SOP).
- d. Penerapan aspek akuntabilitas mempunyai peran yang penting pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin, karena dengan adanya aspek akuntabilitas mempermudah bank untuk menilai kinerja karyawan dalam setiap pengambilan keputusan.
- e. Penerapan aspek akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin bertujuan untuk peningkatan prestasi kerja, memberi kesempatan kerja yang adil, bonus, pengembangan SDM, penghargaan dan juga bahan evaluasi kinerja karyawan.
- f. Penerapan aspek akuntabilitas akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti kedalaman pengetahuan, kerja sama, tingkat kehadiran, dan daftar inisiatif.
- g. Untuk mengetahui dan mengukur akuntabilitas karyawan, apakah karyawan sudah akuntabel atau tidak akuntabel, yaitu sebagai berikut:
  - a. Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan. Setiap pelaksanaan kebijakan atau dalam penyelenggaraan kegiatan harus sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).
  - b. Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan, yaitu mekanisme *reward and punishment*.

Sanksi/*punishment* yang diberikan untuk karyawan yang membuat kesalahan atau kelalaian berupa sanksi administratif. Sanksi administratif yang dimaksud adalah Surat Keterangan (SK) untuk peringatan pertama, Surat Peringatan Tindakan Keras (SPTK) untuk peringatan kedua, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). *Reward*/penghargaan yang dimaksud adalah *reward* pengelola terbaik, promosi jabatan dan pengembangan SDM.

- c. Adanya output dan outcome yang terukur.
- d. Mekanisme pertanggungjawaban.
- e. Laporan tahunan.
- f. Laporan pertanggungjawaban.
- g. Sistem pemantauan kinerja.
- h. Sistem pengawasan.

Dengan adanya penerapan aspek akuntabilitas dapat memberikan manfaat untuk PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin dan untuk semua karyawan tentunya. Adapun manfaat penerapan aspek akuntabilitas berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin adalah sebagai berikut :

1. Manfaat untuk PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin
  - a. Sebagai dasar pengambilan keputusan personalia, kenaikan gaji, *reward*, promosi, surat peringatan dan pemutusan hubungan kerja.

- b. Budaya pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin menjadi lebih mapan.
  - c. Untuk mengetahui kelemahan dari setiap karyawan.
  - d. Meningkatkan hubungan yang harmonis antar karyawan.
2. Manfaat untuk Karyawan PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin
- a. Sebagai motivasi bagi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya.
  - b. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana solusinya.
  - c. Sebagai karyawan lebih merasa dihargai dalam bekerja dengan adanya penerapan aspek akuntabilitas.
  - d. Meningkatkan kepuasan kerja.

### **3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Penerapan Aspek Akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin**

Penerapan aspek akuntabilitas sangat berperan penting pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin. Penerapan aspek akuntabilitas dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mempertanggungjawabkan setiap tugasnya masing-masing sesuai dengan unit

dan jabatannya. Dengan diterapkannya penerapan aspek akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin diharapkan semua karyawan menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan untuk menghindari dan mencegah terjadinya *a fraud*.

Faktor-faktor yang memengaruhi penerapan aspek akuntabilitas pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Banjarmasin adalah sebagai berikut:

- 1) Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan. Setiap pelaksanaan kebijakan atau dalam penyelenggaraan kegiatan harus sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).
- 2) Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan, yaitu mekanisme *reward and punishment*. Sanksi/*punishment* yang diberikan untuk karyawan yang membuat kesalahan atau kelalaian berupa sanksi administratif. Sanksi administratif yang dimaksud adalah Surat Keterangan (SK) untuk peringatan pertama, Surat Peringatan Tindakan Keras (SPTK) untuk peringatan kedua, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). *Reward*/penghargaan yang dimaksud adalah *reward* pengelola terbaik, promosi jabatan dan pengembangan SDM.
- 3) Adanya output dan outcome yang terukur.
- 4) Mekanisme pertanggungjawaban.
- 5) Laporan tahunan.
- 6) Laporan pertanggungjawaban.

7) Sistem pemantauan kinerja.

8) Sistem pengawasan.