

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Disadari atau tidak, saat ini perbankan syariah banyak diminati oleh masyarakat Indonesia. Bahkan peminat perbankan syariah cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Hal itu disebabkan karena memang perbankan syariah dinilai sangat menjanjikan dan tidak merugikan bagi para nasabahnya. Selain itu prospek untuk ke depannya juga dinilai jelas dan tidak mengecewakan, sehingga semakin ke depan peranan perbankan syariah semakin urgen bagi masyarakat Indonesia.

Karakteristik sistem perbankan syariah yang beroperasi berdasarkan prinsip bagi hasil memberikan alternatif sistem perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat maupun bank, serta menonjolkan aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi yang beretika, mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi, dan menghindari kegiatan spekulatif dalam bertransaksi keuangan, dengan menyediakan beragam produk serta layanan jasa perbankan yang beragam dan dengan skema keuangan yang lebih bervariasi. Perbankan syariah menjadi alternatif sistem perbankan yang kredibel dan dapat diminati oleh seluruh golongan masyarakat Indonesia tanpa terkecuali.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fahrur Ulum, *Perbankan Syari'ah di Indonesia dari Entitas, Pengawasan hingga Pengembangannya* (Surabaya: Putra Media Nusantara, 2011), 49.

Keberadaan bank syariah di Indonesia mulai mendapatkan tempat yang lebih berarti. Hal itu ditunjukkan dengan berkembangnya jumlah jaringan kantor bank syariah dari tahun 2006 sampai tahun 2012.

Tabel 1.1  
Jaringan Kantor Perbankan Syariah<sup>2</sup>

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
							Jan	Feb
<b>BANK UMUM SYARIAH</b>								
Jumlah bank	3	3	5	6	11	11	11	11
Jumlah kantor	349	401	581	711	1.215	1.401	1.435	1.421
<b>UNIT USAHA SYARIAH</b>								
Jumlah bank umum yang memiliki UUS	20	26	27	25	23	24	24	24
Jumlah kantor	183	196	241	287	262	336	378	585
<b>BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH</b>								
Jumlah bank	105	114	131	138	150	155	155	155
Jumlah kantor	105	185	202	225	286	364	382	374
<b>JUMLAH SELURUH KANTOR</b>	637	782	1.024	1.223	1.763	2.101	2.195	2.380

Sumber : Statistik Perbankan Syariah, 2012

Berdasarkan data statistik perbankan syariah Februari 2012 yang dipublikasi oleh bank Indonesia. Tahun 2006 jumlah perbankan syariah di Indonesia terdiri dari 3 bank umum syariah dengan jumlah kantor 349, dan unit usaha syariah dengan jumlah kantor 183, kemudian bank pembiayaan rakyat syariah dengan jumlah kantor 105. Seiring berjalannya waktu dari tahun ke tahun dan perbankan syariah mulai diminati masyarakat sehingga pada bulan Februari 2012 jumlah perbankan syariah di Indonesia terdiri dari

<sup>2</sup> Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia, "Data Statistik Perbankan Syariah 2012", Dalam [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)., diakses pada 30 Oktober 2013.

11 bank umum syariah dengan jumlah kantor 1.421, dan unit usaha syariah dengan jumlah kantor 585, kemudian 155 bank pembiayaan rakyat syariah dengan jumlah kantor 374. Jadi, saat ini jumlah keseluruhan kantor perbankan syariah di Indonesia berjumlah 2.380 kantor.

Selain jaringan kantor perbankan syariah yang meningkat, pekerja di perbankan syariah juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal itu ditunjukkan dengan data statistik perbankan syariah dari tahun 2006 sampai tahun 2012. Dalam segi aset, dan jumlah bank maupun jumlah kantor perbankan syariah di Indonesia terus mengalami peningkatan. Hal itu juga berbanding lurus dengan jumlah pekerja di perbankan syariah.

Tabel 1.2  
Jumlah Pekerja di Perbankan Syariah<sup>3</sup>

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
							Jan	Feb
Bank Umum Syariah	3.913	4.311	6.609	10.348	15.224	21.820	21.839	22.190
Unit Usaha Syariah	1.797	2.266	2.562	2.296	1.868	2.067	2.085	2.309
Bank Pembiayaan Rakyat Syariah	1.666	2.108	2.581	2.799	3.172	3.773	3.963	4.075

Sumber : Statistik Perbankan Syariah, 2012

Berdasarkan data statistik perbankan syariah Februari 2012 juga menginformasikan jumlah pekerja yang bekerja di perbankan syariah per Februari 2012 adalah 28.574. Terdapat 22.190 pekerja yang bekerja di bank umum syariah, dan 2.309 pekerja yang bekerja di unit usaha syariah,

<sup>3</sup> Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia, "Data Statistik Perbankan Syariah 2012", Dalam [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id), diakses pada 30 Oktober 2013.

kemudian 4.075 pekerja yang bekerja di bank pembiayaan rakyat syariah. Jumlah pekerja ini terus menerus mengalami peningkatan, dari tahun 2006 dengan jumlah pekerja 3.913 di bank umum syariah, 1.797 di unit usaha syariah, dan 1.666 di bank pembiayaan rakyat syariah. Dengan adanya data di atas, maka terbukti bahwa sumber daya manusia merupakan aspek yang terpenting dan suatu aset dalam organisasi atau perusahaan.

Untuk mengelola suatu organisasi atau perusahaan diperlukan manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia. Keberhasilan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi juga tidak terlepas dari pengaruh dan perilaku pemimpin dalam mengembangkan karyawannya. Keefektifan karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka tergantung pada pengaruh yang mereka terima dari pemimpin mereka.<sup>4</sup>

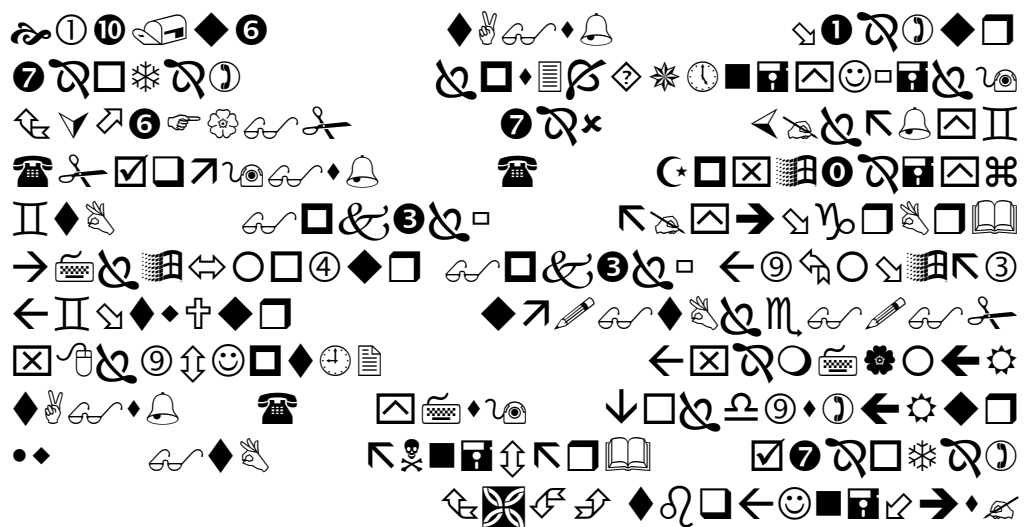
Banyak praktisi dan ahli manajemen menekankan pentingnya peran manusia dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi/perusahaan baik di sektor swasta maupun sektor publik karena kepemimpinan inilah faktor yang akan menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi/perusahaan. Sumber daya manusia berperan sangat penting dalam lingkup organisasi/perusahaan sebab manusia merupakan salah satu roda penggerak dari seluruh aktivitas organisasi/perusahaan, dengan adanya perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, mensyaratkan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan, sebab dalam perubahan organisasi baik

---

<sup>4</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta: BPFE, 1988), 293.

yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Di sini Pemimpin dianggap sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan secara lebih baik harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin) hingga ke tingkat paling bawah. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (transformation) organisasi dan pemimpin yang transaksional yaitu kebutuhan fisiologis dan rasa aman serta kompensasi sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas hasil kerja karyawan.

Di dalam Al-Qur'an sudah dijelaskan melalui firman Allah yang terdapat pada surat Al-Baqarah ayat 30:



Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat:“Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Saudi Arabia: Lembaga Percetakan Al-Quran Raja Fahd), 13.

Ayat di atas menyebutkan bahwa setiap manusia mempunyai tugas di dalam bumi ini, tugas seorang manusia di bumi ini adalah menjadi pengganti Nabi Muhammad yakni sebagai pemimpin. Allah mengangkat khalifah di muka bumi untuk menjadi pemimpin terhadap sesamanya yang dilakukan secara bersambung dari generasi ke generasi. Allah menjanjikan anugerah kepemimpinan bagi orang-orang yang beriman, justru karena merekalah yang seharusnya memimpin yang dapat mengurus umat dengan sebaik-baiknya. Orang-orang yang beriman berhak menjadi pemimpin karena mereka memiliki dasar moral (akhlak yang dapat memelihara amanah kepengurusan umat). Dengan dasar takwa kepada Allah mereka dapat memutar roda pemerintahan dan memegang kendali kepengurusan dengan baik dan tanggung jawab. Seperti halnya dalam perusahaan, pemimpin harus bisa membawa perusahaannya untuk menjadi yang lebih baik. Salah satu cara pemimpin bisa memimpin perusahaannya untuk menjadi yang lebih baik yakni dengan cara menjalin hubungan yang baik kepada semua karyawannya.

Berbagai upaya yang dilakukan seorang pemimpin untuk bisa menjalin hubungan yang baik kepada semua karyawannya, upaya tersebut yakni dengan cara memberikan pujian, memberikan penghargaan, memberikan motivasi, dan dengan memberikan tekanan terhadap karyawan. Menurut T. Hani Handoko Kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.<sup>6</sup> Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku para bawahan melalui pendekatan

---

<sup>6</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen ...*, 293.

dalam mengelola manusia. Untuk itu, organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi motor penggerak perubahan organisasi dan pemimpin yang mampu menetapkan sasaran-sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi penghargaan yang diterima karyawan apabila sasaran dapat tercapai. Cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi yakni dengan memperhatikan keterampilan, sifat, dan sikap karyawan. Terdapat dua gaya kepemimpinan yang sering dilakukan oleh seorang pemimpin, yang pertama adalah menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para karyawannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan, dan juga harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan karyawan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya, cara ini disebut dengan gaya kepemimpinan transformasional. Yang kedua adalah gaya kepemimpinan transaksional menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, juga cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar karyawan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional ini sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada karyawannya.

PT. BPRS Jabal Nur adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan yang dituntut untuk dapat bersaing dengan bank umum syariah yang lainnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan motivasi dan perhatian kepada karyawannya. PT. BPRS Jabal Nur akan mencapai visi, misi,

tujuan serta sasaran apabila mendapatkan dukungan dari karyawannya yang sebagaimana karyawan tersebut merupakan aset terpenting bagi perusahaan. Selain itu organisasi juga tidak akan berjalan tanpa adanya pemimpin. Kepemimpinan merupakan kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi.

Kepemimpinan di dalam PT. BPRS Jabal Nur Surabaya secara sadar atau tidak sadar telah melakukan upaya yang digolongkan dalam kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional,<sup>7</sup> dalam kepemimpinan transformasional misalnya pada saat *standing meeting* sebelum memulai bekerja, pemimpin memberi motivasi kepada para karyawannya, kemudian apabila salah satu karyawannya mendapat kesulitan atau masalah dalam pekerjaannya, maka masalah tersebut akan dibahas juga pada saat *standing meeting*. Selain itu, apabila ada salah satu karyawan bagian marketing belum bisa memenuhi target yang sudah ditentukan maka pemimpin melakukan pendekatan terhadap karyawan tersebut dengan cara menanyakan apa kesulitan dan permasalahan yang dihadapi karyawan dalam mencari nasabah, selanjutnya pemimpin tersebut memberikan arahan atau masukan kepada karyawannya terhadap permasalahan tersebut.

Selanjutnya dalam kepemimpinan transaksional misalnya bagi orang marketing target pembiayaan yang harus dicapai sebesar 3,5 Miliar yang di bagi kepada setiap karyawan *Account Officer lending* (pembiayaan). Untuk target pendanaan yang harus dicapai sebesar Rp. 50.000.000 perbulan yang di bagi kepada setiap karyawan *Account Officer funding* (pendanaan). selain itu,

---

<sup>7</sup> Adinda Nugraini, *Wawancara*, Surabaya, 21 Oktober 2013.



untuk menaikkan jabatan pemimpin melihat dan mengobservasi perkembangan karyawan selama bekerja, apakah karyawan tersebut ulet atau tidak ulet, rajin atau malas-malasan, dari observasi itu, pemimpin bisa menilai karyawannya untuk dinaikkan jabatannya. Tidak ada kriteria khusus dalam menaikkan jabatan tersebut.<sup>8</sup>

Salah satu permasalahan dasar dalam perusahaan adalah bagaimana meningkatkan kinerja. Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, sehingga kepemimpinan merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis ingin melakukan sebuah penelitian dengan judul **”Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Dibutuhkan berbagai macam upaya dan ide-ide baru agar sebuah perusahaan tetap eksis dan dapat terus menjadi perusahaan. Dalam hal itu, seorang pemimpin tentunya akan sangat menentukan pencapaian keberhasilan atau kegagalan dalam meraih suatu tujuan organisasi. Bentuk gaya

---

<sup>8</sup> Pram Puji, *Wawancara*, Surabaya, 21 Oktober 2013.

kepemimpinan seseorang pemimpin tentunya juga sangat berpengaruh, apakah gaya kepemimpinan tersebut akan menjadi penyemangat, pengarah, memberikan contoh kepada karyawannya serta motivator terbesar dalam kinerja karyawannya. Dari uraian di atas maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya?
2. Apakah gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya.
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya.

3. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Jabal Nur Surabaya.

#### **D. Kegunaan Hasil Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan ada beberapa kegunaan yang dapat diperoleh, yaitu :

1. Bagi perusahaan

Diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu tambahan informasi dan referensi atau masukan dalam mengaplikasikan gaya kepemimpinan ke dalam BPRS tersebut.

2. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk mengembangkan teori yang telah diperoleh selama di bangku kuliah mengenai manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi pihak lain

penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan informasi mengenai kepemimpinan transformasional dan Kepemimpinan transaksional.