ANALISIS DAMPAK PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN BANK SYARIAH (STUDI KASUS: PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK, KCP SYARIAH SOLOK)

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan perkuliahan guna memenuhi strata 1 (S1) Sarjana Ekonomi

SINTIA MAULIDA
3321118

PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SJECH M. DJAMIL DJAMBEK BUKITTINGGI

TA. 2025/2026

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Sintia Maulida
NIM	: 3321118
Tempat/Tanggal Lahir	: Paninggahan / 7 Mei 2003
Fakultas/Jurusan	: FEBI / Perbankan Syariah
Judul Skripsi	: **Analisis Dampak Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Perusahaan Bank Syariah (Studi Kasus: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK, KCP Syariah Solok)**

Menyatakan dengan sesungguhnya karya ilmiah (skripsi) saya dengan judul di atas adalah benar asli karya penulis. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini bukan karya sendiri. Maka penulis bersedia di proses sesuai dengan hukum yang berlaku dan gelar kesarjanaan penulis dicopot sampai batas waktu yang tidak ditentukan.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bukittinggi, 4 Februari 2026
Penulis

Sintia Maulida
NIM. 3321118

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing skripsi atas nama **Sintia Maulida**, Nim **3321118** dengan judul **"Analisis Dampak Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Perusahaan Bank Syariah (Studi Kasus: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK, KCP Syariah Solok)"**, menyatakan bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk diajukan kesidang *munaqasah*. Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Bukittinggi, 4 Februari 2026
Pembimbing

Era Sonita, M.Si
NIP. 197110252003122002

ABSTRAK

SINTIA MAULIDA, NIM: 3321118, Analisis Dampak Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Perusahaan Bank Syariah (Studi Kasus: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK, KCP Syariah Solok)

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di tingkat kantor cabang bank syariah sering kali belum berjalan optimal dan berdampak langsung pada kinerja perusahaan, khususnya akibat lemahnya kualitas sumber daya insani dan sistem pengendalian internal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak penerapan *Good Corporate Governance* dari sisi sumber daya insani dan sistem pengendalian internal terhadap kinerja perusahaan, serta mengidentifikasi prinsip GCG yang memberikan kontribusi paling menonjol terhadap kinerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Objek penelitian adalah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok.

Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan GCG di KCP Syariah Solok belum sepenuhnya optimal, terutama pada aspek kompetensi dan pemahaman sumber daya insani terhadap prinsip GCG serta efektivitas sistem pengendalian internal. Ketidakkonsistenan pengawasan internal dan keterbatasan kapasitas SDI berpengaruh terhadap efisiensi operasional dan pencapaian kinerja perusahaan. Prinsip akuntabilitas dan transparansi merupakan prinsip GCG yang memberikan dampak paling menonjol terhadap kinerja perusahaan dibandingkan prinsip lainnya. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan kualitas sumber daya insani dan sistem pengendalian internal merupakan kunci utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui penerapan Good Corporate Governance di tingkat kantor cabang bank syariah.

Kata kunci: ***Good Corporate Governance*, Kinerja Perusahaan, Bank Syariah**

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN..... i
PERSETUJUAN PEMBIMBING..... ii
ABSTRAK..... iii
DAFTAR ISI..... iv
DAFTAR TABEL.....vi
DAFTAR GAMBAR.....vii
DAFTAR LAMPIRAN.....viii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah..... 1
B. Identifikasi Masalah..... 5
C. Batasan Masalah..... 5
D. Rumusan Masalah..... 5
E. Tujuan Penelitian..... 6
F. Manfaat Penelitian..... 6
G. Penjelasan Judul..... 7

BAB II LANDASAN TEORI

A. Good Corporate Governance (GCG)..... 9
1. Pengertian Good Coporate Covernance (GCG)..... 9
2. Prinsip-Prinsip Good Coporate Covernance (GCG)..... 12
3. Faktor Penerapan Prinsip Good Coporate Covernance (GCG)... 16
4. Tujuan Penerapan Prinsip Good Coporate Covernance (GCG)... 18
5. Manfaat Good Coporate Covernance (GCG)..... 20
6. Good Coporate Covernance pada Bank Syariah..... 21
7. Peraturan dan pedoman GCG yang berlaku di Indonesia..... 25
B. Kinerja Perbankan..... 28
C. Hubungan Kinerja Perbankan dengan GCG..... 33
D. Kajian Terdahulu..... 36

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian..... 43
1. Jenis Penelitian..... 43

2. Lokasi dan Waktu Penelitian..... 43
3. Jenis dan Sumber Data..... 43
4. Informan Peneliti..... 45
B. Teknik Pengumpulan Data..... 45
C. Metode Analisis Data..... 45

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian..... 47
1. Sejarah Berdirinya BTN Syariah..... 47
2. Visi dan Misi BTN Syariah..... 50
3. Logo BTN Syariah..... 51
4. Produk-Produk BTN Syariah..... 53
5. Struktur Organisasi BTN KCPS Solok..... 58

B. Hasil Penelitian..... 60
1. Penerapan GCG dari Sisi Sumber Daya Insani dan Sistem Pengendalian Internal..... 60
2. Prinsip GCG yang Memberikan Dampak Paling Menonjol terhadap Kinerja Perusahaan..... 63

C. Pembahasan..... 65
1. Analisis Penerapan GCG Ditinjau dari Sumber Daya Insani dan Sistem Pengendalian Internal..... 65
2. Analisis Prinsip GCG yang Paling Menonjol terhadap Kinerja Perusahaan Bank Syariah..... 68

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan..... 72
B. Saran..... 73

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

1.1 Kajian Terdahulu..... 36

DAFTAR GAMBAR

4.1 Logo PT. BTN (Persero) Tbk, Syariah..... 51
4.2 Struktur Organisasi PT. BTN (Persero) Tbk, Syariah Solok..... 58

DAFTAR LAMPIRAN

I. Daftar Pertanyaan Wawancara..... 80
II. SK Pembimbing..... 85
III. Surat Izin Penelitian..... 86
IV. Surat Balasan Izin Penelitian..... 87
V. Dokumentasi..... 88

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Good Corporate Governance (GCG) merupakan suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan agar dapat dikelola secara transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan jangka panjang. Penerapan GCG bertujuan untuk menciptakan tata kelola perusahaan yang sehat sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan serta menjaga keberlanjutan usaha di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Meskipun dalam praktiknya penerapan *Good Corporate Governance* tidak selalu berjalan sesuai dengan konsep normatif yang telah ditetapkan. Pengalaman krisis ekonomi, baik di tingkat global maupun nasional, menunjukkan bahwa lemahnya tata kelola perusahaan sering kali menjadi faktor yang memperburuk kondisi keuangan suatu institusi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa penerapan GCG tidak cukup hanya bersifat formal atau administratif, tetapi harus diwujudkan secara nyata dalam aktivitas operasional perusahaan.[1]

Dalam konteks perbankan syariah di Indonesia, penerapan *Good Corporate Governance* mulai mendapat perhatian serius sejak terjadinya krisis ekonomi tahun 1998. Pasca krisis tersebut, otoritas perbankan mendorong penerapan GCG sebagai upaya memperkuat tata kelola dan meminimalkan risiko akibat lemahnya manajemen. Penerapan GCG diharapkan mampu menciptakan sistem perbankan yang lebih transparan, akuntabel, serta patuh terhadap ketentuan regulasi dan prinsip syariah.[2]

Dalam industri perbankan, penerapan *Good Corporate Governance* memiliki peranan yang sangat penting mengingat bank merupakan lembaga yang berfungsi sebagai intermediary keuangan dan sangat bergantung pada

---

[1] Wahyuni, S. (2023). *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Perbankan Syariah.* MES Management Journal, 2(2). Hal 231.

[2] Sulaiman, M., Maharani, B. H., & Aryanti, R. D. (2024). *Good Corporate Governance Pada Bank Syariah.* Jurnal El Rayyan: Jurnal Perbankan Syariah, 3(2). Hal. 133.

tingkat kepercayaan masyarakat. Bank dituntut untuk mampu mengelola dana masyarakat secara aman, transparan, dan akuntabel. Kegagalan dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG tidak hanya berdampak pada kinerja internal bank, tetapi juga dapat menurunkan tingkat kepercayaan publik serta mengganggu stabilitas sistem keuangan secara keseluruhan.

Pada perbankan syariah, penerapan *Good Corporate Governance* menjadi semakin kompleks karena selain harus mematuhi regulasi perbankan nasional, bank syariah juga diwajibkan untuk menjalankan prinsip-prinsip syariah sebagaimana ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional. Kondisi ini menempatkan tata kelola bank syariah tidak hanya berorientasi pada aspek profitabilitas, tetapi juga pada kepatuhan terhadap nilai-nilai etika dan prinsip syariah seperti keadilan, amanah, dan transparansi. Kondisi ini menuntut adanya sistem tata kelola yang lebih kuat dan konsisten dalam praktik operasional bank syariah.

Bank syariah harus mengikuti hukum syariah sesuai dengan fatwa Dewan Syariah Nasional selain pedoman GCG. *Good Corporate Governance* (GCG) bagi bank syariah telah diatur dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI) yang diterbitkan oleh bank sentral. Penggunaan GCG diamanatkan oleh Peraturan Bank Indonesia No.13/1/BPI/2011 agar bank dapat lebih cepat mengenali potensi permasalahan dan melakukan perbaikan secara lebih cepat dan efektif. Kemampuan bank dalam melaksanakan GCG secara efektif akan berpengaruh terhadap ketahanan bank dalam menghadapi krisis dan mengurangi kemungkinan terjadinya *agency issues*.[3]

Krisis perbankan di Indonesia yang dimulai akhir tahun 1997 bukan semata-mata diakibatkan oleh krisis ekonomi, tetapi juga diakibatkan oleh belum dilaksanakannya *good corporate governance* dan etika yang melandasinya. Oleh karena itu, usaha mengembalikan kepercayaan kepada dunia perbankan Indonesia melalui restrukturisasi dan rekapitalisasi hanya dapat mempunyai dampak jangka panjang dan mendasar apabila disertai tiga tindakan penting lain yaitu:

[3] Wahyuni, S. (2023). *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Perbankan Syariah.* MES Management Journal, 2(2). Hal 231.

a. Ketaatan terhadap prinsip kehati-hatian;

b. Pelaksanaan *good corporate governance*;

c. Pengawasan yang efektif dari Otoritas Pengawas Bank.[4]

Corporate governance pada pasca krisis keuangan tersebut menjadi semakin penting mengingat beberapa hal. Pertama, bank menduduki posisi dominan dalam sistem ekonomi, khususnya sebagai mesin pertumbuhan ekonomi. Kedua, di Negara yang ditandai oleh pasar modal yang belum berkembang, bank berperan utama bagi sumber pembiayaan perusahaan. Ketiga, bank merupakan lembaga pokok dalam mobilisasi simpanan nasional. Keempat, liberalisasi sistem perbankan baik melalui privalisasi maupun deregulasi ekonomi menyebabkan manajer bank memilki keleluasaan yang lebih besar dalam menjalankan operasi bank.[5]

Sebagai salah satu unit kerja dari bank BUMN yang fokus pada pembiayaan perumahan berbasis syariah, PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok, tentu saja tidak dapat mengabaikan pentingnya penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). GCG menjadi pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, kesetaraan, dan kemandirian. Penerapan GCG yang baik diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan nasabah, investor, dan masyarakat luas terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan fakta yang telah ditemukan BTN KCP Syariah Solok terungkap bahwa kinerja perusahaan saat ini masih belum maksimal dikarenakan sejumlah permasalahan yang saling berkaitan. Salah satunya adalah dari sisi sumber daya insani (SDI), yang belum mampu menjalankan tugasnya secara optimal, baik dari segi kompetensi maupun pemahaman terhadap prosedur operasional dan prinsip-prinsip GCG. Kondisi ini menyebabkan proses pelayanan kepada nasabah menjadi kurang efisien dan

---

[4] Dewi, P. I. (2020). *Penerapan good corporate governance (GCG) di lembaga perbankan syariah*. Jurnal Ilmiah Al-Tsarwah, 3(2). Hal. 2-3.

[5] Atmaja, Yoga Wira. *"Analisis Pengaruh Good Corporate Governance, Ukuran Perusahaan, Dan Leverage Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Sektor Perbankan (Studi Pada Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (Bei) Tahun 2009-2013)."* Performance: Jurnal Personalia, Financial, Operasional, Marketing dan Sistem Informasi 21.1 (2018): 1.

menghambat pencapaian target perusahaan.

Selain itu, sistem pengawasan internal yang berjalan saat ini masih belum mampu menjalankan fungsi pengendalian secara efektif, yang menimbulkan risiko tinggi terhadap pelanggaran prosedur dan potensi kerugian. Lemahnya pengawasan ini juga menyebabkan kurangnya akuntabilitas serta ketidakmampuan dalam mendeteksi dan menanggulangi masalah sejak dini, sehingga menurunkan tingkat kepercayaan dan reputasi perusahaan di mata nasabah dan pemangku kepentingan.

Ketidakkonsistenan dalam penerapan prinsip *Good Corporate Governance*, khususnya dari sisi sumber daya insani dan sistem pengendalian internal, dapat berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan. Lemahnya pengawasan internal berpotensi menimbulkan pelanggaran prosedur, menurunkan akuntabilitas, serta menghambat pencapaian target perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa permasalahan penerapan *Good Corporate Governance* di PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok tidak hanya bersifat regulatif, tetapi berkaitan erat dengan kualitas sumber daya insani dan efektivitas sistem pengendalian internal yang berdampak langsung pada kinerja perusahaan.

Sejauh ini, penelitian mengenai penerapan *Good Corporate Governance* pada perbankan syariah di Indonesia umumnya lebih banyak dilakukan pada tingkat kantor pusat atau institusi perbankan secara umum. Penelitian yang secara khusus mengkaji penerapan GCG pada tingkat kantor cabang, terutama dengan fokus pada peran sumber daya insani dan sistem pengendalian internal, masih relatif terbatas. Padahal, pada tingkat cabang, penerapan GCG memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda karena keterbatasan sumber daya serta kewenangan operasional.

Namun, hingga saat ini, belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji dampak penerapan GCG terhadap kinerja perusahaan pada bank syariah tingkat cabang seperti PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok. Sebagian besar penelitian terkait GCG cenderung berfokus pada perusahaan-perusahaan besar atau bank syariah tingkat pusat. Padahal, penerapan GCG pada tingkat cabang memiliki karakteristik dan tantangan yang unik, sehingga

perlu dilakukan kajian yang lebih mendalam.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Analisis Dampak Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) Terhadap Kinerja Perusahaan Bank Syariah (Studi Kasus: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok)"**

B. Identifikasi Masalah

1. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok belum berjalan secara optimal pada tingkat operasional.
2. Sistem pengendalian internal di PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok belum sepenuhnya berfungsi secara efektif dalam mendukung penerapan GCG.
3. Kualitas Sumber Daya Insani (SDI) dalam memahami dan menerapkan prinsip-prinsip GCG masih belum merata.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, maka Penelitian ini difokuskan pada analisis penerapan *Good Corporate Governence* (GCG) dari sisi sumber daya insani (SDI) dan sistem pengendalian internal serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan di PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok.

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan *Good Corporate Governence* (GCG) dari sisi SDI dan sistem pengendalian internal dalam mendukung kinerja perusahaan di PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok?
2. Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) mana yang memberikan dampak kontribusi paling menonjol berperan terhadap peningkatan kinerja PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang penulis jelaskan sebelumnya maka tujuan dari penelitian ini adalah:

a. Untuk mengetahui apakah penerapan *Good Corporate Governence* (GCG) dari sisi SDI dan sistem pengendalian internal dalam mendukung kinerja perusahaan di PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok.
b. Untuk mengetahui Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) mana yang memberikan dampak kontribusi paling menonjol berperan terhadap peningkatan kinerja PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok.

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan dan tujuan penelitian, maka hasil penelitian ini dapat bermanfaat untuk:

1. Bagi Penulis
   a. Sebagai persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program S1 jurusan Perbankan Syariah UIN Bukittinggi, guna memperoleh gelar S.E.
   b. Menambah pengalaman penulis dalam menetapkan teori-teori yang berhubungan dengan perbankan syariah.
   c. Sebagai salah satu literatur pada perpustakaan UIN Bukittinggi.
   d. Untuk bahan referensi bagi pihak-pihak yang memerlukan.
2. Bagi Lembaga Bank Syariah

   Melalui penelitian ini diharapkan agar dapat menjadi sumber informasi dalam pengembangan khususnya Perbankan Syariah. Serta merupakan masukan yang dapat dipertimbangkan dalam memperbaiki kekurangan yang ada maupun meningkatkan hal yang dianggap ideal yang sesuai dengan harapan nasabah.
3. Bagi Masyarakat

   Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan informasi

dan pengetahuan kepada masyarakat akan keberadaan bank syariah sebagai salah satu alternatif lembaga keuangan yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat.

4. Bagi Pihak Akademis

   Penelitian ini diharapkan menjadi sarana tambahan referensi dan pertimbangan bagi peneliti lain yang relevan dengan peneliti ini. Dan sebagai tambahan wawasan serta pengetahuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

G. Penjelasan Judul

Untuk menghindari keliruan dalam memahami judul ini, maka penulis perlu untuk menjelaskan pengertian dari berbagai kata paling penting yang terdalam judul **"Analisis Dampak Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Perusahaan Bank Syariah (Studi Kasus: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok)"**

1. Analisis: Sebuah penyelidikan yang dilakukan dalam rangka mencari tahu keadaan yang sebenarnya.[6]
2. Dampak: Benturan, pengaruh yang mendatangkan akibat baik positif maupun Negatif.[7]
3. *Good Corporate Governance* (Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik): Sistem yang digunakan dalam mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis perusahaan. GCG juga mengatur tentang pembagian tugas dan tanggung jawab di antara pihak-pihak atau pemain kunci yang berpartisipasi dan memiliki kepentingan yang berbeda dalam perusahaan. Dan untuk mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan *(stakeholders)* sehingga kesalahan yang signifikan dapat diperbaiki atau diminimalkan.[8]

---

[6] Nurhasanah, A., Pribadi, R. A., & Nur, M. D. (2021). Analisis kurikulum 2013. Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang, 7(02), 486.

[7] Suharno dan Ana Retnoningsih, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Semarang: Widya Karya), 243.

[8] Damanik, Ira Hairani Br. (2021). *"Praktik Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance)."* Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan) 4.1: 224.

4. Kinerja: Tingkat keberhasilan seseorang/perusahaan dalam melaksanakan tugasnya, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.[9]
5. Bank Syariah: Kata bank berasal dari bahasa Italia *banco* yang artinya bangku. *(Thomson"s Dictionary of Bankin)* Bangku inilah yang dipergunakan oleh bankir untuk melayani kegiatan operasionalnya kepada para nasabah. Pada Abad ke-12 kata banco di Italia merujuk pada meja, *counter* atau tempat usaha penukaran uang *(money changer)*. Arti ini menyiratkan fungsi transaksi yaitu penukaran uang atau dalam arti transaksi bisnis yang lebih luas yaitu membayar barang dan jasa. Jadi, bank syariah adalah lembaga keuangan yang seluruh aturan dan transaksinya mengikuti prinsip-prinsip syariah. Maka dalam operasional bank syariah sangat ditentukan oleh prinsip-prinsip syariah, tidak boleh sedikitpun ada produknya yang bertentangan dengan syariah.[10]

Dengan demikian yang dimaksud secara keseluruhan dalam penelitian ini adalah Analisis Dampak Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) Terhadap Kinerja Perusahaan Bank Syariah (Studi Kasus: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok).

[9] Supardi, E. (2026). *Pengembangan Karir Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai.* Jurnal Geografi Gea, 9(1).

[10] Abrori, F. (2022). *Mekanisme Prinsip Syariah Pada Produk Bank Syariah*. Jurnal Lan Tabur,*3*(2), 194-195.

BAB II
LANDASAN TEORI

A. *Good Corporate Governance* (GCG)

1. Pengertian *Good Corporate Governance* (GCG)

Istilah *Good Corporate Governance* seringkali diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sebagai tata kelola perusahaanyang baik. Istilah *Corporate Governance* dan tata kelola perusahaan tersebut dipergunakan secara bergantian. Pengertian *Corporate Governance* sendiri telah dikemukakan oleh banyak institusi dan para pakar. Berikut ini disajikan beberapa definisi *Corporate Governance* yang banyak digunakan sebagai acuan dalam diskusi dan tulisan-tulisan.

Tata Kelola Perusahaan atau *Corporate Governance* (CG) merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mengarahkan pengelolaan perusahaan secara profesional berlandaskan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian, dan kewajaran, serta perilaku beretika dan keberlanjutan. Tujuan utama dilaksanakannya CG adalah untuk mengoptimalkan nilai perusahaan bagi Pemegang Saham dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya dalam jangka panjang.[11]

Secara umum istilah *Good Corporate Governance* merupakan sistem pengendalian dan pengaturan perusahaan yang dapat dilihat dari mekanisme hubungan antara berbagai pihak yang mengurus perusahaan *(hard definition)*, maupun ditinjau dari "nilai-nilai" yang terkandung dari mekanisme pengelolaan itu sendiri *(soft definition)*.

Corporate Governance adalah rangkaian proses terstruktur yang digunakan untuk mengelola serta mengarahkan atau memimpin bisnis dan usaha-usaha korporasi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai-nilai perusahaan serta kontinuitas usaha. Terdapat beberapa pemahaman tentang pengertian *Corporate Governance* yang dikeluarkan beberapa pihak baik dalam perspektif yang sempit *(shareholder)* dan perspektif yang luas *(stakeholders)*, namun pada umumnya menuju suatu maksud dan

[11] Bursa Efek Indonesia. *Tata Kelola Perusahaan.* https://www.idx.co.id/id/tentang-bei/tata-kelola-perusahaan/. akses 11 Oktober 2025.

pengertian yang sama.[12]

Good Corporate Governance dari *Cadbury Committee* yang berdasarkan pada teori *stakeholder* adalah seperangkat aturan yang mengatur hubungan antara para pemegang saham, manajer, kreditur, pemerintah, karyawan, dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya baik internal maupun eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka. Sehingga disini jelas jika *Corporate Governance* ingin diarahkan untuk menciptakan suatu bentuk organisasi bisnis yang bertumpu pada aturan-aturan manajemen modern yang profesional dengan konsep dedikasi yang jauh lebih bertanggungjawab.[13]

Good corporate governance dapat diartikan sebagai tata kelola perusahaan/bank yang baik. Istilah *good corporate governance* masuk ke dalam khasanah kajian di Indonesia sejak tahun 2000an. *Corporate Governance* sangat komplek. *Corporate Governance* mengacu pada sistem praktik, kebijakan, dan prosedur yang memandu pelaksanaan bisnis. Sistem dan prosedur berfungsi sebagai pedoman untuk menjadikan organisasi lebih akuntabel dan etika pengambilan keputusan dalam organisasi. Di sini disebutkan bahwa tata kelola tidak hanya pada aturan-aturan dan prosedur, namun juga memperhatikan soal etika organisasi.[14]

Ada pendapat Tri Gunarsih (2003) tentang GCG: ” *Good Corporate Governance* (GCG) adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap shareholders dan pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku”.[15] Sedangkan pengertian *Good Corporate Governance* menurut Bank Dunia: Kumpulan hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajid dipenuhi yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan

---

[12] Kusmayadi, Dedi, Dedi Rudiana, and Jajang Badruzaman. *"Good corporate governance."* Hasil Reviewer (2015): 8-9.

[13] Irham Fahmi, *“Etika Bisnis ”*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 61

[14] Zahrawani, D. R., & Sholikhah, N. (2021). *Analisis Penerapan Good Corporate Governance (GCG) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Lembaga Bank Syariah*. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 7(3). Hal 1800.

[15] Iba, Z., & Bariah, C. (2013). Mengenal Prinsip dan Penerapan Corporate Governance dalam Mendukung Pengungkapan Informasi. Jurnal Kebangsaan, 2(3). Hal 21.

bekerja secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham manapun masyarakat sekitar secara keseluruhan.[16]

Good Corporate Governance (GCG) merupakan suatu indikator yang menjadi kewajiban bagi lembaga perbankan syariah karena jika dilaksanakan secara konsisten akan berdampak positif bagi institusi perbankan syariah itu sendiri, terlebih didalam konsep *Good Corporate Governance* (GCG) sejalan dengan prinsip syariat yang merupakan konsekwensi dari perbankan syariah seperti transparansi, independeni, akuntabilitas dan responsibilitas. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di lembaga perbankan syariah sudah diatur oleh Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/33/PBI/2009 tanggal 7 Desember 2009 mengenai *Good Corporate Governance* (GCG) untuk Bank Syariah dan SE BI No 12/13/DPbS tanggal 30 April 2010 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.[17]

GCG merupakan seperangkat undang-undang, aturan, dan pedoman yang harus dipatuhi oleh dunia inisiatif untuk mendukung efisiensi penggunaan sumber daya bisnis dan memberikan GCG kemampuan untuk memberikan nilai ekonomi jangka panjang dan berkelanjutan bagi para pemangku kepentingan dan masyarakat luas. GCG sangat penting untuk meningkatkan profitabilitas bisnis dan juga dapat memberikan manfaat bagi pemangku kepentingan dan pemegang saham.

Menurut bank-bank internasional, GCG merupakan akronim dari kelompok, konvensi, dan undang-undang dalam dunia bisnis yang mengatur bagaimana seharusnya direktur, manajer, dan pemilik bisnis berperilaku kemampuan mereka untuk melaksanakan tugasnya dengan rasa tanggung jawab kepada para investor (penjualan saham dan kredit), antara lain. Tujuannya adalah untuk menciptakan sistem *checks and balances* untuk mengurangi kemungkinan karyawan menggunakan dana

---

[16] Susetyo, D. P. (2020). *Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT. Bank Mandiri Persero Tbk.: accounting & finance.* Ekonomedia, 9(01). ha 40.

[17] Wafi, I. (2020). *Peranan Good Corporate Governance dalam Perbankan Syariah*. Syariati: Jurnal Studi Al-Qur'an dan Hukum, 6(02). Hal 192.

perusahaan secara tidak semestinya dan untuk terus menegakkan hukum perusahaan.

Tata kelola perusahaan yang baik (GCG) mengacu pada prosedur, sistem, atau ketentuan hukum yang menormalkan komunikasi antara organ-organ perusahaan dan memungkinkan mereka untuk bekerja secara efektif untuk mencapai target investasi ekonomi para pemangku kepentingan.[18]

2. Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)

Sebagai suatu konsep, dipandang perlu untuk menentukan dasar-dasar/kaidah yang menjadi landasan/prinsip dalam menjabarkan konsep *Good Corporate Governance*. Landasan/prinsip ini dimaksudkan akan menjadi pegangan dalam penjabaran tindakan dan langkah-langkah yang hendak dilakukan dalam mewujudkan *Good Corporate Governance* serta menjadi patokan dalam pengujian keberhasilan dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* dalam suatu perusahaan. Secara umum ada 5 prinsip dasar yang terkandung dalam *Good Corporate Governance* yaitu:[19]

1. *Transparancy* (Keterbukaan Informasi)

   Mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Selain menjaga obyektivitas, transparansi mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya secara benar dan tepat waktu. Dengan tidak mengurangi kewajiban untuk melindungi informasi rahasia.

   Hak-hak para pemegang saham harus diberi informasi dengan benar dan tepat pada waktunya mengenai perusahaan, dapat ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan mengenai perubahan-perubahan yang mendasar atas perusahaan, dan turut memperoleh

[18] Khairina, N., & Inayah, N. (2023). *Implementasi Good Corporate Governance Pada Bank Syariah*. Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan, 3(3). Hal 188.

[19] Njatrijani, Rinitami, Bagus Rahmanda, and Reyhan Dewangga Saputra. *"Hubungan hukum dan penerapan prinsip good corporate governance dalam perusahaan."* Gema Keadilan 6.3 (2019): 249.

bagian dari keuntungan perusahaan. Pengungkapan yang akurat dan tepat pada waktunya serta transparansi mengenai semua hal yang penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan, serta kepentingan pihak- pihak lainnya yang terkait dengan perusahaan *(stakeholders)*.

Tujuan adanya transparansi adalah agar perusahaan menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan per undang-undangan, tetapi juga hal penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur, dan pemangku kepentingan lainnya. Hal ini perlu dibangun berbagai sistem prosedur yang baku untuk ditaati dalam mengambil keputusan penting yang berkaitan dengan asas transparansi ini, mencakup antara lain penunjukan komisaris, direksi, remunerasi komisaris dan direksi, kinerja komisaris dan direksi, hubungan dengan pihak eksternal, transaksi dengan pihak ketiga, dan penunjukan auditor.

2. *Accountability* (Akuntabilitas)

Asas pertanggungjawaban kinerja secara transparan dan wajar, dengan pengelolaan secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan Perseroan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain *(Check and Balances System)* dan kejelasan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan. Asas akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

Di dalam GCG, perusahaan harus dapat mempertanggung-jawabkan kinerjanya secara transparan. Semua itu perlu dilakukan demi terciptanya perusahaan yang dikelola dengan benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan yang lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.[20]

[20] Muhamad Sadi Is, *Hukum Perusahaan Di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2016), Hlm. 224

3. *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

Asas mengemban tanggung jawab, termasuk dalam mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan (kewajiban sosial) sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen.*

Prinsip ini diwujudkan dengan kesadaran bahwa tanggung jawab merupakan konsekuensi logis dari adanya wewenang, menyadari akan adanya tanggung jawab sosial, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, menjadi profesional dan menjunjung etika, dan memelihara lingkungan bisnis yang sehat. Berdasarkan definisi GCG, jelaslah bahwa tujuan diterapkannya prinsip-prinsip GCG, agar dengan suatu sistem yang telah ditetapkan, perusahaan akan dapat dikelola secara terarah dan terkontrol, sehingga pada akhirnya akan dapat dipetik manfaatnya antara lain: pengelolaan usaha yang baik, hubungan yang baik dengan *stakeholders*, kerjasama yang baik sesama staf, terciptanya hubungan yang baik dengan relasi perusahaan, terbinanya hubungan yang baik dengan lingkungan perusahaan, dan taat terhadap berbagai peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan atau dari negara atau daerah. Hal tersebut sangat dibutuhkan oleh pemegang saham, calon kreditor dalam dan luar negeri dan *stakeholders* lainnya.

4. *Independency* (Kemandirian)

Kemandirian yaitu keadaan dimana Perusahaan dikelola secara profesional tanpa Benturan Kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Oleh karena itu, Perusahaan dalam mengambil keputusan bertindak obyektif dan bebas dari segala tekanan, menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta bebas dari Benturan Kepentingan *(Conflict of Interest)*.

Asas pengelolaan Perseroan secara independen sehingga masing-masing organ dalam aktivitasnya tidak saling mendominasi dan tidak diintervensi pihak lain supaya tercapai princip korporasi yang sehat, setiap keputusan diambil berdasarkan objektivitas menghindari konflik kepentingan.[21]

5. *Fairness* (Kesetaraan dan Kewajaran)

Asas dimana dalam melaksanakan kegiatannya, Perseroan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan; termasuk kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik. Mengingat adanya perbedaan kerangka hukum, pasar, lingkungan, bisnis maupun sifat kekhususan bisnis suatu perusahaan maka yang diterapkan adalah yang dirasakan cocok dengan bidang usahanya.

Perlakuan yang sama terhadap para pemegang saham, terutama kepada pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing, dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dan perdagangan saham oleh orang dalam *(insider trading)*. Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan membuat peraturan korporasi yang melindungi kepentingan minoritas, membuat pedoman perilaku perusahaan *(corporate conduct)* dan atau kebijakan-kebijakan yang melindungi korporasi terhadap perbuatan buruk orang dalam, *self dealing*, dan konflik kepentingan; menetapkan peran dan tanggung jawab Dewan Komisaris, Direksi, dan Komite, termasuk sistem renumerasi, menyajikan informasi secara wajar atau pengungkapan penuh material apapun, mengedepankan *Equal Job Opportunity*.[22]

---

[21] Muhamad Sadi Is, *Hukum Perusahaan Di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2016), Hlm. 224

[22] Muhamad Sadi Is, *Hukum Perusahaan Di Indonesia,* (Jakarta: Kencana, 2016), Hlm.

Adapun prinsip-prinsip GCG dalam Islamyang mendorong penggunaan tata kelola bisnis atau pemerintahan yang unggul. Dari sudut pandang mikro dan makro juga dapat digunakan untuk mengkaji bagaimana sistem syariah diterapkan. Secara mikro, prinsip syariah menuntut agar uang yang diperoleh dikelola dengan penuh kejujuran dan kehati-hatian. Beberapa prinsipnya yaitu:

1) *Shiddiq.* Secara khusus, memastikan bahwa manajemen dilakukan dengan cara yang mengedepankan moral dan pentingnya kejujuran. Nilai ini mengandung arti bahwa penyelenggaraan uang rakyat dilakukan dengan mengutamakan cara-cara yang halal dan menghindari cara-cara yang haram.
2) *Tablihg*. Mensosialisasikan dan mengedukasi masyarakat tentang konsep, barang, dan keunggulan bagi konsumen jasa secara kesinambungan.
3) *Amanah.* Berpegang teguh pada pada nilai kehati-hatian dan kejujuran sambil mengelola uang yang diperoleh dari pemilik cadangan *(shahibul mal)*, untuk menumbuhkan hubungan kepercayaan antara pemilik toko dan direktur toko spekulasi *(mudharib)*.
4) *Fathanah.* Memastiakn bahwa manajemen dipratikkan dengan cara yang kompeten dan agresif untuk memaksimalkan keuntungan dengan tetap menjaga toleransi risiko institusi. Hal ini menyangkut pemberian pekayanan yang cermat, santun, dan bertanggungjawab. [23]

3. Faktor Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)

Penerapan *good corporate governance* selalu memperhatikan berbagai macam faktor, termasuk hal-hal khusus ditiap negara. Belum adanya pedoman yang dapat secara aklamasi itu pada dasarnya disebabkan karena dua macam faktor. Pertama, sebagai disiplin ilmu, *good corporate governance* relatif masih baru. Seperti disinggung di muka baru sejak awal decade 2000an konsep *good corporate governance* menjadi pusat

---

224

[23] Wahyuni, S. *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Perbankan Syariah.* (MES Management Journal. 2023). 2(2). 233.

perhatian masyarakat bisnis dan pemerintah di sebagian besar negara di dunia. Yang kedua, seperti diutarakan di atas penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dipengaruhi banyak faktor intern dan faktor ekstern perusahaan di masing- masing negara. perlu menyusun suatu piagam (*charter*) tentang GCG yang dilengkapi dengan petunjuk operasional (*juklak*)-nya, sehingga lebih mudah untuk dipahami dan dilaksanakan oleh para staf atau karyawan maupun manajemen perbankan.

Penerapan prinsip *good corporate governance* pada perbankan merupakan sistem tata kelola perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif terhadap pertumbuhan sektor usaha yang efisien dan berkesinambungan. Sangat penting bagi bank untuk mengetahui dan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kemajuan dan hambatan setiap aktifitas perbankan. Apabila perbankan dapat mengetahui faktor-faktor tersebut maka perbankan dapat membenahi diri untuk selalu meningkatkan kualitas dan kinerjanya dengan baik.[24]

Faktor eksternal pendukung berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance* di antaranya: Adanya aturan hukum yang baik dan memadai mulai dari Undang-undang, Peraturan Menteri Keuangan, Peraturan Menteri BUMN, Peraturan Bank Indonesia, sampai pada Peraturan Perusahaan yang dibuat sendiri. Adanya dukungan dari publik maupun Lembaga pemerintah dalam pelaksanaan pererapan *Good Corporate Governance* ini. Adanya contoh pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang tepat sehingga dapat menjadi pedoman terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan *Good Corporate Governance*.

Faktor penghambat ekternalnya adalah tidak adanya acuan dalam penerapan tata kelola perusahaan tidak memanfaatkan sebaik–baiknya semua masukan yang diberikan pemegang saham dan kreditor. Saling ketergantungan dalam pengendalian resiko. Adapun faktor penghambat secara internal Kurangnya pengetahuan beberapa marketing tentang esensi

[24] Indra Surya & Ivan Yustiavandana, (2008) Penerapan Good Corporate Governance Mengesampingkan Hak-hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha, Jakarta: Kencana, hlm 88

Good Corporate Governance. Kurangnya sosialisasi bank terhadap prinsip-prinsip GCG, pengenalan mengenai GCG hanya di berikan saat pelatihan pertama karyawan diterima berkerja. Tidak adanya peraturan/kebijakan yang dikeluarkan oleh bank yang mengacu kepada penerapan *good corporate governan*ce secara umum.[25]

4. Tujuan Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)

Tujuan *Good Corporate Governance* (GCG) meliputi pencapaian sasaran yang telah ditetapkan, pengelolaan aset perusahaan dengan efektif, hasil usaha yang optimal, dan pelaksanaan kegiatan perusahaan dengan transparansi. Di sisi lain, tujuan GCG yaitu meningkatkan penerapan prinsip GCG, menjalankan organisasi dengan profesional dan efisien, memastikan kepatuhan terhadap peraturan, meningkatkan kontribusi terhadap perekonomian nasional, memperbaiki iklim investasi, dan mendukung privatisasi perusahaan.[26]

Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) bertujuan untuk mencapai beberapa hal sebagai berikut:

1) Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) bertujuan untuk meningkatkan pemahaman karyawan terkait dengan nilainilai fundamental dalam pengelolaan perusahaan, seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, keadilan, dan kepatuhan terhadap prinsip syariah. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang prinsip-prinsip tersebut, diharapkan karyawan dapat menjalankan tugas mereka dengan lebih efektif dan sesuai dengan standar etika serta nilai yang dianut oleh perusahaan.

2) Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) juga bertujuan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan operasional bank, terutama yang

---

[25] Yulisa, P. D. (2021). *Faktor Pendukung Dan Penghambat Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Dalam Pemberian Kredit di Pt. Bank Btpn Cabang Pekanbaru*. PETITA, 3(2). Hal 201-202.

[26] Yola Andhini, *"Pengaruh Corporate Social Responsibility Dan Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kinerja Keuangan Sebagai Variabel Intervening."* (UNIVERSITAS TRISAKTI, 2020). hal 27.

berkaitan dengan pelayanan kepada nasabah dan pencapaian target, dilakukan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) dan kode etik yang berlaku. Dengan demikian, prinsip GCG menjadi pedoman untuk meningkatkan kualitas layanan serta mempererat hubungan antara bank dan nasabah.

3) Implementasi GCG memungkinkan bank mengatasi tantangan eksternal, seperti rendahnya literasi masyarakat mengenai perbankan, melalui kolaborasi dengan UMKM di lingkungan pesantren untuk memperkenalkan layanan perbankan. Sementara itu, hambatan internal, seperti keterbatasan pemahaman karyawan dan rendahnya motivasi kerja, diselesaikan dengan sosialisasi dan briefing berkala guna meningkatkan pemahaman mereka terhadap peran GCG dalam mendukung kinerja bank.

4) Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, terutama dalam pencapaian target pembiayaan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang prinsip GCG, karyawan diharapkan dapat bekerja lebih optimal dan lebih termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan. [27]

Penerapan sistem *Good Corporate Governance* (GCG) dalam perusahaan diharapkan meningkatkan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan *(stakeholder)* melalui beberapa tujuan sebagai berikut:

1) Mengakui dan melindungi hak dan kewajiban para *stakeholder*.
2) Meminimalkan *agency cost* dengan mengendalikan konflik kepentingan yang mungkin timbul antara pihak principal dengan agen.
3) Meningkatkan reputasi transparansi, pemerataan, akuntabilitas, kemandirian, dan tanggungjawab dalam pengelolaan perusahaan.
4) Memperbaiki etika perusahaan sehingga dapat mengurangi risiko

[27] Alkayis, faizi (2025) *Pengaruh Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Perbankan di Indonesia*. Undergraduate thesis, UIN KH Achmad Siddiq Jember. Hal 53-54.

yang terjadi.

5) Dapat menarik investor potensial karena pilihnya kepercayaan dengan diterapkan GCG.
6) Terciptanya kinerja perusahaan yang tinggi.
7) Terwujudnya citra perusahaan yang baik.
8) Peningkatan kepuasan pelanggan.

Penerapan *Good Corporate Governance* diharapkan dapat memperoleh informasi yang cepat, tepat, dan dapat di percaya agar keputusan yang diambil dapat memenuhi tujuan yang telah direncakan dan ditetapkan sebelumnya. Tujuan perusahaan pada umumnya adalah untuk mendapatkan laba maka dari itu perusahaan harus dapat mengefektifkan laba pada perusahaannya.

5. Manfaat *Good Corporate Governance* (GCG)

Penerapan *good corporate governance* tidak hanya melindungi kepentingan para investor saja tetapi juga akan dapat mendatangkan banyak manfaat dan keuntungan bagi perusahaan terkait dan juga pihak-pihak lain yang mempunyai hubungan langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Berbagai manfaat dan keuntungan yang diperoleh dengan penerapan *good corporate governance* dapat disebut, antara lain:

1) Dengan penerapan *good corporate governance* perusahaan dapat meminimalkan *agency cost,* yaitu biaya yang timbul sebagai akibat dari pendelegasian kewenangan kepada manajemen, termasuk biaya penggunaan sumber daya perusahaan oleh manajemen untuk kepentingan pribadi maupun dalam rangka pengawasan terhadap perilaku manajemen itu sendiri.
2) Perusahaan dapat meminimalkan *cost of capital*, yaitu biaya modal yang harus ditanggung bila perusahaan mengajukan pinjaman kepada kreditur. Hal ini sebagai dampak dari pengelolaan perusahaan secara baik dan sehat yang pada gilirannya menciptakan suatu referensi positif bagi para kreditur.
3) Dengan *good corporate governance* proses pengambilan keputusan

akan berlangsung secara lebih baik sehingga akan menghasilkan keputusan yang optimal, dapat meningkatkan efisiensi serta terciptanya budaya kerja yang lebih sehat. Ketiga hal ini jelas akan sangat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, sehingga kinerja perusahaan akan mengalami peningkatan. Berbagai penelitian telah membuktikan secara empiris bahwa penerapan *good corporate governance* akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif.

4) *Good corporate governance* akan memungkinkan dihindarinya atau sekurangkurangnya dapat diminimalkannya tindakan penyalahgunaan wewenang oleh pihak direksi dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini tentu akan menekan kemungkinan kerugian bagi perusahaan maupun pihak berkepentingan lainnya sebagai akibat tindakan tersebut.
5) Nilai perusahaan di mata investor akan meningkat sebagai akibat dari meningkatnya kepercayaan mereka kepada pengelolaan perusahaan tempat mereka berinvestasi. Peningkatan kepercayaan investor kepada perusahaan akan dapat memudahkan perusahaan mengakses tambahan dana yang diperlukan untuk berbagai keperluan perusahaan, terutama untuk tujuan ekspansi.[28]

6. *Good Corporate Governance* Pada Bank Syariah

Lembaga perbankan syariah untuk mendukung dan menerapkan *good corporate governance* sebaiknya menerapkan juga prinsip-prinsip syariah seperti prinsip kejujuran (*shiddiq*), memberi pembelajaran kepada masyarakat (*tabliq*), rasa percaya (*amanah*) dan mengelola tata manajemen secara profesional (*fathanah*).

Pada prinsip *shiddiq* artinya dalam mengelola manajemen operasional bank syariah dilakukan dengan menjunjung tinggi nilai kejujuran dan menggunakan cara yang halal, tidak menggunakan cara yang subhat atau pun yang bersifat dilarang (haram). *Tabliq* dalam artian seluruh

[28] Sari, Indah Permata. *"Penerapan Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan."* Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan) 4.1 (2021): 92.

kegiatan operasional dilakukan dengan berkelanjutan, artinya diperlukannya sosialisasi manfaat dari produk dan jasa perbankan syariah. *Amanah* berarti menjaga tata kelola manajemen operasional dengan hati-hati dan menjunjung tinggi nilai kejujuran, manfaat prinsip amanah ini akan menimbulkan rasa percaya dari pihak nasabah terhadap bank syariah. Terakhir dalam prinsip *fathanah* maka untuk mengelola bank harus dilakukan dengan profesional dan kompetitif agar mendapatkan keuntungan yang maksimum dan rendahnya tingkat risiko bank syariah.

Lembaga-lembaga yang mempunyai peran penting untuk mendukung penerapan dari prinsip GCG pada bank syariah adalah Dewan Syariah Nasional (DSN), Dewan Pengawas Syariah (DPS), Lembaga Mediasi Perbankan, Badan Arbitase Syariah Nasional (BASYARNAS) dan pengadilan agama yang sekarang memiliki kewenangan untuk memeriksa, memutuskan dan menyelesaikan masalah atau sengketa pada bidang ekonomi syariah.

Penerapan *good corporate governance* dapat dilakukan dengan lima tindakan, yaitu:

a. membuat visi, misi dan *corporate values* untuk memenuhi prinsip GCG;
b. penyusunan struktur *good corporate governance* secara efektif;
c. membuat *corporate value* menurut prinsip syariah;
d. membuat ketentuan tentang mekanisme *public disclosures* yang efektif;
e. menyempurnakan semua kebijakan bank syariah.

Penerapan *good governance corporate* adalah sebuah implementasi dari penerapan visi dan misi perbankan syariah. Poin pada visi adalah untuk memenuhi kegiatan operasional dengan menggunakan prinsip kehati-hatian, pada misi adalah membuat konsep yang sesuai dengan pelaksanaan *good corporate governance* dan pengawasan agar tidak terjadi risiko untuk menjamin keberlangsungan kegiatan manajemen operasional bank syariah.

Perlunya kerja sama dari semua pihak masyarakat seperti ulama,

tokoh masyarakat, nasabah, akademisi dan dukungan dari pemerintah dapat mendorong bank syariah akan membangun reputasi bank syariah sebagai wadai uswatun hasanah untuk meningkatkan kesejahteraan kondisi ekonomi islam indonesia.

Dari penerapan *good corporate governance*, perbankan syariah berharap akan dapat meningkatkan nilai tambah untuk semua pihak yang mempunyai kepentingan (*stakeholders*) dengan melalui tujuan berikut:

1) Perbankan syariah berharap dari penerapan GCG ini dapat meningkatkan nilai efisiensi, efektifitas dan kesinambungan. Dari inilah akan membuat para pemegaang saham, pegawai dan *stakeholders* lainnya merasakan kesejahteraan.
2) Legitimasi manajemen operasional akan meningkat dan akan dikelola dengan terbuka, adil dan dapat dipertanggungjawabkan.
3) Memberi dan mengakui hak dan kewajiban *stakeholders*.
4) Biaya modal yang dikeluarkan menurun, nilai perusahaan atau perbankan syariah meningkat dari biaya modal yang dihasilkan lebih rendah.

Perbankan syariah dalam penerapan *good corporate governance* mempunyai harapan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat indonesia kepada bank syariah dan meningkatkan pertumbuhan *market share industri* perbankan syariah.

Dalam pembentukan *good corporate governance* diperlukan antara lain:[29]

1. Sistem Pengendalian Internal

   Pada umumnya kegiatan pada perbankan adalah kegiatan berhubungan dengan uang baik untuk penghimpunan dan penyaluran dana, kegiatan tersebut memerlukan dana yang sangat besar dan akan mengakibatkan terjadinya sebuah resiko dan dapat merugikan pihak bank. Untuk mengatasi masalah tersebut dibutuhkannya pengendalian

[29] Suryanto, Achmad, Dhea Siviatya Pratiwi, and Joy Jessica Loranty. *"Penerapan Good Corporate Governance (Gcg) Pada Perbankan Syariah." Implementasi Good Corporate Governance Pada Pondok Pesantren Sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing* 8.1 (2017): 10-13.

pada sistem internal. Pengendalian internal dibutuhkan untuk menilai sebuah resiko, mendeteksi adanya masalah dalam manajemen sebuah bank syariah serta mengatasi kelemahan yang terjadi di internal.

Dalam melaksanakan tugas pengendalian harus dilakukan secara independen, artinya pelaksanakan tugasnya diukur dan dinilai secara obyektif bebas dari kepentingan pihak manapun. Pelaksanaan tugas ini dilaukan oleh auditor internal karena melakukan pengendalan pada kegiatan internal bank. Unsur SPIN yang harus di kenalika adalah aspek organisasi, sumber daya insani, sistem manajemen dan produser. Auditor internal antara lainnya adalah:

a. Pengawasan data, pada bagian ini memeriksa seluruh transaksi yang dilakukan oleh semua nasabah bank sebagai contohnya memberikan peringatan tentang kesalahan pembukuan.
b. Auditor Wilayah dan Instruktur Pengawasan. Pada bagian ini diberi tugas untuk melakukan pengawasan di operasional dan keuangan.

2. Transparansi Bank

Dalam kegiatan operasional bank syariah dilakukan secara transparansi agar bagi para pemegang saham tetap menanamkan sahamnya dan tidak menjualnya sahamnya dan untuk para debitor agar tetap menyimpan dana pada bank. Transparansi bank juga dapat mempermudah dewan direksi untuk memantau kinerja para pegawai dan bagi auditor eksternal mempunyai tugas untuk mempersiapkan laporan yang membahas usaha bank, untuk pengawas bertugas untuk memberikan saran dan koreksi tentang kegiatan kinerja para pegawai.

Penerapan transparansi manajemen ada bank akan lebih mudah didapat apabila pada pihak bank bersedia menyediakan informasi yang akurat, sesuai dan tepat waktu. Transparansi pada bank adalah salah satu faktor penting untuk menjaga efektivitas pengawasan dalam kegiatan operasional bank mencakup keseluruhan manajemen bank.

3. Pemurnian dan Audit Syariah

Tanggung jawab utama bank syariah adalah menciptakan

kepercayaan bagi para deposan, serta meyakinkan bahwa operasionalnya telah sesuai dengan ketentuan syariah. Untuk menjaga selalu kemurnian manajemen operasional bank sesuai dengan syariah, maka ada dua langkah yang akan dilakukan, yaitu memastikan bahwa produk bank syariah sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh dewan pengawas syariah dan juga memberikan jaminan bahwa semua terhadap transaksi yang dilakukan oleh bank syariah sesuai dengan ketentuan dewan pengawas syariah.

4. Audit Eksternal

Pihak auditor mempunyai peran yaitu sebagai yang memastikan laporan keurangan yang sudah disajikan dengan standar laporan keuangan dan laporan yang disajikan sesuai dengan kondisi bank sebenarnya. Auditor eksternal juga harus meninjau bahwa profit yang didapat bukan dari usaha yang tidak menerapkan prinsip syariah. Para auditor eksternal juga harus paham tentang bank syariah. Auditor internal dan auditor eksternal saling berkaitan, jika pada auditor internal dalam keadaan yang lemah maka auditor eksternal akan susah untuk menjalankan tugasnya.[30]

7. Peraturan dan pedoman GCG yang berlaku di Indonesia

Tata kelola yang baik disebut juga dengan istilah *Good Corporate Governance* (GCG). *Good Corporate Governance* (GCG) adalah penerapan prinsip-prinsip yang digunakan oleh para pihak yang ada di perusahaan untuk mencapai tujuan dan meningkatkan keberhasilan suatu perusahaan yang berlandaskan peraturan perundang-undangan. Berkaitan dengan prinsip GCG terdapat UU No. 21 Tahun 2008 pada pasal 34 yang menyebutkan bahwa bahwa bank syariah harus melakukam tata kelola yang baik dengan menerapakan prinsip akuntabilitas, profesionalitas, transparansi, pertanggungjawaban dan kewajaran dalam menjalankan usahanya.[31]

---

[30] Suryanto, Achmad, Dhea Siviatya Pratiwi, and Joy Jessica Loranty. "Penerapan Good Corporate Governance (Gcg) Pada Perbankan Syariah." *Implementasi Good Corporate Governance Pada Pondok Pesantren Sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing* 8.1 (2017): 10-13.

Good Corporate Governance atau disingkat GCG merupakan sebuah sistem yang didesain untuk meningkatkan performa dari bank, melindungi kepentingan dari jajaran pengelola serta meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi dan nilai etika moral yang berlaku. Oleh karenanya, untuk membangun kepercayaan dari masyarakat kepada bank dan terjaminnya kepatuhan kepada prinsip syariah maka perlu diberlakukan GCG sebagai syarat untuk mengembangkan bank ke arah yang sehat dan lebih baik.[32]

Upaya untuk menerapkan GCG secara efektif pada bank syariah dilakukan Bank Indonesia dengan mengeluarkan peraturan bank Indonesia nomor 11/33/PBI/2009 yang kemudian dilengkapi dengan (SEBI) surat edaran bank Indonesia tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* di Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah. Semenjak dikeluarkannya peraturan tersebut setiap bank syariah diwajibkan untuk menerapkan *Good Corporate Governance* serta melaksanakan self assessment. Setelah melaksanakan hal tersebut kemudian membuat laporan tentang penerapan atas *Good Corporate Governance* dalam laporan setiap tahunnya.

Pengawasan dari OJK terhadap Perbankan Syariah dalam memperkuat GCG sangatlah penting, di mana saat ini perbankan syariah masih kalah saing dengan perbankan konvensional, dengan memperkuat GCG dipadukan dengan prinsip syariah itu akan membuat perbankan syariah menjadi lebih menarik meningkatkan daya saing tersendiri. Dengan ditetapkannya UU nomor 21 tahun 2011 yang menjadi dasar hukum OJK yang melegitimasi OJK sebagai lembaga yang independen yang memiliki tugas, fungsi dan regulator. Selain hal tersebut OJK juga memiliki peran sebagai pengawas, pemeriksa dan penyidik sebagaimana diatur dalam UU.[33]

Penerapan Good Corporate Governance (GCG), sistem pengendalian

---

[31] Undang Undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, Pasal 34 Ayat (1).

[32] Moh. Wahyudin Zarkasyi (2008). *Good Corporate Governance Pada Perusahaan Badan Usaha Manufaktur, Perbankan Dan Jasa Keungan Lainnya* (Bandung: Alfabeta), hlm. 35

[33] Zikry, F. (2022). *Pengaturan Dan Pengawasan Perbankan Syariah Oleh OJK Dalam Rangka Memperkuat Good Corporate Governance (GCG*). Al-Mabsut: Jurnal Studi Islam Dan Sosial , 16 (1). Hal 62.

internal, serta kompetensi sumber daya insani (SDI) terhadap kualitas pelaporan keuangan perusahaan. Salah satu aspek yang menarik untuk dikaji lebih dalam adalah kaitan antara GCG dengan pengendalian internal, serta peran SDI dalam memperkuat kedua elemen tersebut.

Pertama, penerapan GCG yang solid secara umum bertujuan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan dalam pengelolaan perusahaan. Secara spesifik, GCG menuntut adanya mekanisme pengendalian internal yang kuat sebagai bagian integral dari tata kelola perusahaan. Pengendalian internal ini merupakan sistem proses dan prosedur yang dirancang untuk memastikan tercapainya efisiensi operasional, keandalan laporan keuangan, serta kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, GCG dan pengendalian internal saling terkait secara erat; keberhasilan penerapan GCG sangat bergantung pada efektivitas sistem pengendalian internal yang diimplementasikan. GCG memberikan kerangka kerja yang mendukung penerapan kebijakan pengendalian internal, sementara pengendalian internal menjadi perangkat operasional yang merealisasikan prinsip-prinsip GCG secara praktis dan efektif.

Selanjutnya, kompetensi SDI juga menjadi aspek penting dalam mendukung keberhasilan penerapan GCG dan sistem pengendalian internal. SDI yang memiliki kompetensi tinggi mampu memahami tata kelola yang berlaku, serta mampu menjalankan prosedur pengendalian internal dengan baik. Mereka juga memiliki peran kritis dalam menjaga integritas dan akuntabilitas perusahaan, sehingga kualitas pelaporan keuangan dapat tercapai secara maksimal. SDI yang kompeten akan mampu melakukan evaluasi dan pengawasan internal yang efektif, serta mencegah terjadinya fraud atau kesalahan laporan. peran sumber daya insani (SDI) sebagai pendukung utama dalam keberhasilan kedua elemen tersebut juga sangat krusial. Kompetensi SDI mencakup kemampuan, pengetahuan, dan sikap profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam konteks penerapan GCG, SDI yang kompeten mampu menginternalisasi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, serta melaksanakan mekanisme pengendalian internal secara efektif dan efisien. Hal ini secara tidak langsung

akan meningkatkan kualitas pengelolaan risiko, memastikan akurasi laporan keuangan, dan memperkuat kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.[34]

Dalam konteks penelitian ini, penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) tidak hanya dipahami sebagai seperangkat prinsip normatif, tetapi sebagai praktik nyata yang dijalankan melalui peran sumber daya insani dan sistem pengendalian internal. Sumber daya insani memiliki posisi strategis dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG karena kualitas kompetensi, integritas, dan pemahaman SDI akan menentukan sejauh mana nilai transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, dan kewajaran dapat diwujudkan dalam kegiatan operasional perbankan. Selain itu, sistem pengendalian internal berfungsi sebagai instrumen pengawasan yang memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional berjalan sesuai dengan ketentuan, prosedur, serta regulasi yang berlaku. Dengan demikian, keberhasilan penerapan GCG sangat bergantung pada sinergi antara kualitas sumber daya insani dan efektivitas sistem pengendalian internal dalam mengawal pelaksanaan tata kelola perusahaan secara konsisten.

B. Kinerja Perbankan

Kinerja perbankan dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil yang diperoleh bank dalam menjalankan kegiatan operasionalnya selama periode tertentu. Kinerja ini mencerminkan kemampuan bank dalam mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Dalam konteks ini, kinerja perbankan tidak hanya dilihat dari besarnya laba yang dihasilkan, tetapi juga dari kemampuan bank dalam menjaga keberlanjutan usaha dan stabilitas operasionalnya.[35] Demikian juga halnya dengan kinerja perbankan dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai suatu bank dengan mengelola sumber daya yang ada dalam bank seefektif mungkin dan seefisien mungkin

---

[34] AKBAR, A. (2025). *Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance, Sistem Pengendalian Internal Dan Kompetensi Sdm Terhadap Kualitas Pelaporan Keuangan Dimoderasi Variabel Profesionalisme* (Survei Pada Bank Perkreditan Rakyat Yang Berada Diwilayah Jakarta & Tangerang) (Doctoral dissertation, Universitas Mercu Buana Jakarta). Hal 24-28.

[35] Muttakin, M.B., & Khan, A. (2016). *Corporate Governance and bank performance: Empirical evidence from Bangladesh.* Hal. 63-64.

guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan manajemen. Penilaian kinerja perbankan menjadi sangat penting dilakukan karena operasi perbankan sangat peka terhadap maju mundurnya perekonomian suatu negara.

Kinerja perbankan memiliki keterkaitan yang erat dengan tingkat kesehatan bank. Bank yang memiliki kinerja yang baik umumnya mampu memenuhi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang, menjaga likuiditas, serta mengelola risiko kredit dan operasional secara optimal. Oleh karena itu, kinerja perbankan sering dijadikan sebagai indikator utama dalam penilaian kesehatan bank oleh otoritas pengawas. Penilaian kesehatan bank dilakukan untuk memastikan bahwa bank berada dalam kondisi yang stabil dan mampu menjalankan kegiatan operasionalnya secara berkelanjutan. Kinerja yang stabil mencerminkan bahwa bank mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dan kebijakan regulasi. Sebaliknya, kinerja yang menurun dapat menjadi sinyal adanya permasalahan internal, seperti lemahnya pengelolaan risiko, rendahnya efisiensi operasional, atau kurang optimalnya sistem pengawasan internal.[36]

Kinerja perbankan dapat dinilai dengan pendekatan analisa rasio keuangan. Tingkat kesehatan bank diatur oleh Bank Indonesia dalam Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 6/23/DPNP 31 Mei 2004 kepada semua bank umum yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional perihal sistem penilaian tingkat kesehatan bank umum dan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 tanggal 12 April 2004 tentang sistem penilaian tingkat kesehatan bank umum, bank wajib melakukan penilaian tingkat kesehatan bank secara triwulan untuk posisi bulan Maret, Juni, September, dan Desember.

Pengukuran kinerja perbankan umumnya dilakukan melalui analisis rasio keuangan yang mencerminkan berbagai aspek operasional dan keuangan bank. Rasio keuangan digunakan karena mampu memberikan gambaran objektif mengenai kondisi dan kinerja bank dalam periode tertentu. Beberapa rasio yang umum digunakan antara lain *Return on Assets* (ROA), *Return on*

[36] Handajani, L. dkk. (2024). *Do corporate governance and bank-spesipic factors affect bank performance ?* (JRAK/Universitas Muhammadiyah Malang repository). Hal. 223-227.

Equity (ROE), *Net Interest Margin* (NIM), serta rasio efisiensi operasional. ROA digunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam menghasilkan laba dari aset yang dimiliki. Semakin tinggi ROA, semakin efektif bank dalam mengelola asetnya. ROE mencerminkan tingkat pengembalian yang diperoleh pemegang saham atas modal yang ditanamkan. Sementara itu, NIM digunakan untuk menilai kemampuan bank dalam menghasilkan pendapatan bunga bersih dari aktivitas intermediasi.[37]

Apabila diperlukan Bank Indonesia meminta hasil penilaian tingkat kesehatan bank tersebut secara berkala dan sewaktu-waktu untuk posisi penilaian tersebut terutama untuk menguji ketepatan dan kecukupan hasil analisis bank. Penilaian tingkat kesehatan bank dimaksud diselesaikan selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah posisi penilaian atau dalam jangka waktu yang ditetapkan oleh pengawas bank terkait. Penilaian tingkat kesehatan bank mencakup penilaian terhadap factor-faktor permodalan, kualitas asset, manajemen, rentabilitas, likuiditas, sensitivitas terhadap resiko pasar.[38]

Kasmir (2002) menjelaskan bahwa kinerja bank merupakan ukuran keberhasilan bagi direksi bank tersebut sehingga apabila kinerja ini buruk bukan tidak mungkin para direksi ini akan diganti.[39] Sedangkan menurut Y. Sri Susilo, dkk. (1999), Kinerja suatu bank dapat diartikan kemampuan suatu bank untuk melakukan kegiatan operasional perbankan secara normal dan mampu memnuhi semua kewajiban dengan baik dengan cara-cara yang sesuai dengan peraturan perbankan yang berlaku. Y. Sri Susilo, dkk. (1999) menambahkan kinerja suatu bank merupakan bagian dari kesehatan bank untuk melaksanakan seluruh kegiatan usaha perbankan.[40]

Sedangkan pengukuran kinerja adalah suatu tingakatan keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang

---

[37] Zaenal, A. (2022). *Determining Financial Performance: The role of GCG, CAR, NIM, NPL (Econeurasia)*. Hal. 58-59.

[38] Rojali, Ahmad. *"Analisis pengaruh penerapan Good Corporate Governance terhadap kinerja Perbankan Syariah di Kota Medan."* Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan Juripol 4.1 (2021). 278.

[39] Kasmir. (2002). *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. Hal 381.

[40] Susilo, Y. Sri, dkk. (1999). Bank & Lembaga Keuangan Lain. Jakarta: Salemba Empat

telah ditetapkan. Kinerja itu sendiri dapat dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik tampilan perusahaan yang berupa kegiatan operasional, struktur organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi dapat disimpulkan pengukuran kinerja bank merupakan pengukuran atas aktifitas atau tugas yang berhubungan dengan kegiatan operasional perbankan yang telah dilakukan secara periodik berdasarkan standar pengukuran kinerja yang berlaku untuk perbankan. Hasil dari pengukuran kinerja tersebut dapat digunakan sebagai alat penentu kebijakan dan strategi perbankan untuk kedepannya.[41]

Kinerja perbankan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi struktur permodalan, kualitas aset, efisiensi operasional, serta kualitas manajemen. Struktur permodalan yang kuat memungkinkan bank untuk menyerap risiko dan menjaga stabilitas keuangan. Kualitas aset yang baik mencerminkan rendahnya tingkat kredit bermasalah, sehingga mendukung kinerja yang lebih stabil. Efisiensi operasional juga menjadi faktor penting dalam menentukan kinerja perbankan. Bank yang mampu mengelola biaya operasional secara efisien akan memiliki ruang yang lebih besar untuk meningkatkan profitabilitas. Selain itu, kualitas manajemen dan pengambilan keputusan strategis sangat berpengaruh terhadap keberhasilan bank dalam mencapai kinerja yang optimal.

Di sisi lain, faktor eksternal seperti kondisi ekonomi makro, tingkat suku bunga, kebijakan regulator, serta tingkat persaingan industri juga turut memengaruhi kinerja perbankan. Perubahan kondisi ekonomi dapat berdampak langsung terhadap kemampuan nasabah dalam memenuhi kewajiban, sehingga berpengaruh terhadap kualitas aset dan profitabilitas bank.[42]

---

[41] SARI, P. K. P. (2021). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bank Syariah Indonesia: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja Dan Perubahan Organisasi (Literature Review Manajemen)*. *JURNAL MANAJEMEN*, *2*(2). Hal 691.

[42] Fitrianingsih, D. (2024). *Good corporate governance improves banking financial*

Dalam konteks perbankan syariah, kinerja tidak hanya diukur dari aspek profitabilitas, tetapi juga dari kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah. Bank syariah dituntut untuk menjalankan kegiatan operasionalnya sesuai dengan nilai-nilai syariah, seperti keadilan, transparansi, dan amanah. Oleh karena itu, penilaian kinerja bank syariah memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan dengan perbankan konvensional. Kinerja perbankan syariah mencerminkan kemampuan bank dalam mengintegrasikan tujuan bisnis dengan prinsip-prinsip syariah. Keberhasilan bank syariah tidak hanya diukur dari pencapaian laba, tetapi juga dari sejauh mana bank mampu menjaga kepercayaan nasabah dan memenuhi tanggung jawab sosialnya. Dengan demikian, kinerja perbankan syariah mencerminkan keseimbangan antara aspek finansial dan aspek etika.[43]

Tata kelola perusahaan yang baik berfungsi sebagai kerangka pengendalian yang mengarahkan pengambilan keputusan, pengelolaan risiko, serta pengawasan terhadap seluruh aktivitas operasional bank. Dalam konteks perbankan, kualitas kinerja sering kali mencerminkan sejauh mana prinsip-prinsip tata kelola perusahaan diterapkan secara konsisten. Bank dengan sistem GCG yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih stabil, efisien, dan berkelanjutan dibandingkan bank dengan tata kelola yang lemah. Karena itu kinerja perbankan dapat diposisikan sebagai output dari efektivitas penerapan *good corporate governance* dalam kegiatan operasional bank.

Penilaian kinerja perbankan pada tingkat kantor cabang memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan penilaian kinerja pada tingkat kantor pusat. Pada level cabang, kinerja perusahaan lebih relevan diukur melalui indikator operasional yang mencerminkan efektivitas pelaksanaan tugas harian, seperti pencapaian target pembiayaan, kualitas pelayanan kepada nasabah, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur, serta efisiensi proses kerja. Indikator-indikator tersebut sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya insani dan sistem pengendalian internal yang

---

performance (studi pada Bank di IDX). (IJAFIBS / repository jurnal lokal). Hal. 976-977.

[43] Ilmang Suro, Lulu. (2024). *Systematic Literature Review (SLR): Determinant of Islamic Bank Performance (IBP).* (Jurmal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi: Universitas Mataram. 2 (5). Hal. 531-532.

berjalan di lingkungan cabang. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, kinerja perbankan dipahami sebagai capaian operasional yang mencerminkan kemampuan kantor cabang dalam mengelola sumber daya secara efektif dan bertanggung jawab sesuai dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

C. Hubungan Kinerja Perbankan dengan GCG

Good Corporate Governance diposisikan sebagai sistem tata kelola yang mengatur hubungan antara manajemen, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya dalam sektor perbankan. Penerapan prinsip-prinsip GCG, seperti transparansi dan akuntabilitas, dikaitkan dengan mekanisme pengawasan internal yang bertujuan untuk memastikan kegiatan operasional bank berjalan sesuai dengan regulasi serta standar manajemen yang berlaku. Tata kelola yang baik berfungsi sebagai alat pengendalian untuk membatasi perilaku oportunistik manajemen dalam pengelolaan sumber daya perbankan. Hubungan antara GCG dan kinerja perbankan melalui peran tata kelola perusahaan dalam memperbaiki proses pengambilan keputusan, meningkatkan disiplin manajerial, serta memperkuat sistem pengawasan terhadap aktivitas operasional. Mekanisme GCG memengaruhi bagaimana bank mengelola risiko dan menjalankan fungsi intermediasi keuangan.[44]

Struktur pengawasan internal dalam perbankan mencerminkan penerapan tata kelola perusahaan yang melibatkan peran komisaris independen dan komite audit. Keberadaan struktur tersebut berfungsi sebagai alat kontrol terhadap kebijakan manajemen serta sebagai sarana untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan bank. Mekanisme pengawasan ini menjadi bagian dari sistem tata kelola yang mengarahkan aktivitas perusahaan. keterkaitan antara tata kelola perusahaan dengan kinerja perbankan melalui pengaruh sistem pengawasan terhadap kualitas pengendalian internal dan manajemen resiko yang memengaruhi proses operasional bank yang tercermin dalam pencapaian kinerja keuangan.[45]

---

[44] Alfarizi, F.S., dkk. (2024*). Pengaruh Good Corporate Governance (GCG) terhadap kinerja keuangan Perbankan di Indonesia (Studi empiris pada perusahaan perbankan yang terdaftar di BEI tahun 2017-2021)*. Journal on Education, 6(3). Hal. 16619-16627.

Pengelolaan perusahaan perbankan dilakukan melalui seperangkat aturan dan prinsip tata kelola yang menekankan kejelasan tanggung jawab serta keterbukaan informasi. Prinsip-prinsip tersebut menjadi pedoman dalam mengatur hubungan antara manajemen dan pemilik perusahaan, khususnya dalam penetapan kebijakan keuangan. Tata kelola perusahaan berfungsi sebagai kerangka pengendalian dalam aktivitas perbankan.[46]

Sistem pengawasan dan pengendalian perusahaan menjadi bagian penting dalam pengelolaan perbankan. Peran dewan komisaris dan manajemen ditempatkan dalam struktur tata kelola yang mengatur proses pengambilan keputusan serta pengawasan terhadap aktivitas perusahaan. Struktur tersebut dirancang untuk menjaga keterbukaan dan pertanggungjawaban dalam pengelolaan bank. Kinerja perbankan dipahami sebagai hasil dari aktivitas operasional yang tercermin dalam capaian keuangan dan efisiensi pengelolaan sumber daya. Keterkaitan antara tata kelola perusahaan dan kinerja perbankan melalui mekanisme pengawasan yang membentuk disiplin manajerial.[47]

Terdapat hubungan yang kuat antara penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang baik dan kinerja perbankan, termasuk profitabilitas, risiko, dan kepercayaan pemegang saham. Berikut penjelasan lebih rinci mengenai hubungan ini:

1. Profitabilitas: Penerapan GCG yang baik dapat berdampak positif terhadap profitabilitas perbankan. Prinsip-prinsip GCG yang mencakup transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi operasional dapat membantu perbankan untuk mengurangi biaya yang tidak perlu dan meningkatkan efisiensi. Selain itu, ketika perbankan menjalankan praktik bisnis yang etis dan profesional, hal ini dapat meningkatkan reputasi mereka di mata

---

[45] Fitrianingsih, D. (2024). *Good corporate governance improves banking financial performance (studi pada Bank di IDX)*. (IJAFIBS / repository jurnal lokal). Hal. 976-977.

[46] Ramadeni, F. & Dewi, A. S. (2023). *Pengaruh good corporate governance dan laverage terhaadap kinerja keuangan pada perusahaan perbankan yang terdaftar di BEI*. Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan. 3(3). Hal. 410-424.

[47] Hasibuan, D. H., & Sushanty, L. (2018). *Pengaruh good corporate governance terhadap kinerja perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada Periode 2013-2014*. Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan, 6(1). Hal. 23-32.

pelanggan dan investor. Sebagai hasilnya, perbankan yang menerapkan GCG yang baik cenderung lebih menarik bagi nasabah dan investor, yang pada akhirnya dapat berdampak positif pada profitabilitas mereka.

2. Risiko: Penerapan GCG yang baik juga dapat membantu mengelola risiko dengan lebih efektif. Prinsip-prinsip GCG yang mencakup manajemen risiko yang baik, pengungkapan informasi yang tepat, dan pengawasan yang kuat dapat membantu perbankan mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko dengan lebih baik. Ini akan mengurangi kemungkinan terjadinya kerugian yang besar dan membantu menjaga stabilitas keuangan perbankan.

3. Kepercayaan Pemegang Saham: GCG yang baik menciptakan kepercayaan di antara pemegang saham. Penerapan prinsip-prinsip GCG menciptakan tata kelola perusahaan yang kuat dan transparan, yang menghasilkan kepercayaan pemegang saham terhadap manajemen dan pengambilan keputusan perbankan. Ini akan mengakibatkan pemegang saham lebih percaya diri dalam menginvestasikan dana mereka dalam perbankan dan mendukung pertumbuhan bisnis perbankan.

Dalam keseluruhan, penerapan GCG yang baik di perbankan tidak hanya menciptakan lingkungan bisnis yang lebih etis dan profesional, tetapi juga berdampak positif pada kinerja perbankan secara keseluruhan. Profitabilitas meningkat, risiko dikendalikan dengan lebih baik, dan kepercayaan pemegang saham ditingkatkan. Oleh karena itu, perbankan yang serius menerapkan prinsip-prinsip GCG cenderung mencapai hasil kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang.[48]

Hubungan antara penerapan Good Corporate Governance dan kinerja perbankan dalam penelitian ini dipahami melalui peran strategis sumber daya insani dan sistem pengendalian internal sebagai penghubung utama. Penerapan prinsip-prinsip GCG akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan apabila didukung oleh SDI yang kompeten dan memahami

[48] Sari, Hanifa Aulia, et al. (2024). *"Evaluasi Kinerja Perbankan Dalam Menerapkan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance."Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1.12. 936-937.

tanggung jawabnya dalam menjalankan tata kelola perusahaan. Di sisi lain, sistem pengendalian internal yang efektif berfungsi untuk mengawasi, mengendalikan, dan mengevaluasi pelaksanaan operasional agar selaras dengan prinsip GCG. Dengan demikian, penerapan GCG melalui penguatan SDI dan sistem pengendalian internal diharapkan mampu menciptakan disiplin kerja, meningkatkan kepatuhan terhadap prosedur, serta mendorong pencapaian kinerja perusahaan yang lebih optimal pada tingkat kantor cabang.

D. Kajian Terdahulu

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

NO.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Hasil Temuan
1.	Sri Wahyuni (2023)	*Good Corporate Governance* dan Penerapannya di Perbankan Syariah.	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa ketika diterapkan pada BSI Adam Malik, *Good Corporate Governance* memiliki unsur-unsur transparansi, akuntabilitas, dan pertanggungjawaban.
2.	Devi Rizki Zahrawani (2021)	Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Lembaga Bank Syariah.	Selama kurun waktu tahun 2017-2019, PT. BPRS Cental Syariah Utama belum dapat menerapkan *good corporate governance* (GCG) dengan baik dan konsisten. Serta penerapan *good corporate governance* (GCG) yang tidak

			dijalankan secara konsisiten memberikan dampak terhadap kinerja keuangan bank.
3.	Inngamul Wafi (2020)	Peranan *Good Corporate Governance* dalam Perbankan Syariah.	konsep *Good Corporate Governance* (GCG) sejalan dengan prinsip syariat yang merupakan konsekwensi dari perbankan syariah seperti transparansi, independeni, akuntabilitas dan responsibilitas.
4.	Nabila Khairina (2023)	Implementasi *Good Corporate Governance* Pada Bank Syariah	Bank Syariah telah berhasil menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG). Berlandaskan empat prinsip GCG, yaitu akuntabilitas, tanggung jawab, keadilan, dan transparansi, yang selaras dengan peraturan perundang-undangan yang ditetapkan Bank Indonesia.
5.	Ahmad Rojali (2021)	Analisis pengaruh penerapan *Good Corporate Governance* terhadap kinerja Perbankan Syariah	Good corporate governance (GCG) adalah salah satu pilar dari sistem ekonomi pasar. Ia berkaitan erat dengan kepercayaan baik terhadap

		di Kota Medan.	perusahaan yang melaksanakannya maupun terhadap iklim usaha di suatu negara. Penerapan GCG mendorong terciptanya persaingan yang sehat dan iklim usaha yang kondusif. Tata kelola dalam struktur perusahaan islam adalah dilakukan sedemikian rupa sehingga masing-masing orang yang terkait dengan bank yang sebenarnya pemegang saham ke bank, yang menyiratkan bahwa keberhasilan bank berarti keberhasilan pemegang saham. Penilaian kinerja bank syariah di kota medan sangat penting untuk setiap *stakeholders* bank syariah yaitu manajemen bank, nasabah, mitra bisnis dan pemerintah di dalam pasar keuangan yang kompetitif.
6.	Aditya Akbar (2025)	Pengaruh Penerapan *Good Corporate*	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Good Corporate Governance*

		Governance, Sistem Pengendalian Internal Dan Kompetensi Sdm Terhadap Kualitas Pelaporan Keuangan Dimoderasi Variabel Profesionalisme (Survei Pada Bank Perkreditan Rakyat Yang Berada Diwilayah Jakarta & Tangerang).	berpengaruh terhadap Kualitas Laporan Keuangan, Sistem Pengendalian Intern tidak berpengaruh terhadap Kualitas Laporan Keuangan, Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kualitas Laporan Keuangan, Profesionalisme memoderasi hubungan *Good Corporate Governance* dengan Kualitas Laporan Keuangan (Quasi Moderation), Profesionalisme memoderasi hubungan Sistem Pengendalian Intern dengan Kualitas Laporan Keuangan (Moderasi Murni), dan Profesionalisme memoderasi hubungan Sistem Pengendalian Intern dengan Kualitas Laporan Keuangan (Moderasi Murni), dan Profesionalisme memoderasi hubungan Sistem Pengendalian

			Internal dengan Kualitas Laporan Keuangan (Moderasi Murni).
7.	Faris Salman Alfarizi (2024)	Pengaruh *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Kinerja Keuangan Perbankan di Indonesia (Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di BEI tahun 2017-2021)	Dewan Direksi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perbankan (ROA). Penambahan jumlah anggota Dewan Direksi dinilai mampu memperluas jejaring dengan pihak eksternal, sehingga meningkatkan peluang bank dalam menghimpun serta menyalurkan dana yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan laba perusahaan. Secara simultan, indikator GCG yang terdiri dari Dewan Komisaris, Dewan Direksi, dan Komite Audit berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perbankan dengan kontribusi sebesar 22,2%. Rendahnya nilai pengaruh tersebut mengindikasikan adanya variabel atau proksi GCG lainnya yang belum

			tercakup dalam penelitian ini, seperti Komite Manajemen Risiko atau kepemilikan institusional, yang diduga memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja keuangan.
8.	David HM Hasibuan dan Lisa Sushanty (2018)	Pengaruh *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Pada Periode 2013 – 2014	Secara simultan (bersama-sama), variabel GCG yang terdiri dari Dewan Komisaris, Komisaris Independen, dan Komite Audit tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan perbankan. Hal ini menunjukkan bahwa sinergi antar elemen tata kelola tersebut belum mampu memberikan dampak kolektif terhadap profitabilitas jangka pendek perusahaan. Ukuran atau jumlah anggota Komite Audit tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kondisi ini diduga terjadi karena pembentukan Komite Audit pada perusahaan sampel cenderung hanya

			sebatas pemenuhan regulasi, dan tidak menjamin efektivitas pengawasan dalam proses pelaporan keuangan yang berdampak langsung pada peningkatan laba bersih.

Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan tersebut, penelitian ini memfokuskan pada penerapan prinsip GCG dari sisi SDI dan sistem pengendalian internal dalam konteks operasional di PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok, memiliki peran penting dalam mendukung kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan pada bagaimana penerapan prinsip-prinsip darri GCG tersebut dijalankan dalam praktik operasional di PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok. Pendakatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai penerapan GCG terhadap kinerja perusahaan berdasarkan pengalaman dan pandangan informan.

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian studi lapangan dengan metode pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif deskriptif adalah Data yang diperoleh (berupa kata-kata, gambar, Perilaku) tidak dituangkan dalam bentuk bilangan atau Angka statistik, melainkan tetap dalam bentuk Kualitatif yang memiliki arti lebih kaya dari sekadar angka atau frekuensi.[49] Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat secara statistik, melainkan untuk memahami dan mendeskripsikan dampak penerapan GCG berdasarkan pengalaman dan pandangan informan.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok, yang terletak di Kelurahan Pasar Pandan Air Mati, Kecamatan Tanjung Harapan, Kota Solok, lokasi tersebut memiliki karakteristik dan permasalahan yang ingin penulis teliti. Waktu penelitian ini dimulai sejak November 2024 sampai dengan selesai.

3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data terdiri dari dua jenis yaitu primer dan sekunder:

1. Sumber Data Primer

   Data primer adalah sumber informasi utama yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dalam proses penelitian. Data ini diperoleh dari sumber asli, yaitu responden atau informan yang terkait dengan variabel penelitian. Data primer dapat berupa hasil observasi, wawancara, atau pengumpulan data melalui angket. Contoh pengumpulan data primer meliputi wawancara dengan subjek penelitian, observasi langsung di lapangan, dan penggunaan kuesioner

[49] Umar Sidiq and Miftachul Choiri, (2019). *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan,* (Ponorogo: Nata Karya).

yang disebarkan kepada responden. Data primer diperoleh secara langsung dari sumber pertama, baik individu maupun kelompok. Peneliti menggunakan berbagai metode untuk mengumpulkan data primer, seperti wawancara, observasi, dan survei. Wawancara adalah metode yang umum digunakan untuk mengumpulkan data primer, di mana peneliti mengajukan pertanyaan langsung kepada responden dan mencatat atau merekam jawaban mereka. Observasi juga merupakan metode yang efektif, di mana peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas atau kejadian tertentu yang terkait dengan variabel penelitian.[50] Yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah *Sub Branch Head* yang ada di PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok.

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara. Artinya, data ini tidak dikumpulkan langsung oleh peneliti melainkan dari sumber yang telah ada sebelumnya, seperti dokumen, literatur, atau data yang dikumpulkan oleh pihak lain. Contoh sumber data sekunder meliputi buku, jurnal akademis, artikel, laporan keuangan, dan data sensus yang dikumpulkan oleh pemerintah. Data sekunder dapat diperoleh dari berbagai sumber, termasuk dokumen, publikasipemerintah, analisis industri oleh media, situs web, dan internet. Peneliti menggunakan metode dokumentasi untuk mengumpulkan data sekunder, seperti mencari dan menganalisis dokumen-dokumen yang relevan dengan topik penelitian. Selain itu, peneliti juga dapat menggunakan referensi buku, jurnal, dan internet untuk mendapatkan data sekunder yang diperlukan.[51] Yang menjadi sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah mencari informasi terkait dokumentasi, literatur, buku, jurnal di internet yang terkait dengan penelitian ini, seperti di google scholar,

[50] Sulung, U., & Muspawi, M. (2024*). Memahami sumber data penelitian: Primer, sekunder, dan tersier.*Edu Research, 5(3). Hal 112-113.

[51] Sulung, U., & Muspawi, M. (2024). Memahami sumber data penelitian: Primer, sekunder, dan tersier. Edu Research, 5(3). Hal 113.

SINTA, OJS, neliti, dan lainnya.

4. Informan Peneliti

a. Informan kunci merupakan mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian. Informan kunci dalam penelitian ini adalah *Sub Branch Head* PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok.

B. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan metode sebagai berikut:

a. Observasi, adalah adanya perilaku yang tampak dan adanya tujuan yang Ingin dicapai. Maka dari itu, penulis melakukan observasi dan pengamatan Secara langsung di lapangan.
b. Wawancara, merupakan interaksi antara dua orang atau lebih yaitu narasumber dan pewawancara dengan tujuan untuk mendapatkan data. Dalam penelitian ini peneliti akan mewawancarai *Sub Branch Head* PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok.
c. Dokumentasi, adalah pengumpulan, pemilihan, pengolahan, dan penyimpanan informasi dalam bidang pengetahuan. Selain itu, dokumentasi juga artinya pengumpulan bukti dan keterangan (seperti gambar, kutipan, guntingan koran, dan lainnya).

C. Metode Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data Kualitatif. Analisis kualitatif adalah proses mencari data menyusun secara Sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan Bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan dapat Diinformasikan kepada orang lain. Teknik analisis data dalam kasus ini Menggunakan analisis data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Milles & Huberman.

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tahap awal penelitian, dimana informasi penting dikumpulkan melalui metode seperti wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam penelitian ini dikumpulkan dengan mewawancarai informan kunci, informan utama dan informan pendukung.

2. Reduksi data

Reduksi data adalah proses menyederhanakan, mengabstraksi, dan mengubah data mentah menjadi data yang lebih terstruktur. Proses ini melibatkan peringkasan, pengkodean, identifikasi tema, dan pengelompokan data ke dalam pola yang lebih luas. Dalam penelitian ini, setelah mengumpulkan wawancara dan dokumentasi data yang relevan harus disaring.

3. Penyajian Data

Penyajian data adalah mengumpulkan sejumlah informasi untuk menarik kesimpulan. Format penyajiannya dapat berupa teks naratif, matriks, grafik atau tabel untuk memudahkan peneliti melihat dan menarik kesimpulan. Dalam penelitian ini penyajian materi dapat dilakukan dengan membuat cerita deskriptif mengenai temuan pokok.

4. Penarikan kesimpulan atau verifikasi

Penarikan kesimpulan adalah proses menafsirkan informasi yang disajikan untuk menarik kesimpulan yang logis dan konsisten. Verifikasi adalah proses memastikan bahwa kesimpulan benar dan dapat diandalkan. Verifikasi dilakukan dengan mendapatkan informasi dari berbagai sumber (informan kunci, utama dan pendukung) untuk memastikan konsistensi dan keakuratan hasil. Dengan menggunakan metode analisis data kualitatif ini, data yang kompleks dapat diidentifikasi, disederhanakan, dan disajikan secara sistematis menjadi kesimpulan yang jelas berdasarkan bukti.[52]

[52] Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). *Kajian teoritis tentang teknik analisis data dalam penelitian kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman*. Journal of Management, Accounting, and Administration, 1(2). Hal 81-83.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok, yang merupakan kantor cabang pembantu dari jaringan perbankan syariah BTN. Sebagai kantor cabang pembantu, KCP Syariah Solok menjalankan fungsi operasional perbankan sesuai dengan kebijakan dan ketentuan yang ditetapkan oleh kantor cabang induk dan kantor pusat. Dengan demikian, kewenangan pengambilan keputusan strategis berada pada tingkat yang lebih tinggi, sedangkan KCP berperan sebagai pelaksana operasional (eksekutor) kebijakan perusahaan.

Aktivitas utama PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok meliputi penghimpunan dana, penyaluran pembiayaan, serta pelayanan jasa perbankan lainnya yang berlandaskan prinsip syariah. Seluruh kegiatan operasional tersebut dilaksanakan dengan mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP) dan ketentuan internal perusahaan yang telah disesuaikan dengan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) serta regulasi perbankan syariah yang berlaku.

1. Sejarah Berdirinya BTN Syariah

Pada masa pemerintahan Hindia Belanda tahun 1897 didirikan Postpaarbank berkedudukan di Batavia (Jakarta) yang didirikan untuk mendidik masyarakat pada saat itu agar gemar menabung. Melalui Postpaarbank, masyarakat diperkenalkan lembaga perbaikan secara luas. Meskipun tentunya sistem perbankan yang ada pada saat itu tidak sama dan jauh dari sempurna bila dibandingkan dengan sistem perbankan saat ini.[53]

Sampai akhir 1931, peranan Postpaar bank dalam penghimpunan dana masyarakat terus menunjukkan adanya peningkatan yang sangat baik hal tersebut terbukti dengan semakin banyaknya minat masyarakat pada saat itu untuk menaruh atau menyimpan uangnya di bank. Sampai dengan akhir

[53] PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, "Sejarah Bank BTN," Bank BTN. . http://bank-btn.blogspot.com/ (Diakses pada 23 Januari 2026).

1939, Postpaarbank berhasil menghimpun dana masyarakat sebesar 5,4 juta rupiah. Sebuah jumlah yang sangat besar pada masa itu. Prestasi yang dicapai oleh Postpaarbank itu sebetulnya sejalan dengan kebijakan sistem desentralisasi yang dilaksanakan pada saat itu.

Sejarah keberhasilan Postpaarbank akhirnya membawa dampak positif denagn mulai dibukanya empat kantor cabang masing-masing di Makassar, Surabaya, Jakarta dan Medan. Dalam perjalanannya, keberhasilan Postpaarbank dalam menghimpun dana masyarakat, pada tahun 1940 kegiatan terhenti karena penyerbuan Jerman yang berdampak terhadap terkurasnya dana yang telah dihimpun Postpaarbank secara besar-besaran oleh para nasabahnya. Tidak kurang dari 11 juta rupiah dana yang terkuras untuk dibayarkan Postpaarbank kepada nasabah dalam waktu beberapa hari saja. Namun, nasib baik masih berada pada Postpaarbank, karena hal itu tidak berlangsung lama.

Pada tahun 1941, kepercayaan masyarakat sudah mulai pulih kembali yang ditandai dengan mulai banyaknya masyarakat yang menabung uangnya pada Postpaarbank. Dalam waktu singkat, pada tahun yang sama telah terkumpul dana dari masyarakat sebesar 58,8 juta rupiah. Tetapi sejarah belum berhasil mencatat keberhasilan Postpaarbank, karena setahun kemudian masuk tentara Jepang ke Indonesia. Operasional Postpaarbank lalu dibekukan. Setelah Jepang masuk, mereka mengubah semua bentuk pemerintahan dan segala aspek kehidupan masyarakat di Indonesia sesuai dengan kehendak Jepang yang berhasil mengusir Belanda pada saat itu yang berada di Indonesia. Secara resmi pada tahun itu Jepang telah mengambil alih kekuasaan Belanda di Indonesia dan Postpaarbank yang merupakan bank karya kolonial Belanda dibekukan.

Sebagai gantinya pemerintahan Jepang mendirikan Tyokin Kyoku, yang mempunyai misi tidaklah jauh dengan maksud dan tujuan Postpaarbank produk kolonial Belanda. Yaitu, untuk mengajak masyarakat Indonesia gemar menabung. Namun dalam perjalanannya, ternyata misi Tyokin Kyoku tidak semulus apa yang pernah dilakukan Postpaarbank dalam menghimpun dana dari masyarakat melalui tabungan tersebut.

Ironisnya, Tyokin Kyoku gagal dalam menjalankan misinya karena masyarakat menganggap bahwa menabung melalui Tyokin Kyoku itu dirasakan adanya paksaan. Sehingga dengan sendirinya masyarakat enggan untuk menabung. Meskipun demikian, Tyokin Kyoku telah berhasil membuka cabangnya di Yogyakarta. Setelah kemerdekaan berhasil diraih Indonesia, pada 9 Februari 1950 Tyokin Kyoku diubah menjadi Kantor Tabungan Pos oleh pemerintahan RI, yang diperingati sebagai kelahiran Bank BTN. Kantor Tabungan Pos berperan sangat penting yaitu sebagai tempat penukaran uang Jepang dan Orang Republik Indonesia (ORI).[54]

Pada tahun 1963, Kantor Tabungan Pos berganti nama menjadi Bank Tabungan Negara. Dan ditunjuk menjadi sebagai satu-satunya institusi yang menyalurkan KPR bagi golgongan masyarakat menengah kebawah. Lalu pada tahun 1989, Bank Tabungan Negara memulai operasi sebagai bank komersial dan menerbitkan obligasi pertama.[55]

Pada tanggal 14 Februari 2005, BTN mulai beroperasi menjalankan bisnis dengan prinsip syariah yang merupakan Strategic Bussiness Unit (SBU) pada pembukaan Kantor Cabang Syariah pertama di Jakarta. Pembukaan SBU ini guna melayani tingginnya minat masyarakat dalam memanfatkan jasa keuangan Syariah dan memperhatikan keunggulan prinsip perbankan syariah, adanya Fatwa Majelis Ulama Indonesia tentang bunga bank, serta melaksanakan hasil RUPS tahun 2004.

Tujuan berdirinya Bank Tabungan Negara syariah yaitu:

1. Untuk memenuhi kebutuhan bank dalam memberikan pelayanan jasa keuangan syariah;
2. Untuk mendukung pencapaian sasaran laba usaha bank;
3. Untuk meningkatkan ketahanan bank dalam mengahdapi perubahan lingkungan usaha; dan
4. Memberi keseimbangan dalam pemenuhan kepentingan segenap nasabah dan pegawai.

---

[54] PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, "Sejarah Bank BTN," Bank BTN. http://bank-btn.blogspot.com/ (Diakses pada 23 Januari 2026).

[55] PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, "Sejarah Bank BTN," Bank BTN. . http://btn.co.id/ . (Diakses pada 23 Januari 2026)

Jaringan Unit Usaha Syariah bank BTN telah memiliki jaringan yang tersebar diseluruh Indonesia denagn rincian sebagai berikut, Kantor Cabang Syariah ada 22 unit, Kantor Cabang Pembantu Syariah ada 21 unit, Kantor Kas Syariah ada 7 unit, dan Kantor Layanan Syariah ada 240 unit. Sebagai bagian dari bank BTN yang merupakan bank BUMN, BTN syariah mnejalankan fungsi intermediasi dengan menghimpun dana dari masyarakat melalui produk-produk giro, tabungan, dan deposito. Lalu menyalurkan kembali ke sektor riil melalui berbagai produk pembiayan KPR, multiguna, investasi, dan modal kerja. Sesuai mottonya "maju dan sejahtera bersama" maka BTN syariah mengutamakan prinsip keadilan dan kesetaraan dalam penerapan imbal hasil antar nasabah dan bank.[56]

2. Visi dan Misi BTN Syariah

Visi dari BTN yaitu: "Menjadi Strategic Bussiness Unit BTN yang sehat dan termuka dalam penyediaan jasa keuangan syariah dan mengutamakan kemaslahatan bersama"

Misi dari BTN yaitu:

a. Mendukung pencapaian sasaran laba usaha BTN.
b. Memberikan pelayanan jasa keuangan Syariah yang unggul dalam pembiayaan perumahan dan produk serta jasa keuangan Syariah terkait sehingga dapat memberikan kepuasan bagi nasabah dan memperoleh pangsa pasar yang diharapkan.
c. Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip Syariah sehingga dapat meningkatkan ketahanan BTN dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha serta meningkatkan *shareholders value.*
d. Memberi keseimbangan dalam pemenuhan kepentingan segenap stakeholders serta memberikan ketentraman pada karyawan dan nasabah.[57]

---

[56] PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, "Sejarah Bank BTN," Bank BTN. http://btn.co.id/ (Diakses pada 23 Januari 2026)

[57] PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, "Sejarah Bank BTN," Bank BTN. https://www.btn.co.id/id/Syariah (Diakses pada 23 Januari 2026)

3. Logo BTN Syariah



Gambar 4.1 Logo PT. BTN (Persero) Tbk, Syariah

BTN meluncurkan logo barunya dalam gelaran BTN Anniversary Festival 2024, yang diadakan pada Minggu, 3 Maret 2024 di Indonesia Arena, Kompleks Olahraga Gelora Bung Karno, Senayan, Jakarta. Dalam sambutannya, Menteri BUMN Erick Thohir mengatakan, ulang tahun ke-74 dan peluncuran logo baru menjadi momentum bagi BTN untuk melakukan percepatan transformasi. Turut hadir dalam seremoni, Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Basuki Hadimuljono mengatakan, logo merupakan bentuk tanggung jawab dan kredibilitas bagi sebuah organisasi, sehingga BTN harus menjaga makna yang dibawa oleh logo barunya.

"Garis merah yang dahulu di bawah kata BTN, sekarang berada di atas, artinya menjadi lebih sigap dan efisien. Sedangkan penggunaan huruf kecil berarti memasyarakat, sehingga BTN harus menjadi bank untuk rumah masyarakat," ujar Basuki.

Direktur Utama BTN Nixon LP Napitupulu mengatakan, perubahan logo ini merupakan refleksi dari transformasi yang telah dilakukan Bank BTN, di antaranya di ranah digital untuk mendukung proses bisnis dan layanannya, serta operasional kantor-kantor cabang yang lebih modern. Dengan brand image yang lebih modern dan kekinian, BTN siap bersaing di level yang lebih tinggi dan menjadi bank pilihan utama bagi nasabah.

"BTN memperkenalkan logo terbaru yang lebih segar, kekinian, dan

mengikuti perkembangan jaman. Wajah baru ini diperlukan untuk mendukung pertumbuhan core business Bank BTN sebagai bank terkemuka dalam pembiayaan perumahan secara berkelanjutan. Dengan logo baru di usianya yang ke-74, BTN unjuk gigi sebagai one stop financial solution bagi masyarakat untuk bertransaksi tidak hanya dalam hal pembiayaan perumahan tetapi juga beyond mortgage," kata Nixon.

Logo baru BTN memiliki font atau bentuk tulisan yang menyimbolkan optimisme, dengan desain konstruksi yang berani dan dinamis untuk menggambarkan Bank BTN yang modern dan relevan dengan perkembangan zaman. Nixon menjelaskan, perseroan menggunakan huruf kecil pada logo Bank BTN melambangkan bank yang mudah didekati dan memahami kebutuhan nasabah, berpartisipasi aktif dalam perjalanan nasabah, dan membantu mencapai tujuan hidup. Perseroan berharap dapat menjadi rumah, tempat dimulainya perjalanan hidup.

Garis merah di atas tulisan btn menyimbolkan visi Bank yang progresif dan terus melangkah maju. Bank BTN ingin memposisikan posisinya sebagai lembaga visioner keuangan yang konsisten berkembang secara progresif. Dengan terus menciptakan inovasi dan solusi melalui ekosistem perumahan, BTN memposisikan dirinya sebagai bank beyond mortgage atau bank yang melayani lebih dari KPR, kata Nixon.

Sedangkan warna logo yaitu Dynamic Blue dan Stablitas Merah melambangkan bank yang inovatif dan dinamis dalam upayanya mengembangkan dan menciptakan produk keuangan, yang bertujuan untuk membangun ekosistem keuangan yang inovatif, modern, dan andal. Secara filosofis, warna *Dynamic Blue* merupakan warna yang lebih hidup dan segar dibandingkan warna biru lainnya. Warna ini menggambarkan sifat percaya diri dalam menarik masyarakat yang lebih luas di luar batas negara. Sedangkan warna Stabilitas Merah melambangkan stabilitas, mencerminkan kekuatan dan ketahanan institusi yang dibangun melalui pengalam berharga selama bertahun-tahun.[58]

[58] PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, "Ubah Logo Baru, BTN Makin Percaya Diri," Bank BTN, 24 Maret 2024,

4. Produk-Produk BTN Syariah

1. Produk Penghimpunan Dana

a. Tabungan

1) Tabungan BTN Batara iB

Produk tabungan dengan menggunakan akad wadi'ah (titipan), yang merupakan titipan dari satu pihak ke pihak lain baik individu maupun lembaga yang harus dijaga dan dikembalikan setiap saat bila pemilik menghendakinya.

2) Tabungan BTN Prima iB

Produk tabungan dengan menggunakan akad mudharabah mutlaqah (investasi), yang merupakan kerja sama antara dua pihak. Pihak pertama (shahibul maal) menyediakan modal dan memberikan kewenangan penuh kepada pihak lainnya (mudharib) dalam menentukan jenis dan tempat investasi. Keuntungan dan kerugian dibagi menurut nisbah yang disepakati dimuka.

3) Tabungan BTN Haji dan Umroh iB

Produk tabungan untuk merencanakan ibadah haji dan umroh berdasarkan prinsip syariah dengan menggunakan akad mudharabah mutlaqah (investasi) yang merupakan kerja sama antara dua pihak dengan keuntungan dan kerugian dibagi menurut nisbah yang disepakati dimuka.

4) Tabungan BTN Qurban iB

Produk tabungan untuk merencanakan pembelian dan penyaluran hewan qurban dengan bagi hasil yang menguntungkan dan kompetitif berdasarkan prinsip syariah dengan akad mudharabah mutlaqah (investasi), yang merupakan kerja sama antara dua pihak dengan keuntungan dan kerugian dibagi menurut nisbah yang disepakati dimuka.

[58] PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, "Ubah Logo Baru, BTN Makin Percaya Diri," Bank BTN, 24 Maret 2024, https://www.btn.co.id/id/About/Gallery/News/News/Listing/2024/03/24/Ubah-Logo-Baru-BTN-Makin-Percaya-Diri (diakses pada 23 Januari 2026).

5) Tabungan BTN Tabunganku iB

Tabungan bagi anak berusia <17 tahun berdasarkan prinsip syariah dengan akad wadi'ah (titipan) yang merupakan titipan dari satu pihak ke pihak lain baik individu maupun lembaga yang harus dijaga dan dikembalikan setiap saat bila pemilik menghendakinya.

6) Tabungan BTN Simpanan Pelajar iB

Tabungan untuk meningkatkan budaya menabung di kalangan siswa PAUD, TK, SD, SMP, SMA, Madrasah (MI, MTs, MA) atau sederajat dengan prinsip syariah yaitu akad wadi'ah (titipan), dimana titipan dari satu pihak ke pihak lain baik individu maupun lembaga harus dijaga dan dikembalikan setiap saat bila pemilik menghendakinya.

7) Tabungan BTN Emas iB

Produk tabungan untuk merencanakan pembelian emas yang merupakan salah satu bentuk investasi terbaik guna memenuhi kebutuhan masa depan dengan tetap mendapatkan bagi hasil yang menguntungkan serta berdasarkan prinsip syariah dengan akad mudharabah mutlaqah (investasi), yaitu kerja sama antara dua pihak dengan keuntungan dan kerugian dibagi menurut nisbah yang disepakati dimuka.

b. Deposito

1) Deposito BTN iB

Investasi berjangka bagi perorangan atau lembaga dengan bagi hasil kompetitif yang menggunakan akad mudharabah mutlaqah (investasi), yaitu kerja sama antara dua pihak dengan keuntungan dan kerugian dibagi menurut nisbah yang disepakati dimuka.[59]

[59] PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, "Deposito BTN iB," Bank BTN Syariah, www.btn.co.id (diakses pada 24 Januari 2026).

c. Giro

1) Giro BTN iB

Produk simpanan dana untuk kemudahan transaksi usaha anda dengan menggunakan akad wadi'ah (titipan), yang merupakan titipan dari satu pihak ke pihak lain baik individu maupun lembaga yang akan dijaga dengan baik dan dikembalikan setiap saat bila pemilik menghendakinya.

2) Giro BTN Prima iB

Produk simpanan dengan bagi hasil yang kompetitif untuk perusahaan yang memiliki aktifitas transaksi bisnis yang tinggi dengan menggunakan akad mudharabah mutlaqah (investasi), yang merupakan kerja sama antara dua pihak dengan keuntungan dan kerugian dibagi menurut nisbah yang disepakati dimuka.

2. Produk Penyaluran Dana

a. KPR BTN iB (Kredit Pembiayaan Rumah)

Adalah produk pembiayaan BTN Syariah yang ditujukan bagi perorangan, untuk pembelian rumah, ruko, apartemen baik baru maupun lama. Akad yang dipergunakan adalah Murabahah (jual beli). Dimana nasabah bebas memilih obyek KPR, sesuai dengan kebutuhan dan pertimbangan nasabah sendiri dari aspek lokasi maupun harga.

b. Kendaraan Bermotor BTN iB

Adalah Produk pembiayaan dalam rangka pembelian kendaraan bermotor (mobil dan sepeda motor) bagi nasabah perorangan dengan menggunakan prinsip akad Murabahah (jual beli).

c. Modal Kerja BTN iB

Produk pembiayaan yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan belanja modal kerja nasabah lembaga/perusahaan dengan menggunakan prinsip akad Mudharabah (bagi hasil), dengan rencana pengembalian berdasarkan proyeksi kemampuan cashflow nasabah.

d. Pembiayaan Kontruksi BTN iB

Produk pembiayaan yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan belanja modal kerja pengembang perumahan untuk membangun proyek perumahan dengan menggunakan prinsip akad Musyarakah (bagi hasil), dengan rencana pengembalian berdasarkan proyeksi kemampuan cashflow nasabah.

e. Investasi BTN iB

Produk pembiayaan yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan belanja barang modal *(capital expenditure)* perusahaan/lembaga dengan menggunakan prinsip akad Murabahah (jual beli) dan/atau Musyarakah (bagi hasil), dengan rencana pengembalian berdasarkan proyeksi kemampuan cashflow nasabah.

f. Tunai Emas BTN iB

Tunai Emas BTN iB adalah pinjaman kepada nasabah berdasarkan Prinsip Qardh yang diberikan oleh Bank kepada nasabah berdasarkan kesepakatan, yang disertakan dengan Surat Gadai sebagai penyerahan Marhun (Barang Jaminan) untuk jaminan pengembalian seluruh atau sebagian hutang nasabah kepada Bank.

g. KPR BTN Sejahtera iB (FLPP)

Merupakan produk pembiayaan BTN Syariah guna pembelian rumah bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) dengan menggunakan prinsip jual beli (akad murabahah).[60]

[60] PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, "KPR BTN Sejahtera iB," Bank BTN Syariah, www.btn.co.id (diakses pada 24 Januari 2026).

h. Multimanfaat BTN iB

Merupakan pembiayaan konsumtif perorangan yang ditunjukkan khusus bagi para pegawai dan pensiunan yang manfaat pensiunnya dibayarkan melalui jasa Payroll BTN Syariah. Multimanfaat BTN iB digunakan untuk keperluan pembelian berbagai jenis barang yang bermanfaat sesuai kebutuhan dan tidak bertentangan dengan hukum yang berlaku, seperti barang elektronik, furniture dan alat rumah tangga, serta barang kebutuhan lainnya. Akad yang digunakan adalah akad jual beli (murabahah).

3. Produk Jasa

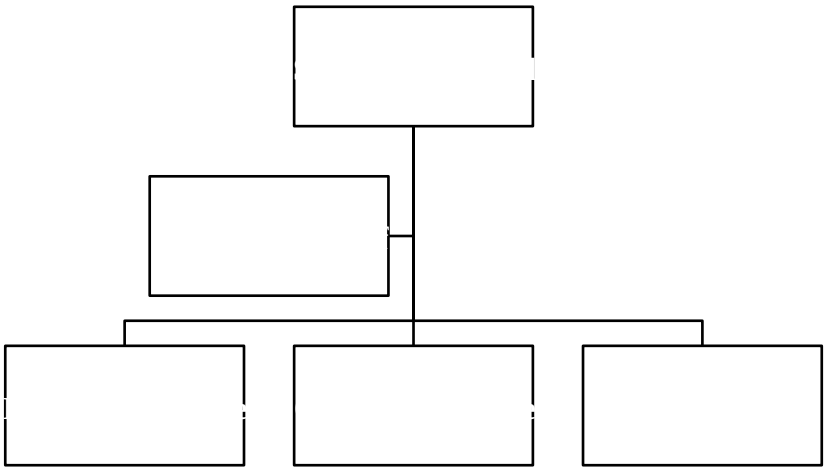
a. Pay Roll BTN iB

Bentuk layanan pembayaran gaji karyawan bagi perusahaan/lembaga lainnya dengan melalui ATM BTN Syariah, Manajemen administrasi dan keuangan yang dapat dilakukan secara tertib, aman dan akurat karena resiko kesalahan hitung atau kesalahan administrasi gaji menjadi tanggung jawab bank.

b. SPP Online BTN iB

Fasilitas pengelolaan dana bagi perguruan tinggi untuk bisa meningkatkan layanan kepada mahasiswa yang tersebar diseluruh Indonesia dalam penerimaan SPP secara real time online sehingga dapat memperolah informasi keuangan dan administrasi Pembayaran secara cepat dan lengkap.

5. Struktur Organisasi BTN KCPS Solok



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. BTN (Persero) Tbk, Syariah Solok

Tugas-tugas yang dilakukan oleh bagian-bagian staff BTN KCP Syariah Solok diantaranya:

a. *Sub Branch Head*

Tugas:

1) Memimpin dan mengelola kegiatan perusahaan dicabang.
2) Mendapatkan marketshare sesuai target cabang yang ditetapkan (*goal*)
3) Mengelola AR dengan baik agar resiko bisnis dapat ditekan sekecil mungkin.
4) Membangun nama baik kantor cabang dengan image yang positif.
5) Mengupayakan pertumbuhan dan perkembangan cabang dari waktu ke waktu baik secara volume maupun kualitas.

Tanggung Jawab:

1) Pelaksanaan operasioanal kantor cabang sesuai sistem dan prosedure.

2) *Risk control* pengendali resiko.

3) Merealisasikan profit yang ditargetkan ke masing-masing cabang.

b. *Operational Staff*

Tugas:

1) Membuat rencana kerja mingguan/bulanan di bagiannya, untuk memastikan kesesuaiannya dengan rencana kerja BTN KCPS Solok.
2) Mengkoordinasikan dan menetapkan serta mengevaluasi target kerja seluruh pegawai bawahan langsung.
3) Melakukan supervise terhadap proses pekerjaan dibawah koordinasinya, untuk memastikan seluruh pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana/target kerja dan SOP yang berlaku.
4) Membuat dan mengkaji pelaksanaan renccana kerja bagiannya untuk memastikan tersedianya data yang akurat dan mutakir sebagai bawahan evaluasi dan pengambilan keputusan atasan.
5) Mengembangkan keterampilan dan pengetahuan bawahan, agar memenuhi persyaratan minimum jabatan sehingga dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan standdart dan SOP.
6) Mengkaji dan mengusulkan permintaan barang atau peralatan kerja, untuk memastikan penggunaan yang paling efektif terhadap seluruh barang dan peralatan kerja.

c. *Teller*

Tugas:

1) Menerima setoran tunai, warkat sendiri dan atau warkat kliring dalam mata uang rupiah untuk segala jenis transaksi.
2) Menerbitkan/mengesahkan tanda terima setoran tunai, warkat sendiri dan warkat kliring.
3) Menerima bank notes dalam mata uang asing untuk segala jenis transaksi.
4) Melakukan pembayaran tunai dalam mata uang rupiah untuk segala jenis transaksi.
5) Mengambil/menyetor uang dari /ke Bank Indonesia, kantor pusat, Cabang lain atau tempat lain sesuai penugasan.

6) Mengamankan dan menyimpan uang tunai, surat berharga dan membuat laporan sesuai dengan bidangnya.

d. *Customer Service*

Tugas:

1) Memberikan penjelasan ke nasabah tentang produk, syarat dan tatacaranya.
2) Melayani pembukaan deposito dan produk tabungan lain.
3) Melayani permintaan nasabah untuk melakukan pemblokiran.

e. *Financing Service*

Tugas:

1) Kelengkapan dan kebenaran data permohonan Pembiayaan consumer.
2) Melakukan fungsi layanan informasi Pembiayaan, pelunasan dan penyelesaian klaim nasabah dan asuransi pembiayaan.
3) Menerima dan mendokumentasikan aplikasi pembiayaan consumer.
4) Bertanggungjawab atas pengelolaan dan kualitas input data calon nasabah kedalam database.

B. Hasil Penelitian

1. Penerapan GCG dari Sisi Sumber Daya Insani dan Sistem Pengendalian Internal

a. Penerapan GCG dari Sisi Sumber Daya Insani (SDI)

Berdasarkan temuan wawancara, diketahui bahwa pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai di PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok dilaksanakan berdasarkan pembagian *job description* yang disesuaikan dengan jabatan masing-masing yang berpedoman pada *standar operational prosedur* (SOP) serta uraian tugas yang telah ditetapkan oleh kantor pusat dan kantor cabang induk. Pada tingkat kantor cabang pembantu, SDI berperan sebagai pelaksana kebijakan dan prosedur yang telah dirumuskan secara terpusat.

Pemahaman SDI terhadap prinsip-prinsip GCG doperoleh melalui

dokumen resmi perusahaan, arahan struktural dari atasan, serta praktik kerja sehari-hari. Setiap pegawai menjalankan fungsi sesuai dengan jabatan masing-masing, seperti SBH, operasional staff, customer servise, teller, financing servise, dan fungsi pendukung lainnya. Pembagian tugas tersebut menjadi dasar penerapan akuntabilitas, karena setiap aktivitas kerja memiliki penanggung jawab yang jelas.

Dalam praktiknya, SDI memahami prinsip GCG secara operasional dan prosedural. Prinsip transparansi dipahami sebagai kewajiban untuk menjalankan proses pelayanan sesuai ketentuan yang berlaku dan memberikan informasi yang relevan kepada nasabah sesuai dengan kewenangannya. Prinsip akuntabilitas dimaknai sebagai kewajiban untuk mempertanggungjawabkan setiap aktivitas kerja melalui pencatatan dan pelaporan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa pada kondisi tertentu, khususnya saat jumlah pegawai terbatas atau terdapat pegawai yang menjalankan aktivitas di luar kantor, pekerjaan dilaksanakan melalui kerja sama antarunit kerja. Pola kerja sama tersebut dilakukan dengan mekanisme pengalihan sementara tugas operasional yang dilengkapi dengan dokumentasi serah terima.

Hasil wawancara secara pribadi dengan Informan Sub Branch Head Nurmulyani mengatakan, “Setiap posisi sebenarnya sudah ada *jobdesk* masing-masing, tapi kalau ada yang keluar kantor atau cuti, pelaksanaan tugas harus dijalankan sesuai dengan mekanisme dengan saling membantu antar unit kerja, jadi pekerjaan tetap jalan dengan tetap memperhatikan prosedur atau peraturan yang berlaku dengan saling *backup* disertakan juga berita acara sebagai serah terima.”

Temuan ini menunjukkan adanya praktik kerja yang menyesuaikan kondisi lapangan dengan tetap mengacu pada pembagian tugas yang telah ditetapkan. Aktivitas tersebut terjadi sebagai bagian dari pelaksanaan operasional harian di kantor cabang pembantu.

Selain itu, pemahaman pegawai mengenai prosedur kerja bersandar pada dokumen standar operasional yang ditetapkan oleh kantor

pusat. Dokumen tersebut dimanfaatkan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan dan operasional, termasuk proses penghimpunan dana serta penyaluran pembiayaan. Informan juga menyampaikan bahwa setiap produk dan layanan telah dilengkapi dengan ketentuan tertulis yang dijadikan rujukan dalam menjalankan tugas.

b. Sistem Pengendalian Internal dalam Pelaksanaan Operasional

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal di PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok dilaksanakan melalui penerapan prosedur administrasi dan mekanisme pengawasan harian. Setiap aktivitas operasional, khususnya yang berkaitan dengan transaksi keuangan, dicatat dan didokumentasikan melalui formulir dan laporan yang telah ditetapkan.

Pengendalian internal pada tingkat KCP diwujudkan melaui perosedur pencatatan transaksi, khususnya pada aktivitas yang berkaitan pengelolaan kas dan transaksi teller. Setiap transaksi dicatat dalam dokumen resmi, dilakukan perhitungan harian, serta disertai dengan proses serah terima tanggungjawab antar tugas. Proses tersebut menjadi bagian dari mekanisme pengendalian untuk menjaga ketertiban dan kejelasan tanggung jawab operasional.

Di lapangan ditemukan bahwa kegiatan transaksi teller dan operasional kas dilengkapi dengan proses pencatatan, perhitungan harian, serta serah terima tanggung jawab antarpetugas. Proses tersebut dilakukan secara rutin sebagai bagian dari pengendalian aktivitas operasional.

Hasil wawancara secara pribadi dengan Informan Sub Branch Head Nurmulyani mengatakan, “Setiap transaksi keuangan dan penggunaan sistem itu ada pencatatannya, ada serah terima, dan laporan hariannya terutama untuk kas dan user, jadi semuanya terdokumentasi dengan jelas sesuai dengan peratirannya.”

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa setiap aktivitas operasional memiliki jejak administrasi yang dapat ditelusuri. Dokumen transaksi, laporan harian, serta beritas acara serah terima

digunakan sebagai alat pengendalian internal dalam memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kerja. Pengendalian ini dilakukan secara rutin sebagai bagian dari prosedur operasional harian.

Selain pengewasan internal di tingkat KCP, sistem pengendalian internal juga melibatkan pengawasan dari kantor cabang induk dan kantor pusat. Dalam pelaksanaan kegiatan tertentu yang berada di luar ketentuan standar, kantor cabang pembantudiwajibakan untuk mengajukan permohonan persetujuan kepada unit di atasnya. Mekanisme ini menunjukkan bahwa pengendalian internal tidak hanya bersifat internal, tetapi juga terintegrasi dalam struktur organisasi yang lebih luas.

Selain pengawasan internal harian, ditemukan pula bahwa kantor cabang pembantu berada dalam pengawasan struktural kantor cabang induk dan kantor pusat. Dalam kondisi tertentu, pelaksanaan kegiatan yang berada di luar ketentuan standar memerlukan persetujuan dari unit di atasnya. Proses ini dilakukan melalui mekanisme permohonan izin yang bersifat administratif. Pengendalian internal tersebut dijalankan melalui kombinasi perosedur tertulis, pencatatan aktivitas, serta pengawasan berjenjang dari struktur organisasi di atasnya.

2. Prinsip GCG yang Memberikan Dampak Paling Menonjol Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok tidak seluruhnya tampak secara seimbang dalam praktik operasional sehari-hari. Kondisi ini berkaitan dengan karakteristik kantor cabang pembantu sebagai unit pelaksana yang menjalankan kebijakan dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh kantor cabang induk dan kantor pusat.

Hasil wawancara secara pribadi dengan Informan Sub Branch Head Nurmulyani mengatakan “Kami di KCP ini sifatnya pelaksana, keputusan itu ada di cabang dan pusat, kami hanya menjalankan sesuai prosedur.”

Berdasarkan hasil wawancara, informan menjelaskan bahwa kewenangan pengambilan keputusan strategis, penetapan kebijakan utama,

serta pengelolaan aspek makro perusahaan berada pada tingkat organisasi yang lebih tinggi. Dalam konteks tersebut, KCP Syariah Solok berperan melaksanakan aktivitas operasional sesuai dengan arahan dan prosedur yang telah ditetapkan. Peran ini memengaruhi bagaimana prinsip-prinsip GCG diwujudkan dan dipraktikkan pada tingkat operasional.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa prinsip akuntabilitas merupakan prinsip GCG yang paling tampak dalam pelaksanaan aktivitas kerja di KCP Syariah Solok. Akuntabilitas tercermin melalui kejelasan pembagian tugas, uraian kerja yang terstruktur, serta kewajiban pelaporan atas setiap aktivitas operasional. Setiap pegawai menjalankan tugas sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab yang telah ditetapkan, sehingga setiap aktivitas kerja dapat ditelusuri secara administratif.

Selain prinsip akuntabilitas, prinsip transparansi juga terlihat dalam praktik operasional, terutama dalam bentuk keterbukaan prosedur dan kejelasan alur kerja. Transparansi diwujudkan melalui penggunaan standar operasional prosedur, formulir resmi, serta mekanisme pelayanan yang mengikuti ketentuan perusahaan. Informasi terkait proses kerja dan layanan disampaikan secara struktural kepada pegawai yang berkepentingan serta kepada nasabah sesuai dengan batasan kewenangan yang dimiliki.

Prinsip tanggung jawab (*responsibility*) juga tampak dalam pelaksanaan aktivitas operasional melalui kepatuhan terhadap regulasi perbankan dan prinsip syariah. Pegawai menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan melakukan koordinasi dengan atasan apabila menghadapi kondisi yang berada di luar kewenangan operasionalnya. Praktik ini menunjukkan bahwa tanggung jawab operasional dijalankan dalam kerangka kepatuhan terhadap aturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

Sementara itu, prinsip kemandirian dan kewajaran dalam praktik operasional di KCP Syariah Solok terlihat dalam lingkup yang terbatas. Keterbatasan tersebut berkaitan dengan posisi KCP sebagai unit pelaksana yang mengikuti kebijakan terpusat. Pelaksanaan tugas dilakukan tanpa intervensi pihak yang tidak berwenang, serta pelayanan kepada nasabah

dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang berlaku, meskipun ruang pengambilan keputusan strategis tetap berada pada tingkat organisasi yang lebih tinggi.

C. Pembahasan

1. Analisis Penerapan GCG Ditinjau dari Sisi Sumber Daya Insani dan Sistem Pengendalian Internal

Penelitian ini menafsirkan bahwa penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada tingkat kantor cabang pembantu lebih dipahami sebagai praktik pelaksanaan prosedur operasional daripada sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan strategis. Peneliti melihat bahwa implementasi GCG pada level KCP berlangsung dalam ruang kewenangan yang terbatas, sehingga perannya lebih menonjol pada aspek teknis operasional dan pengendalian aktivitas kerja sehari-hari.

Ditinjau dari sisi sumber daya insani (SDI), dalam konteks tata kelola yang baik, (Era Sonita, 2019) SDI dituntut untuk memiliki daya saing tinggi agar mampu berkompetisi di kancah internasional dan menghadapi tantangan pasar global, Pengelolaan SDI juga menekankan pentingnya modal intelektual yang mencakup aspek kompetensi, komitmen, dan pengendalian pekerjaan agar tercipta sinergi yang memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan (*stakeholder*)[61]. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan GCG lebih banyak diwujudkan dalam bentuk kepatuhan terhadap standar operasional prosedur, kejelasan pembagian tugas, serta pelaksanaan tanggung jawab administratif. Kondisi ini sejalan dengan konsep akuntabilitas dalam teori *Good Corporate Governance*, yang menekankan pentingnya kejelasan peran dan tanggung jawab setiap individu dalam organisasi agar aktivitas kerja dapat dipertanggungjawabkan secara sistematis.

SDI merupakan elemen kunci dalam implementasi GCG karena prinsip-prinsip tata kelola tidak dapat berjalan tanpa pemahaman dan

[61] Sonita, E., & Helmi, H. (2019). Peningkatan SDM Menuju Kemandirian UMKM Melalui Kualitas Pendidikan dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals. JUSIE (Jurnal Sosial dan Ilmu Ekonomi), 4(02). Hal. 94.

pelaksanaan oleh individu yang terlibat di dalam organisasi. (Khiara, 2025) Penerapan GCG juga tidak dapat dilepaskan dari peran strategis SDI yang kompeten, berintegritas, dan memahami prinsip tata kelola yang baik. SDI yang terlibat dalam pengelolaan organisasi, khususnya pada tingkat direksi, manajemen, dan unit kerja terkait, dituntut memiliki pemahaman yang memadai mengenai prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran.[62]

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemahaman SDI terhadap GCG di tingkat KCP bersifat operasional dan prosedural. Hal ini dapat dipahami sebagai konsekuensi dari struktur organisasi perbankan yang hierarkis, di mana perumusan kebijakan dan strategi berada pada tingkat pusat, sedangkan cabang pembantu berfokus pada pelaksanaan kebijakan tersebut. Dari temuan tersebut, peneliti memaknai bahwa pegawai cenderung memahami GCG sebagai seperangkat aturan kerja yang harus dijalankan secara konsisten, bukan sebagai instrumen penentu arah kebijakan organisasi. Pemaknaan ini berkaitan dengan struktur organisasi perbankan yang menempatkan kewenangan strategis pada kantor pusat dan kantor cabang induk, sementara kantor cabang pembantu menjalankan fungsi sebagai pelaksana operasional. Dalam konteks ini, GCG dipraktikkan sebagai mekanisme kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan.

Peneliti mengamati bahwa proses pelaksanaan GCG di lapangan berlangsung melalui praktik kerja rutin yang bersifat administratif dan operasional. Pembagian tugas berdasarkan *job description*, penggunaan standar operasional sebagai pedoman kerja, serta pencatatan dan pelaporan aktivitas menjadi mekanisme utama yang dijalankan oleh pegawai. Pola tersebut membentuk akuntabilitas dan tanggung jawab operasional melalui rutinitas kerja yang terstruktur, bukan melalui kontrol langsung yang bersumber dari kewenangan pengambilan keputusan.

Apabila dipahami melalui kerangka teori tata kelola organisasi, kondisi ini mencerminkan kecenderungan implementasi *governance* pada

[62] Khiara N, & Sonita, E., (2025). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Mengatasi Keterbatasan Tenaga Kerja Di Risse Convection Sungai Pua Kabupaten Agam. Al-Amal: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah, 5(1), 19-40.

unit organisasi tingkat bawah yang berorientasi pada kepatuhan prosedural (*procedural compliance*). Dalam perspektif ini, prinsip-prinsip GCG berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku kerja agar selaras dengan ketentuan organisasi secara keseluruhan, bukan sebagai instrumen strategis yang bersifat otonom. Peneliti memandang bahwa temuan ini menunjukkan adanya perbedaan pemaknaan terhadap governance pada setiap level organisasi.

Penelitian sebelumnya, peneliti menemukan perbedaan fokus analisis. (Sri wahyuni, 2023) Sejumlah studi sebelumnya menempatkan GCG sebagai faktor yang berperan dalam peningkatan kualitas pengambilan keputusan manajerial. Penelitian ini memperlihatkan bahwa pada tingkat kantor cabang pembantu, GCG lebih berfungsi sebagai kerangka operasional yang mengatur pelaksanaan tugas, bukan sebagai mekanisme penetapan keputusan strategis. Perbedaan tersebut dipahami dalam konteks kelembagaan perbankan yang bercirikan struktur hierarkis dan sentralisasi kewenangan.[63]

Ditinjau dari sisi sistem pengendalian internal, temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan GCG diwujudkan melalui mekanisme pengawasan administratif, pencatatan transaksi, serta pengawasan berjenjang. Dalam teori pengendalian internal, sistem ini berfungsi untuk memastikan bahwa aktivitas operasional berjalan sesuai dengan kebijakan organisasi, meminimalkan risiko, serta menjaga keandalan informasi yang dihasilkan oleh organisasi. Pencatatan transaksi, perhitungan harian, serta serah terima tanggung jawab antarpetugas merupakan bagian dari kontrol operasional yang bertujuan menjaga akurasi dan kejelasan pertanggungjawaban. Dalam perspektif GCG, mekanisme ini memperkuat prinsip akuntabilitas karena setiap aktivitas kerja memiliki jejak administrasi yang dapat ditelusuri dan diawasi. Sistem pengendalian internal berperan sebagai instrumen untuk memastikan bahwa akuntabilitas tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga terimplementasi dalam praktik kerja

[63] Wahyuni, S. (2023). *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Perbankan Syariah.* MES Management Journal, 2(2).

sehari-hari.

Pengawasan berjenjang dari kantor cabang induk dan kantor pusat menunjukkan bahwa pengendalian internal di KCP Syariah Solok terintegrasi dalam struktur organisasi yang lebih luas. Dalam teori GCG, pengawasan berlapis merupakan salah satu bentuk checks and balances yang bertujuan menjaga konsistensi penerapan kebijakan dan mengurangi potensi penyimpangan. Posisi KCP sebagai unit pelaksana menyebabkan sebagian besar pengendalian strategis berada di tingkat yang lebih tinggi, sementara KCP berfokus pada pengendalian operasional.

Dalam konteks sosial dan institusional PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok, peneliti melihat bahwa budaya organisasi yang hierarkis dan terpusat memengaruhi cara pegawai memaknai dan menjalankan prinsip GCG. Posisi cabang pembantu sebagai bagian dari jaringan organisasi yang lebih besar membentuk pola relasi kerja yang berorientasi pada pelaksanaan instruksi dan kepatuhan prosedural. Kondisi ini menjelaskan mengapa prinsip GCG yang berkaitan dengan akuntabilitas operasional dan keterbukaan prosedural lebih tampak dalam praktik kerja sehari-hari.

Refleksi peneliti menunjukkan bahwa posisi peneliti sebagai pihak eksternal memungkinkan pengamatan terhadap pola kerja dan mekanisme formal yang dijalankan oleh pegawai. Pada saat yang sama, keterbatasan akses terhadap proses pengambilan keputusan di tingkat strategis membatasi penelusuran dinamika GCG pada level tersebut. Dengan demikian, temuan penelitian merepresentasikan realitas implementasi GCG sebagaimana dipraktikkan pada tingkat operasional kantor cabang pembantu.

2. Analisis Prinsip GCG yang Paling Menonjol terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan Bank Syariah

Penelitian ini menafsirkan bahwa tidak seluruh prinsip *Good Corporate Governance* memiliki tingkat penonjolan yang sama dalam praktik operasional di tingkat kantor cabang pembantu. Dalam konteks pelaksanaan kerja sehari-hari, prinsip yang berkaitan langsung dengan aktivitas operasional menunjukkan peran yang lebih menonjol dibandingkan prinsip yang memerlukan kewenangan pengambilan keputusan strategis.

Dalam teori *Good Corporate Governance*, kelima prinsip utama GCG idealnya berjalan secara seimbang. Akan tetapi, dalam praktik organisasi yang bersifat hierarkis, tingkat penonjolan masing-masing prinsip dapat berbeda tergantung pada fungsi dan kewenangan unit kerja.

Berdasarkan temuan lapangan, peneliti memaknai bahwa prinsip akuntabilitas, yang diperkuat oleh tanggung jawab operasional, merupakan prinsip GCG yang paling berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan di tingkat kantor cabang pembantu. Prinsip ini tampak dominan karena secara langsung terintegrasi dalam mekanisme kerja rutin pegawai, khususnya melalui pencatatan aktivitas, pelaporan transaksi, serta pertanggungjawaban tugas sesuai dengan posisi dan fungsi masing-masing.

Dalam pemaknaan peneliti, kinerja pada tingkat cabang pembantu dipahami sebagai hasil dari keteraturan proses kerja dan kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan. Akuntabilitas dimaknai sebagai kemampuan pegawai untuk mempertanggungjawabkan setiap aktivitas operasional secara administratif dan sistematis, sementara tanggung jawab operasional dipahami sebagai pelaksanaan tugas sesuai dengan uraian kerja dan kewenangan yang melekat pada setiap jabatan. Relasi antara kedua prinsip tersebut membentuk pola kerja yang stabil dan dapat dikendalikan dalam aktivitas operasional sehari-hari.

Proses kerja yang berlangsung di lapangan memperlihatkan bahwa mekanisme pengendalian tidak berdiri sebagai fungsi terpisah, melainkan menyatu dalam rutinitas operasional. Setiap aktivitas kerja dikaitkan dengan uraian tugas tertentu, sehingga hubungan antara pegawai, tugas, dan pertanggungjawaban terbangun secara struktural. Pola ini menunjukkan bahwa praktik *governance* di tingkat operasional bekerja melalui sistem dan prosedur formal, bukan melalui kontrol personal atau relasi informal.

Dalam perspektif teori *Good Corporate Governance*, kondisi tersebut dapat dipahami sebagai bentuk governance berbasis prosedur, di mana keteraturan dan kepastian pelaksanaan kerja menjadi elemen utama yang menopang kinerja organisasi. Pada level operasional, prinsip GCG berfungsi untuk menjaga konsistensi proses kerja serta mengarahkan

perilaku pegawai agar selaras dengan ketentuan organisasi. Dalam kerangka ini, akuntabilitas menjadi prinsip yang paling nyata kontribusinya karena langsung berkaitan dengan pelaksanaan dan pertanggungjawaban aktivitas kerja.

Selain akuntabilitas, prinsip transparansi juga menunjukkan peran yang cukup menonjol dalam mendukung kinerja operasional. Transparansi diwujudkan dalam bentuk keterbukaan prosedur dan kejelasan alur kerja, baik di internal organisasi maupun dalam pelayanan kepada nasabah. Dalam teori, transparansi berfungsi untuk membangun kepercayaan dan mempermudah pengawasan, sehingga mendukung efektivitas pelaksanaan tugas.

Prinsip tanggung jawab (*responsibility*) juga terintegrasi dalam praktik kerja melalui kepatuhan terhadap regulasi dan prinsip syariah. SDI menjalankan tugas dengan memperhatikan ketentuan yang berlaku, serta melakukan koordinasi apabila dihadapkan pada situasi yang memerlukan persetujuan lebih lanjut. Dalam perspektif teori GCG, hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab organisasi dijalankan melalui kesadaran terhadap batasan kewenangan dan kepatuhan terhadap norma.

Sementara itu, prinsip kemandirian dan kewajaran dalam praktik operasional di tingkat KCP lebih banyak dipengaruhi oleh kebijakan yang ditetapkan oleh kantor pusat. Keterbatasan kewenangan strategis menyebabkan kedua prinsip ini tidak selalu tampak secara langsung dalam aktivitas operasional sehari-hari. Dalam teori GCG, kondisi tersebut dapat dipahami sebagai konsekuensi dari struktur organisasi terpusat, di mana kemandirian unit kerja dibatasi oleh kebutuhan akan konsistensi kebijakan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip akuntabilitas dan transparansi merupakan prinsip *Good Corporate Governance* yang memberikan dampak paling menonjol dalam mendukung kinerja organisasi. Prinsip akuntabilitas tercermin melalui kejelasan pembagian tugas, tanggung jawab, serta mekanisme pelaporan yang terstruktur dalam pelaksanaan kegiatan operasional. Sementara itu, prinsip transparansi diwujudkan melalui keterbukaan prosedur dan penyampaian informasi

dalam proses pengambilan keputusan administratif. Temuan ini menunjukkan bahwa pada tingkat kantor cabang pembantu, penerapan prinsip GCG lebih banyak diwujudkan dalam mekanisme operasional yang bersifat formal, hierarkis, dan terstandarisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menekankan pentingnya prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam penerapan *Good Corporate Governance* pada perbankan syariah. Penelitian (Sri Wahyuni, 2023) menunjukkan bahwa transparansi berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi,[64] sedangkan (Khairina, 2023) menegaskan bahwa prinsip akuntabilitas memiliki peran strategis dalam menjaga kejelasan tanggung jawab dan pengendalian aktivitas kerja.[65]

Dalam konteks sosial dan institusional PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok, karakter organisasi sebagai unit pelaksana memperkuat peran akuntabilitas sebagai mekanisme utama pengendalian kinerja. Posisi cabang pembantu dalam struktur organisasi yang terpusat membentuk pola kerja yang menekankan kepatuhan terhadap prosedur dan pertanggungjawaban administratif. Dalam konteks ini, kinerja dipahami sebagai keberlangsungan aktivitas kerja yang berjalan sesuai dengan target dan ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi di tingkat yang lebih tinggi. Refleksi peneliti menunjukkan bahwa fokus pada praktik operasional memungkinkan pengamatan yang lebih jelas terhadap prinsip GCG yang bekerja secara nyata di tingkat cabang pembantu. Keterbatasan kewenangan strategis di level ini menjadikan prinsip akuntabilitas dan tanggung jawab operasional sebagai elemen yang paling menonjol dalam membentuk kinerja perusahaan sebagaimana dipraktikkan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

---

[64] Wahyuni, S. (2023). *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Perbankan Syariah*. MES Management Journal, 2(2). Hlm. 231.

[65] Khairina, N., & Inayah, N. (2023*). Implementasi Good Corporate Governance Pada Bank Syariah.* Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan, 3(3). Hal 188.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis dampak penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap kinerja perusahaan Bank Syariah pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok, dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip GCG pada tingkat operasional cabang telah dilaksanakan, namun belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Penerapan GCG masih menghadapi berbagai kendala, terutama yang berkaitan dengan kualitas sumber daya insani serta efektivitas sistem pengendalian internal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan GCG di tingkat kantor cabang tidak hanya bergantung pada regulasi dan kebijakan formal, tetapi juga sangat ditentukan oleh kesiapan dan pemahaman pelaksana di lapangan.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sisi sumber daya insani, masih terdapat keterbatasan dalam pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* secara menyeluruh. Keterbatasan kompetensi, pemahaman prosedur operasional, serta konsistensi dalam menjalankan tanggung jawab kerja berdampak pada kurang optimalnya pelaksanaan tata kelola perusahaan. Selain itu, sistem pengendalian internal yang berjalan belum sepenuhnya mampu menjalankan fungsi pengawasan secara efektif. Lemahnya pengendalian internal berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian prosedur, menurunkan akuntabilitas, serta menghambat upaya pencapaian kinerja perusahaan secara maksimal.
2. Selanjutnya, hasil analisis menunjukkan bahwa prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang memberikan dampak paling menonjol terhadap kinerja perusahaan adalah prinsip akuntabilitas dan transparansi. Kedua prinsip tersebut memiliki peran penting dalam mendorong disiplin kerja, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah. Penerapan GCG yang didukung oleh sumber daya insani yang kompeten dan sistem pengendalian internal yang

efektif terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja operasional perusahaan pada tingkat kantor cabang. Dengan demikian, penguatan kualitas sumber daya insani dan perbaikan sistem pengendalian internal menjadi faktor kunci dalam mengoptimalkan penerapan *Good Corporate Governance* guna mendukung kinerja perusahaan Bank Syariah secara berkelanjutan.

B. Saran

Setelah pelaksanaan penelitian dan pembahasan hasil penelitian tentang penerapan *good corporate governance* (GCG) terhadap kinerja perusahaan bank syariah pada PT. BTN (Persero) Tbk, KCPS Solok, peneliti mengharapkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Bagi Lembaga Bank Syariah
   a. BTN KCP Syariah Solok hendaknya meningkatkan konsistensi penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam kegiatan operasional perusahaan.
   b. BTN KCP Syariah Solok hendaknya memperkuat kualitas sumber daya insani melalui peningkatan pemahaman dan penerapan prinsip GCG.
   c. BTN KCP Syariah Solok hendaknya mengoptimalkan sistem pengendalian internal guna mendukung efektivitas pengawasan dan kinerja perusahaan.

2. Bagi Masyarakat
   a. Dapat menjadi bahan informasi mengenai pentingnya penerapan *good corporate governance* dalam perbankan syariah.
   b. Dapat meningkatkan pemahaman dan kepercayaan masyarakat terhadap bank syariah yang dikelola secara transparansi, akuntabel, dan kepercayaan terhadap lembaga perbankan syariah.
   c. Masyarakat diharapkan menjadi lebih kritis dan selektif dalam memilih lembaga keuangan syariah yang dikelola secara profesional dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

3. Bagi Peneliti lain, dapat menjadikan sumber referensi untuk penelitian lanjutan tentang penerapan *good corporate governance* (GCG) terhadap kinerja perusahaan bank syariah.

DAFTAR PUSTAKA

Abrori, F. (2022). Mekanisme Prinsip Syariah Pada Produk Bank Syariah. Jurnal Lan Tabur, 3(2), 194-195.

AKBAR, A. (2025). Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance, Sistem Pengendalian Internal Dan Kompetensi Sdm Terhadap Kualitas Pelaporan Keuangan Dimoderasi Variabel Profesionalisme (Survei Pada Bank Perkreditan Rakyat Yang Berada Diwilayah Jakarta & Tangerang) (Doctoral dissertation, Universitas Mercu Buana Jakarta).

Alfarizi, F.S., dkk. (2024). Pengaruh Good Corporate Governance (GCG) terhadap kinerja keuangan Perbankan di Indonesia (Studi empiris pada perusahaan perbankan yang terdaftar di BEI tahun 2017-2021). Journal on Education, 6(3).

Alkayis, faizi (2025) Pengaruh Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Perbankan di Indonesia. Undergraduate thesis, UIN KH Achmad Siddiq Jember.

Atmaja, Yoga Wira. "Analisis Pengaruh Good Corporate Governance, Ukuran Perusahaan, Dan Leverage Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Sektor Perbankan (Studi Pada Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (Bei) Tahun 2009-2013)." Performance: Jurnal Personalia, Financial, Operasional, Marketing dan Sistem Informasi 21.1 (2018): 1.

Bursa Efek Indonesia. Tata Kelola Perusahaan. https://www.idx.co.id/id/tentang-bei/tata-kelola-perusahaan/ (Akses 11 Oktober 2025).

Damanik, Ira Hairani Br. (2021). "Praktik Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance)." Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan) 4.1: 224.

Dewi, P. I. (2020). Penerapan good corporate governance (GCG) di lembaga perbankan syariah. Jurnal Ilmiah Al-Tsarwah, 3(2).

Fitrianingsih, D. (2024). Good corporate governance improves banking financial performance (studi pada Bank di IDX). (IJAFIBS / repository jurnal lokal).

Handajani, L. dkk. (2024). Do corporate governance and bank-spesipic factors affect bank performance? (JRAK/Universitas Muhammadiyah Malang repository).

Hasibuan, D. H., & Sushanty, L. (2018). Pengaruh good corporate governance terhadap kinerja perusahaan perbankan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada Periode 2013-2014. Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan, 6(1).

Iba, Z., & Bariah, C. (2013). Mengenal Prinsip dan Penerapan Corporate Governance dalam Mendukung Pengungkapan Informasi. Jurnal Kebangsaan, 2(3).

Ilmang Suro, Lulu. (2024). Systematic Literature Review (SLR): Determinant of Islamic Bank Performance (IBP). (Jurmal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi: Universitas Mataram. 2 (5).

Indra Surya & Ivan Yustiavandana, (2008) Penerapan Good Corporate Governance Mengesampingkan Hak-hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha, Jakarta: Kencana.

Irham Fahmi, "Etika Bisnis", (Bandung: Alfabeta, 2013),

Kasmir. (2002). Dasar-Dasar Perbankan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Khairina, N., & Inayah, N. (2023). Implementasi Good Corporate Governance Pada Bank Syariah. Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan, 3(3).

Khiara, N. & Sonita, E., (2025). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Mengatasi Keterbatasan Tenaga Kerja Di Risse Convection Sungai Pua Kabupaten Agam. Al-Amal: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah, 5(1).

Kusmayadi, Dedi, Dedi Rudiana, and Jajang Badruzaman. "Good corporate governance." Hasil Reviewer (2015): 8-9.

Moh. Wahyudin Zarkasyi (2008). Good Corporate Governance Pada Perusahaan Badan Usaha Manufaktur, Perbankan Dan Jasa Keungan Lainnya (Bandung: Alfabeta).

Muhamad Sadi Is, (2016). Hukum Perusahaan Di Indonesia, Jakarta: Kencana.

Muttakin, M.B., & Khan, A. (2016). Corporate Governance and bank performance: Empirical evidence from Bangladesh.

Njatrijani, Rinitami, Bagus Rahmanda, and Reyhan Dewangga Saputra. "Hubungan hukum dan penerapan prinsip good corporate governance dalam perusahaan." Gema Keadilan 6.3 (2019): 249.

Nurhasanah, A., Pribadi, R. A., & Nur, M. D. (2021). Analisis kurikulum 2013. Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang, 7(02), 486.

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, "Ubah Logo Baru, BTN Makin Percaya Diri," Bank BTN, 24 Maret 2024, https://www.btn.co.id/id/About/Gallery/News/News/Listing/2024/03/24/Ubah-Logo-Baru-BTN-Makin-Percaya-Diri (diakses pada 23 Januari 2026).

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Bank BTN Syariah, www.btn.co.id (diakses pada 24 Januari 2026).

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Bank BTN. http://bank-btn.blogspot.com/ (Diakses pada 23 Januari 2026).

Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian teoritis tentang teknik analisis data dalam penelitian kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. Journal of Management, Accounting, and Administration, 1(2).

Ramadeni, F. & Dewi, A. S. (2023). Pengaruh good corporate governance dan laverage terhaadap kinerja keuangan pada perusahaan perbankan yang terdaftar di BEI. Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan. 3(3).

Rojali, Ahmad. "Analisis pengaruh penerapan Good Corporate Governance terhadap kinerja Perbankan Syariah di Kota Medan." Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan Juripol 4.1 (2021). 278.

Sari, Hanifa Aulia, et al. (2024). "Evaluasi Kinerja Perbankan Dalam Menerapkan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance." Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin 1.12. 936-937.

Sari, Indah Permata. "Penerapan Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan." Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan) 4.1 (2021): 92.

SARI, P. K. P. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bank Syariah Indonesia: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja Dan Perubahan Organisasi (Literature Review Manajemen). JURNAL MANAJEMEN, 2(2).

Sonita, E., & Febrimansyah, R. (2023). CONSTRAINTS AND OPPORTUNITIES OF DEVELOPING ENTREPRENEURSHIP UNIVERSITY. Journal of Namibian Studies, 34.

Sonita, E., & Helmi, H. (2019). Peningkatan SDM Menuju Kemandirian UMKM Melalui Kualitas Pendidikan dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals. JUSIE (Jurnal Sosial dan Ilmu Ekonomi), 4(02).

Sonita, E., Miswardi, M., & Nasfi, N. (2021). The role of Islamic higher education in improving sustainable economic development through Islamic entrepreneurial university. International Journal of Social and Management Studies, 2(2).

Suharno dan Ana Retnoningsih, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Semarang: Widya Karya), 243.

Sulaiman, M., Maharani, B. H., & Aryanti, R. D. (2024). Good Corporate Governance Pada Bank Syariah. Jurnal El Rayyan: Jurnal Perbankan Syariah, 3(2).

Sulung, U., & Muspawi, M. (2024). Memahami sumber data penelitian: Primer, sekunder, dan tersier. Edu Research, 5(3).

Supardi, E. (2026). Pengembangan Karir Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Geografi Gea, 9(1).

Suryanto, Achmad, Dhea Siviatya Pratiwi, and Joy Jessica Loranty. "Penerapan Good Corporate Governance (Gcg) Pada Perbankan Syariah." Implementasi Good Corporate Governance Pada Pondok Pesantren Sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing 8.1 (2017): 10-13.

Susetyo, D. P. (2020). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT. Bank Mandiri Persero Tbk.: accounting & finance. Ekonomedia, 9(01).

Susilo, Y. Sri, dkk. (1999). Bank & Lembaga Keuangan Lain. Jakarta: Salemba Empat

Umar Sidiq and Miftachul Choiri, (2019). Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan, (Ponorogo: Nata Karya).

Undang Undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, Pasal 34 Ayat (1).

Wafi, I. (2020). Peranan Good Corporate Governance dalam Perbankan Syariah. Syariati: Jurnal Studi Al-Qur'an dan Hukum, 6(02).

Wahyuni, S. (2023). Good Corporate Governance dan Penerapannya di Perbankan Syariah. MES Management Journal, 2(2).

Yola Andhini, (2020). “Pengaruh Corporate Social Responsibility Dan Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kinerja Keuangan Sebagai Variabel Intervening.” UNIVERSITAS TRISAKTI.

Yulisa, P. D. (2021). Faktor Pendukung Dan Penghambat Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Dalam Pemberian Kredit di Pt. Bank Btpn Cabang Pekanbaru. PETITA, 3(2).

Zaenal, A. (2022). Determining Financial Performance: The role of GCG, CAR, NIM, NPL (Econeurasia).

Zahrawani, D. R., & Sholikhah, N. (2021). Analisis Penerapan Good Corporate Governance (GCG) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Lembaga Bank Syariah. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 7(3).

Zikry, F. (2022). Pengaturan Dan Pengawasan Perbankan Syariah Oleh OJK

Dalam Rangka Memperkuat Good Corporate Governance (GCG). Al-Mabsut: Jurnal Studi Islam Dan Sosial, 16 (1).

Lampiran I

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

Nama Narasumber : NURMULYANI

Jabatan : Sub Branch Head

Tanggal wawancara : 10 November 2025 dan 2 Januari 2026

Lokasi wawancara : PT. BTN (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok

No.	Fokus Wawancara	Rumusan Masalah yang Terkait	Pertanyaan Wawancara
1.	**Informasi Umum Narasumber & Konteks Kinerja**	Latar Belakang Data	1. Apa indikator kinerja utama yang digunakan untuk mengukur keberhasilan operasional dan finansial di kantor cabang ini?
			2. Menurut pandangan Anda, seberapa penting penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam memastikan keberlanjutan dan kesehatan operasional Bank Syariah, khususnya di tingkat KCP?
2.	**GCG dari Sisi SDI**	**Rumusan Masalah 1:**	3. Seberapa jauh pemahaman dan kompetensi SDI di KCP

		Apakah GCG dari sisi SDI dan sistem pengendalian internal secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan?	Syariah Solok dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG dalam tugas harian mereka?
			4. Bagaimana tingkat kompetensi SDI yang ada saat ini berdampak dalam praktik efisiensi proses pelayanan kepada nasabah?
			5. Menurut pengamatan Anda, apakah ketidakmampuan sebagian SDI dalam menerapkan prinsip GCG secara konsisten benar-benar menjadi hambatan signifikan terhadap pencapaian target kinerja?
			6. Program pelatihan atau sosialisasi apa saja yang secara rutin diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan pemahaman dan implementasi GCG *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency,*

			Fairness)?
3.	**Sistem Pengendalian Internal**	**Rumusan Masalah 1:** Apakah GCG dari sisi SDI dan sistem pengendalian internal secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan?	7. Bagaimana mekanisme sistem pengawasan internal di PT. BTN KCP Syariah Solok saat ini beroperasi untuk memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan prinsip GCG?
			8. Seberapa efektif sistem pengawasan internal yang berjalan dalam mendeteksi dan menanggulangi masalah (misalnya, pelanggaran prosedur, potensi kerugian) sejak dini?
			9. Jelaskan bagaimana lemahnya sistem pengawasan internal dapat memengaruhi tingkat akuntabilitas dan reputasi perusahaan di mata nasabah dan pemangku kepentingan.
			10. Berikan contoh spesifik di mana kekuatan atau

			kelemahan dari Sistem Pengendalian Internal secara langsung berdampak dalam operasional cabang.
4.	**Prinsip GCG (Konvensional)**	**Rumusan Masalah 2:** Prinsip GCG mana yang memberikan dampak kontribusi paling signifikan terhadap peningkatan kinerja?	11. Dari lima prinsip GCG utama (*Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency*, *Fairness*), manakah yang menurut Anda memberikan dampak kontribusi paling signifikan terhadap peningkatan kinerja di KCP Syariah Solok? Mengapa?
			12. Dapatkah Anda memberikan contoh nyata (kasus/kejadian) di mana penerapan prinsip yang Anda sebutkan di atas secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja yang terlihat/dirasakan?
			13. Prinsip GCG mana yang paling sulit diterapkan di kantor cabang, dan bagaimana kesulitan tersebut

			menghambat kinerja perusahaan?
5.	**Prinsip GCG (Syariah)**	**Rumusan Masalah 2:** Prinsip GCG mana yang memberikan dampak kontribusi paling signifikan terhadap peningkatan kinerja?	14. Bagaimana prinsip-prinsip Islam seperti *Shiddiq, Amanah, Tabligh,* dan *Fathanah* diintegrasikan dalam GCG dan diimplementasikan dalam budaya kerja?
			15. Di antara keempat prinsip syariah tersebut, manakah yang paling kuat memengaruhi kualitas layanan dan pengambilan keputusan, sehingga memberikan kontribusi terbesar pada kinerja perusahaan? Jelaskan.
			16. Bagaimana manajemen memastikan bahwa strategi dan kebijakan yang dijalankan di KCP Syariah Solok selalu selaras dengan prinsip-prinsip GCG (baik konvensional maupun

			syariah) demi mencapai target kinerja?

Diketahui oleh,
Sub Branch Head,

NURMULYANI
NIP. 10872

Lampiran II

SK PEMBIMBING

SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SJECH M. DJAMIL DJAMBEK BUKITTINGGI
Nomor : 325.2/Un.26.3/HK.00.5/09/2025

Tentang

Penunjukan Dosen Pembimbing Skripsi Mahasiswa Program Studi S1 Perbankan Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Membaca : Lembaran Pengajuan Judul Proposal Skripsi dan Penetapan Pembimbing oleh Ketua Program Studi S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi an **Sintia Maulida** NIM. **3322118** tanggal 12 September 2025;

Menimbang :
a. bahwa untuk lebih terarah dan terkoordinirnya penulisan Skripsi mahasiswa UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi, maka perlu ada Pembimbing.
b. bahwa nama yang tersebut dibawah ini, dipandang cakap dan mampu untuk dangkat sebagai Pembimbing.

Mengingat :
1 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 4286);
2 Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 5336);
3 Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 5500);
4 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 120, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 6263);
5 Peraturan Presiden RI No. 85 Tahun 2022 tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Bukittinggi menjadi Universitas Islam Negeri Sjech M.Djamil Djambek Bukittinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 135);.
6 Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 76 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi (Berita Negara Republik IndonesiaTahun 2022 Nomor 1233);
7 Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 2022 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 1288);

MEMUTUSKAN

Menetapkan :
Pertama : Menyetujui Outlines, Daftar Kepustakaan bagi Skripsi mahasiswa yang bersangkutan dengan judul **"Analisis Dampak Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Perusahaan Bank Syariah (Studi Kasus: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok) "**

Kedua : Menunjuk saudara:

Nama	:	**Era Sonita, SE, M.Si**
NIP	:	197110252003122002
Pangkat/Gol.Ruang	:	Penata Tk. I/III/d/ Lektor
Bidang Keahlian Pokok	:	Ilmu Ekonomi
Memberi Mata Kuliah	:	Pengantar Kewirausahaan
Untuk Tugas	:	Pembimbing

Ketiga : Masa penulisan skripsi minimal selama 4 (empat) bulan sejak SK Pembimbing dikeluarkan.

Keempat : Apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Bukittinggi
Pada Tanggal : 12 September 2025

DEKAN,

ADIL ALPINA

Tembusan :
1. Pembimbing;
2. Mahasiswa yang bersangkutan

Lampiran III

SURAT IZIN PENELITIAN

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SJECH M. DJAMIL DJAMBEK BUKITTINGGI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Kampus II : Jalan Gurun Aur Kubang Putih
Kabupaten Agam - Sumatera Barat - Telpon / Fax : (0752) 22875
Website : https://febi.uinbukittinggi.ac.id | Email : febi@uinbukittinggi.ac.id

Nomor : B-2366/Un.26.3/PP.07/11/2025 05 November 2025
Lamp. : -
Hal : **Mohon Izin Penelitian**

Yth. Pimpinan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk
Kantor Cabang Pembantu Syariah Solok
Kec. Tanjung Harapan Kota Solok

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan hormat, dalam rangka mengumpulkan data untuk penyusunan skripsi bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi, kami harapkan bapak/ibu untuk dapat kiranya memberi kesempatan melakukan penelitian kepada mahasiswa dibawah ini:

Nama	: **Sintia Maulida**
NIM	: 3321118
Semester	: IX (Sembilan)
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi	: Perbankan Syariah S1
Judul Skripsi	: ***"Analisis Dampak Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Perusahaan Bank Syariah (Studi Kasus: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, KCP Syariah Solok)"***
Lokasi Penelitian	: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk KCPS Solok Kec. Tanjung Harapan Kota Solok
Waktu	: 06 November s.d 06 Desember 2025

Demikian disampaikan, atas bantuannya diaturkan terima kasih.

Wassalam
Dekan

Dr. H. Aidil Alfin, M.Ag
NIP. 197205201999031007

Lampiran IV

SURAT BALASAN IZIN PENELITIAN

Danantara Indonesia

bsn bank syariah nasional

Solok, 5 Januari 2026

Nomor : 01/SLK/KCP/I/2026
Lampiran : -
Perihal : Balasan Surat Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi
Kubang Putih, Kabupaten Agam

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Menanggapi Surat No. B-2366/Un.26.3/PP.07/11/2025 Tanggal 5 November 2025 Perihal Mohon Izin Penelitian, Oleh Mahasiswa:

Nama	: Sintia Maulida
NIM	: 3321118
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi	: Perbankan Syariah

Dengan ini memberitahukan bahwa kami tidak keberatan dengan permohonan yang dimaksud dan memberikan izin terkait penelitian yang akan dilaksanakan.

Demikian surat ini kamisampaikan, dan atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Disetujui Oleh,
Sub Branch Head,

PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Persero) KCP SYARIAH SOLOK

NURMULYANI
NIP. 10872

PT Bank Syariah Nasional
Jl. Gajah Mada No. 1 Jakarta 10130
T : (021)6310800
E : corporate.secretary@bankbsn.co.id
W : bankbsn.co.id

Call Center 150286 atau 1500286

Dipindai dengan CamScanner

Lampiran V

DOKUMENTASI

Wawancara tanggal 10 November 2025



Wawancara tanggal 2 Januari 2026

